

Мартин Мендельсон

РУКОВОДСТВО ПО ФРАНЧАЙЗИНГУ

Москва
«Сибли Интернэшнл, Инк.»
1995

ББК 65.9(4Вл)29
М50

Мартин Мендельсон

РУКОВОДСТВО ПО ФРАНЧАЙЗИНГУ

Martin Mendelsohn
The Guide to Franchising

Переводчики: Л.Т.Исаенкова, И.Г.Минервин
Ответственные редакторы:
к.э.н. И.И.Разумнова, к.э.н. И.Г.Минервин

Cassell
Wellington House 387 Park Avenue South
125 Strand New York, NY 10016-8810
London WC2R OBB USA

© Martin Mendelsohn 1970, 1979, 1982, 1985, 1992, 1995

Все права сохранены. Ни одна часть этой публикации не может быть перепечатана или передана в любой форме или любыми способами, включая электронное или механическое фотокопирование, запись, и не может храниться в информационной компьютерной системе без предварительного письменного разрешения издателей.

Данное издание публикуется в 1995 г. на русском языке фирмой «Сибли Интернэшнл, Инк.» на средства, выделенные Агентством США по международному развитию через фонд ЕВРАЗИЯ.

British Library Cataloguing-in-Publication Data

A catalogue record for this book is available from the British Library.

ISBN 0-304-32814-6
ISBN 5-85300-075-6

Содержание

Предисловие.....	4
Введение.....	5
ГЛАВА 1. Что означает «франшиза» и «франчайзинг».....	6
ГЛАВА 2. История и развитие франчайзинга	17
Истоки	17
Виды франчайзинга.....	17
Развитие системы льготного предпринимательства.....	17
ГЛАВА 3. В чем преимущества льготного предпринимательства?.....	21
ГЛАВА 4. Зачем приобретать право льготного предпринимательства?.....	24
ГЛАВА 5. Какие виды бизнеса могут стать объектом франчайзинга?.....	27
ГЛАВА 6. Как стать франчайзером	35
Концепция предприятия.....	35
Пробное функционирование	36
Разработка «пакета» льготного предпринимательства.....	37
Разработка пособия для операторов	39
Маркетинг «пакета» льготного предпринимательства.....	40
Выбор операторов	42
Организация системы франчайзинга	44
ГЛАВА 7. Финансовые аспекты франчайзинга.....	50
Первоначальные выплаты	51
Формы продажи комплекса услуг.....	53
Аренда помещения	54
Условия финансовых расчетов	55
Текущие платежи	55
Средства на рекламу	57
Роль финансовых учреждений	58
ГЛАВА 8. Услуги франчайзера предприятиям-операторам	61
Первоначальные услуги	61
Регулярно предоставляемые услуги	63
ГЛАВА 9. Как стать оператором	66
Самоанализ.....	66
Вид деятельности и тип предприятия	68
Оценка франчайзера.....	70
Оценка делового предложения	73
Что произойдет, если франчайзер потерпит неудачу?	75
Завершающие шаги.....	77
ГЛАВА 10. Отношения между франчайзером и оператором.....	78
Фундамент.....	78
Ответственность сторон.....	79
Постоянные отношения	81
ГЛАВА 11. Каналы общения: консультационные ассоциации в системе франчайзинга	83
Личные контакты	83
Общение в письменной форме.....	83
Собрания операторов	84
Ассоциации операторов	84
ГЛАВА 12. Соглашение о льготном предпринимательстве: правовые аспекты	88
Структура договора о льготном предпринимательстве.....	92
Глава 13. Территориальное развитие.....	98
Контрактные документы	99
Структура договора о территориальном развитии системы франчайзинга	100
Дальнейшие соображения	102
Глава 14. Международный франчайзинг.....	105
Решение о целесообразности создания международного франчайзинга	109
Методы международного расширения	110
Основной договор франчайзинга	113

Предисловие

Прошло почти двадцать два года со времени выхода в свет первого издания этой книги. Ее новое издание представляет собой долгожданное и ценное добавление ко всей литературе по системе франчайзинга, имеющейся на сегодняшний день в Великобритании. Ее автор Мартин Мендельсон хорошо известен как специалист по проблемам франчайзинга не только в Великобритании, но и в других странах.

Ценность книги должна быть по праву оценена, поскольку многие принципы, рассмотренные в ней, в равной мере важны и полезны всем, кто занимается франчайзингом как в этой стране, так и где бы то ни было. Комплексная предпринимательская форма франчайзинга как метод маркетинга завоевывает растущее признание во всех странах, практикующих свободную рыночную экономику. Я в то же время вполне сознаю тот факт, что новые страны нарождающейся свободной экономики в Восточной Европе также демонстрируют глубокий и здоровый интерес к франчайзингу как эффективному и регулируемому средству, которое они могут использовать для развития своих национальных сетей маркетинга и сбыта.

По мере того, как с точки зрения экономики и маркетинга национальные границы становятся все более эластичными, повышается значение международного франчайзинга. Именно по этой причине в данное издание включены материалы, освещающие этот круг вопросов.

«Руководство по франчайзингу» может служить полным и авторитетным источником по данной проблематике для всех, кто интересуется франчайзингом как формой предпринимательства. Автор книги имеет богатый практический опыт и теоретические знания, которыми может воспользоваться читатель.

Я настоятельно рекомендую данное издание деловым людям, профессиональным консультантам, а также студентам, изучающим франчайзинг. Можно поздравить Мартина Мендельсона с тем, что ему удалось сохранить актуальность своего ценного труда для решения задач сегодняшнего дня.

Дерек Эзра,
Президент Британской ассоциации франчайзинга

Введение

Первое издание этой книги было опубликовано в 1970 году и состояло только из 84 страниц текста. В нем были рассмотрены прежде всего конкретные примеры работы экспериментальных предприятий в рамках концепции «франчайзинг». В нем также было показано, почему новая система реализации товаров и услуг, называемая «франчайзинг», или льготное предпринимательство, стала насущной необходимостью.

В Великобритании компании, действующие в рамках этой договорной системы, достигли более высокого уровня качества обслуживания и защиты интересов потребителя, оказывали ему ценные информационные услуги. Отмечалось, что франчайзинг в Великобритании в целом развивается в правильном направлении и есть все шансы для быстрого продвижения, в том числе и по пути завоевания уважения в глазах потребителя.

Ко времени четвертого издания, опубликованного в 1985 году, текст увеличился до 211 страниц с приложениями на 102 страницах. За прошедшее с момента первого издания время франчайзинг претерпел значительные изменения и получил дальнейшее развитие.

Данное, пятое издание включает полный обзор проделанной работы; некоторые разделы предыдущего издания отсутствуют, появились новые главы; каждая глава была значительно исправлена и введено много нового материала. Некоторые материалы разработаны на основе статей, впервые появившихся в издании «Франчайз Уорлд», в том числе написанных вместе с Дэвидом Ачисоном. Часть материала написана на основе той работы, которую я проделал, готовясь к многочисленным прочитанным мною лекциям и семинарам, проведенным в разных странах мира.

В прошлом у меня состоялись приятные встречи с главами ряда крупных фирм и мелких предприятий, работающих в рамках франчайзинга, выразивших свою признательность за помощь, которую они получили, ознакомившись с предыдущими изданиями этой книги. Надеюсь, что это издание докажет свою полезность не только тем, кто впервые желает ознакомиться с франчайзингом, но также тем, кто уже занимается этим бизнесом. Книга основана на моем практическом опыте работы на протяжении последних 27 лет в фирмах, использующих эту систему, и почти все в этой книге может быть подтверждено реальными событиями, практикой.

Я хотел бы выразить свою признательность многим людям за их помощь, в том числе тем, кто помог мне подготовить конкретные примеры работы фирм, затратив на это значительную часть своего времени. Особую благодарность выражаю Джеймсу Уотсону и Джилл Тернер из фирмы «Ап-поло»; Майку Мойлу и Бобу Тейлору из «Аутелы»; Вирджинии Стоуртон из «Колорс Каунселлорс»; Йену Джонсону из «Фастфрейм»; Родни Десландесу из «Хоумтюн»; Дереку Моттершеду из «Пронтапринт»; Кичарду Сниду и Тому Джонсону из «Бургер Кинг»; Тони Александеру и Нилу Саммервиллю из «Баджет»; Бобу Розенбергу (который впервые познакомил меня с франчайзингом); Питеру Харвуду из «Данкин Доунатс» и Майклу Макджи из «СервисМастер».

Брайен Сمارт, директор Британской ассоциации франчайзинга (БАФ), помог получить информацию об этой организации, так же как и Боб Райдинг из Ассоциации консультантов по франчайзингу. Выражаю благодарность Майклу Пауэру за информацию. Моей жене Филлис, которая занималась разработкой деталей. Я в большом долгу перед моей секретаршей Евой Уайтхед и благодарен Анжеле Хенсли за ее навыки обработки текстов.

И в завершение моя благодарность президенту Британской ассоциации франчайзинга Дереку Эзре за ту честь, которой он меня удостоил, написав предисловие к этому изданию. Именно он оказал серьезное влияние на формирование интереса к франчайзингу со стороны Школы бизнеса Университета Сити и других академических институтов Англии.

Мартин Мендельсон

ГЛАВА 1. Что означает «франшиза» и «франчайзинг»¹

Франчайзинг как правовая или маркетинговая концепция не нова. Тем не менее она остается непонятной для многих. Франчайзинг — это не отрасль промышленности; это метод продажи товаров и услуг, применение которого практически безгранично. Франчайзинг доказал в течение последних 15 лет как в Великобритании, так и в других развитых и в некоторых развивающихся странах, что даже в период экономического спада это жизнеспособный метод реализации товаров и услуг, который может оказать весьма позитивное влияние на экономическое развитие. Прогресс, достигнутый членами БАФ за 13 лет ее существования, впечатляет. За последние 5 лет наблюдается постоянный рост интереса к этому методу со стороны многих секторов бизнеса, приведший к значительному расширению его использования.

Многие компании в Великобритании начинают использовать эту систему распределения товаров и услуг. Так, компания «Гранд Метрополитен» приобрела корпорацию «Бургер Кинг» с 6 330 торговыми точками по всему миру, а затем франшизную сеть «Уимпи». Фирма «Эллайд Лионз» приобрела американские франшизные компании «Данкин Доунатс» и «Мистер Доунат» с общим числом 2 500 торговых точек по всему миру. Все это демонстрирует признание системы льготного предпринимательства ведущими компаниями.

История франчайзинга изложена в Главе 2, из которой видно, что эта система возникла из набора деловых сделок, методов и практической деятельности, которые были известны и использовались на протяжении многих лет. К характерным чертам системы льготного предпринимательства можно отнести следующие:

1. Право собственности одной организации на торговую марку, фирменную услугу, идею, технологический процесс, патент или специализированное оборудование, а также связанные с ними репутацию, деловые связи и ноу-хау.
2. Продажа прав (лицензии) этой организацией другому лицу (предприятию), разрешающих использовать её торговую марку, фирменную услугу, идею, процесс, патент или оборудование, а также имидж и ноу-хау.
3. Включение в договор по продаже лицензии прав на регулирование и контроль за работой лицензируемого предприятия (управляя которым лицензиат использует свои права).
4. Оплата предприятием, приобретшим лицензию, единовременных выплат и других форм компенсации в обмен на приобретенные права и за любые услуги, которые лицензиар предоставляет лицензиату.

Эти сделки, обычно определяемые как лицензионные соглашения, имеют многие элементы, которые, среди прочих, также можно найти в сделках льготного предпринимательства.

Как же развивался франчайзинг, или льготное предпринимательство, и как достиг современного уровня? Чтобы более точно определить франчайзинг, будет полезно рассмотреть хорошо известные деловые соглашения, осуществляемые уже в течение многих лет, и затем сравнить с ними франчайзинг. Очевидно, если использовать возможность судить задним числом, то франчайзинг возник и развивался как следствие естественного развития таких видов соглашений. Если на данном этапе будет понят этот основной момент, то будет значительно проще понять суть франчайзинга.

¹ Система договорных отношений по кооперации хозяйственной деятельности крупных и мелких фирм в области распределения продукции и услуг получила широкую известность во всем мире под названием «франчайзинг», которое происходит от французского слова «франшиз» — льгота, привилегия. В отечественной литературе широко применяется как термин «франчайзинг», так и термин «льготное предпринимательство». В строгом смысле «франшиза» означает право на льготное предпринимательство, а «франчайзинг» — концепцию, систему, связанную с использованием этой формы договорных отношений. На практике оба термина зачастую применяются в одном и том же значении, например, как сделка, связанная с передачей соответствующих прав. В дальнейшем мы будем переводить оба термина как франчайзинг, а термин «франшиза» в его специфическом значении — как право на льготное предпринимательство (*Прим. ред.*).

Общие моменты лицензионных соглашений могут, например, возникнуть в случае изобретения нового оборудования. Изобретатель хочет быть уверен, что он будет наслаждаться плодами своего изобретения и прежде всего защитит свои эксклюзивные права, приобретя патент. У него, возможно, не хватит финансовых ресурсов или знаний, чтобы обеспечить максимальное на уровне страны или всемирное использование возможностей своего изобретения. Он может решить эту проблему, вступая в соглашения с теми, у кого есть финансовые ресурсы и деловая хватка, чтобы максимально использовать преимущества изобретения. Поэтому он заключает договор, предоставляя лицензию другой стороне, разрешая производство, продажу или просто право использовать изобретение в обмен на сумму капитала, гонорар или то и другое. Благодаря такому соглашению, максимально используются навыки и ноу-хау изобретателя, с одной стороны, и финансовые ресурсы, производственные, маркетинговые и другие возможности лицензиата — с другой.

Следующий этап этих соглашений связан с использованием торговой марки для некоторых товаров. Владелец торговой марки, как и изобретатель, приобретая патент, передаст право на производство товаров, на которых имеется его торговая марка, другим. Техническое название соглашения, используемого в этом случае, — «зарегистрированное соглашение пользователя», или, если торговая марка не зарегистрирована, — «лицензия». Соглашение пользователя торговой марки включает условия, регулирующие стандарты, которых надо придерживаться в отношении производства, коммерческой деятельности, маркетинга, сбыта и качества товаров. Эти условия необходимо соблюдать с целью сохранения стандартов качества и репутации, ассоциируемых с торговой маркой фирмы. В таком соглашении содержатся многие элементы сделки льготного предпринимательства. Поэтому в соглашения часто включают эти элементы, и «зарегистрированное соглашение пользователя» обычно присутствует в тех случаях, когда франчайзер имеет зарегистрированную торговую марку или фирменную услугу.

Сегодня часто встречаются несколько иные соглашения, где лицензируется использование известного имени звезды развлекательного бизнеса, спорта или даже персонажа мультипликационного фильма. Этот тип соглашения определяется как «продажа персонажа». В каждом из этих случаев, заключая лицензионные соглашения, владельцы имени и их лицензиаты приобретают преимущества, которыми в противном случае они бы не обладали.

Существуют другие виды сделок, приносящие выгоды тому, кто продает и тому, кто покупает право льготного предпринимательства. Среди них следует упомянуть назначение дилера производителем автомобилей (это часто бизнес в форме франчайзинга, что будет пояснено ниже); назначение эксклюзивных дистрибьюторов по продажам; лицензирование использования имени крупной нефтяной компании на гараже. В последнем случае все знакомы с автозаправочными станциями компаний «Шелл», «Эссо» или «Бритиш Петролеум», но вовсе не обязательно, чтобы гаражи с названием нефтяной компании принадлежали или управлялись этой компанией.

Во многих случаях деловые люди называют франшизами сделки, включающие лицензирование или другие формы передачи прав.

Что тогда здесь нового? Во-первых, понятие «франчайзинг» более широко используется для описания сделки, носящей лицензионный характер. Во-вторых, существует концепция комплексного использования предпринимательской формы франчайзинга — форма предприятия с идентифицированным знаком (торговой маркой, фирменной услугой) или обладающего лицензией (или франшизой), дающей право торговать, используя определенную систему и торговую марку, ассоциируемую с ней.

Ясно, что имеется много типов сделок, подпадающих под определение «франчайзинг», хотя у каждой может быть различное применение. Но есть основной тип этой системы, который впредь будет именоваться как комплексное использование системы льготного предпринимательства. Под этим названием он и известен. Именно эта, комплексная и полномасштабная предпринимательская форма франчайзинга вызвала его

бурный расцвет и способствовала тому, что потребители узнали о ее существовании.

Комплексная система включает не просто использование фирменных товаров или услуг, но подготовку проекта предприятия во всех его аспектах. Проект должен быть так тщательно разработан, чтобы свести до минимума риск, связанный с открытием нового бизнеса. Примеры необходимой разработки приводятся ниже.

- Будут определены критерии, руководствуясь которыми можно судить, подходят ли имеющиеся территории для размещения предприятия. В случае с передвижной торговлей (например, «Сервис Мастер», «Хоумтюн») критерии будут определяться с позиции наличия потенциальных покупателей в пределах территории, на которой осуществляется торговля.

- Должна быть создана материально-техническая база, на которой персонал вновь создаваемых предприятий-операторов пройдет подготовку, ознакомится с системой и методами ведения бизнеса, которые создала головная фирма-франчайзер.

- Предоставленное головной фирмой обучение при необходимости будет включать методы и технологии производства, например, на предприятиях быстрого питания — секреты рецептов, методы приготовления и формы предоставления услуг.

- Предоставляется также обучение методам маркетинга и сбыта в целях наиболее полного использования преимуществ бизнеса головной фирмы.

- За обучением последует помощь с целью подготовки предприятия к началу коммерческой деятельности.

- Будет предоставлено право использовать спецификацию, имидж головной фирмы, включая торговую марку или фирменную услугу, благодаря которым предприятие будет отличаться от других подобных, конкурирующих с ним. В то же время предприятие будет восприниматься покупателем как часть головной крупной фирмы, куда входит оно и его коллеги — операторы. Можно сказать, что франчайзинг для покупателя означает преимущества разветвленной сети в сложной структуре права собственности, в результате чего покупатель имеет дело не с управляющим, а с собственником.

- Для того, чтобы фирма, которая передает лицензию, могла быть уверена в соблюдении стандартов, ассоциируемых с торговой маркой и с системой, необходимо ввести ограничения и контроль за теми отношениями, которые при этом возникнут.

Головная фирма-продавец проекта (франчайзер) подготовит и облегчит путь человеку (оператору), который, возможно, никогда до этого не владел или не управлял предприятием, поможет ему начать собственное дело не только в уже определенных и установленных рамках, но и имея поддержку со стороны мощной организации на уровне головного офиса крупной компании. В ином случае такая поддержка не была бы доступна оператору по той цене, которую он мог бы себе позволить заплатить.

За приобретение права льготного предпринимательства и услуг постоянного характера начинающий предприниматель, естественно, будет платить.

Итак, у нас получилось нечто похожее на четыре основных признака, упомянутых ранее.

1. Право собственности одной организации (франчайзера) на торговую марку, фирменную услугу, идею, технологический процесс, патент или специализированное оборудование, а также репутацию, деловые связи и ноу-хау, ассоциируемые со всем этим.

2. Продажа лицензии (франшизы) головной организацией другому лицу (предприятию), разрешающей использовать ее торговую марку, фирменную услугу, идею, процесс, патент или оборудование, а также имидж и ноу-хау, ассоциируемые со всем этим.

3. Включение в договор о продаже лицензии (франшизы) права на регулирование и контроль за деятельностью предприятия, управляя которым лицензиат использует свои права.

4. Оплата предприятием, приобретшим лицензию (франшизу), различных форм компенсации в обмен на приобретенные права, а также за любые услуги, которые лицензиар (франчайзер) предоставляет лицензиату (оператору).

Более того, крайне важным является то, что с предприятием-оператором всегда будут

поддерживаться отношения постоянного характера, которые обеспечат ему полную поддержку в ведении дела со стороны головного офиса франчайзера по самому широкому кругу вопросов, требующих квалифицированного решения.

Было много попыток дать определение системы льготного предпринимательства в США, родине современного франчайзинга. Многие из них сводятся к тому, чтобы определить в сжатой форме элементы соглашения. В результате же многое, что надо было включить в определение, осталось без внимания. Так как целью данной книги не является стремление дать краткое определение системы договорных отношений, рассмотрим некоторые аспекты этой проблемы. Будут даны определения, которые возникли по разным причинам. Выражаю надежду, что эта книга предоставит основные знания, которые позволят читателю в перспективе использовать эти формальные определения с точки зрения коммерческого подхода.

Прежде чем сделать обзор определений, которые были подготовлены по правовым мотивам, мы изучили определения, которые используются Международной ассоциацией франчайзинга (МАФ), Ассоциацией франчайзеров США и Британской ассоциацией франчайзинга (БАФ).

Сначала рассмотрим определение Международной ассоциации франчайзинга:

Льготное предпринимательство (franchise operation) — это контрактные взаимоотношения между франчайзером (franchisor) и предприятием-оператором (franchisee), в рамках которых франчайзер предлагает или обязуется поддерживать такие области функционирования предприятия, как ноу-хау и обучение; при этом оператор ведет дело, используя общую торговую марку и технологию, владельцем которых является франчайзер, он же и контролирует их; и при этом оператор инвестирует *существенную* долю капитала своего предприятия за счет собственных средств.

Это определение — краткое и достаточно исчерпывающее, но в то же время оставляет без ответа много вопросов и не включает многие особенности, которые надо было бы включить. Например, делается ссылка на то, что оператор вкладывает капитал в свое предприятие, но нигде не говорится, что он должен владеть этим предприятием и быть собственником. Этот момент, который является основным признаком системы льготного предпринимательства, только подразумевается, но не утверждается. Другой фундаментальный признак, не получивший отражения в этом определении, — это различные формы компенсации, выплачиваемой головной фирме. Это определение будет более понятно тем, у кого уже есть практические знания основной коммерческой целесообразности франчайзинга, но оно не для тех, кто стремится познать азы этой системы.

Теперь рассмотрим элементы определения, данного МАФ.

1. Льготное предпринимательство — это контрактные взаимоотношения...

В самом начале надо четко определить, что отношения в рамках системы франчайзинга основаны на контракте. Этот контракт по своим условиям ничем не отличается от любого другого формального контракта. Пожалуй, важно то, что в этом контракте оговариваются все до единого условия, о которых достигнуты договоренности, так как это контракт, с которым стороны будут жить в течение длительного времени. Более того, в большинстве случаев только он будет обеспечивать оператора хлебом и маслом (и, надемся, джемом), так же как во многих случаях давать ему надежду на процветание. Таким образом, если головная фирма будет лишать предприятие каких-то материальных благ, это может повлиять на весь ход жизни предприятия.

2. ...франчайзер предлагает или обязуется поддерживать такие области деятельности предприятия-оператора, как ноу-хау и обучение...

Естественно, головная фирма должна проявлять постоянный интерес к состоянию дел оператора, но вначале, по крайней мере, этот бизнес должен быть запущен. Это первый момент, который отсутствует в определении. Обязанность головной фирмы — познакомить оператора и ввести его в дело, которое он приобретает. Другой обязанностью франчайзера является принятие ответственного решения по кандидатуре будущего предпринимателя-

оператора: будет ли она правильным выбором для данного типа льготного предпринимательства. Ничего не может быть более губительным для обеих сторон, чем назначение неподходящего человека. Франчайзер несет ответственность за обучение, предшествующее открытию дела, с целью посвящения предпринимателя во все существенные области ноу-хау головной фирмы, которые будут необходимы для удовлетворительного создания, ведения и управления предприятием.

Ноу-хау на первый взгляд кажется одним из многих лишенных смысла всеобъемлющих терминов, но лишь до тех пор, пока не определено, что он выражает. Естественно, надо говорить о каждом конкретном случае отдельно. Ноу-хау для одного вида предприятий быстрого питания отличается от другого (например, гамбургер и пицца). Даже ноу-хау в одной операции по приготовлению гамбургера отличается от ноу-хау, используемого в другой. До того как предприниматель откроет дело, эта важная часть проекта, подлежащая продаже, должна быть ему представлена. В широком смысле ноу-хау во франчайзинге означает применение определенной операции, использование принципов управления, приемлемых по характеру и типу бизнеса, производственные методы, бухгалтерский учет, методы ведения бизнеса, секреты и систему конфиденциальности головной фирмы. Покупатель права на льготное предпринимательство должен пройти полный курс обучения по всем этим аспектам до того, как он самостоятельно начнет вести собственное дело. Когда он поведет дело сам, ему надо сразу же предоставить необходимую поддержку, которая обеспечит успех.

На этой стадии предприниматель должен иметь полное представление о ноу-хау, применяемом в данном бизнесе; франчайзер должен продолжать оказывать эти услуги на постоянной основе, внося коррективы по ходу развития предприятия, а также обеспечивать поддержку непосредственно в практической деятельности, помогая в преодолении любых трудностей, с рекламой, чтобы максимально выявить преимущества бизнеса в глазах потребителя, что будет взаимно выгодно для обеих сторон.

3. ...при этом оператор ведет дело, используя общую торговую марку и технологию, владельцем которых является франчайзер, он же и контролирует их...

В этом и суть вопроса, и главное отличие, на основе которого разрабатывается проект. Во всех договорах льготного предпринимательства присутствуют общая торговая марка или фирменное наименование, предпринимательские формы ведения бизнеса, которых должны придерживаться все операторы, где бы они ни были. Это и есть те признаки, благодаря которым каждое производственное звено, управляемое предпринимателем, выглядит как часть той же общей сети. Здания, где осуществляют свои операции предприятия-операторы, имеют идентичный вид, у них схожие рекламные вывески, планировка, оформление, цветовая гамма, оборудование с используемыми головной фирмой. Если система льготного предпринимательства действует в секторе услуг и ее производственное звено — это офис, можно обнаружить много схожих элементов, но фасад здания здесь роли не играет. Фирмы, осуществляющие операции с колес (т.е. выезд к покупателю), имеют автомобили одинакового цвета, персонал одет в униформу, они также используют одинаковое оборудование при продаже товаров. Существуют общие процедуры, свойственные хозяйственным методам ведения бизнеса. Эти элементы системы льготного предпринимательства разрабатываются головной фирмой.

Эта часть определения имеет отношение к основным операциям, по которым потребитель идентифицирует деятельность предприятия-оператора с подобными им операциями фирмы-франчайзера. И преимущество этой системы состоит в том, что эти операции ежедневно осуществляются владельцем мелкого бизнеса, а не управляющим.

Тот факт, что торговая марка, предпринимательские формы и процедуры являются собственностью головной фирмы и одинаково используются всеми предприятиями-операторами, делает особенно существенным контроль в рамках этой системы. Какой бы контроль ни осуществлялся головной фирмой за деятельностью предприятия-оператора, нельзя его рассматривать только как ограничение возможности свободно вести дело.

Приобретение права льготного предпринимательства практически не дает такой самостоятельности, как любой самостоятельный бизнес. Франчайзинг дает право начать бизнес, используя чье-то имя и систему. И оператор должен принимать это во внимание с целью сохранения цельности, уникальности и эффективности бизнеса. Он должен вести свое дело в рамках системы франчайзинга, созданной головной фирмой. Любой, кто не желает так делать или не готов принять такую дисциплину, не должен даже думать о возможности стать оператором, работать в рамках этой системы. Оператор должен понимать, что успех франчайзера и его самого зависят друг от друга. Несостоявшийся покупатель в одной торговой точке также потерян для всех других. В итоге и головная фирма, и предприятие объединенными усилиями представляют потребителю продукцию или услуги. Довольный покупатель, чья лояльность была завоевана товарами высокого качества или хорошими услугами, передвигаясь по стране, скорее отдаст предпочтение тому бизнесу, который проявил о нем лучшую заботу, чем его конкурент. Дисциплина и контроль, которые сопутствуют такому бизнесу, существенная часть механизма, с помощью которого достигается успех.

4. ...и при этом оператор инвестирует существенную долю капитала своего предприятия за счет собственных средств.

Предприниматель, действующий в рамках договорной системы реализации продукции или услуг, является собственником предприятия и всех его активов, используемых для ведения бизнеса. Он также должен иметь право продавать собственный капитал, который он заработал, занимаясь бизнесом. В этом месте следует пояснить вопрос, вызывающий непонимание, а именно, вопрос о «репутации». Во франчайзинге существуют два типа репутации компании.

Во-первых, репутация, которая относится к авторитету производителя, а именно, товарной марке, фирменной услуге и/или фирменному наименованию и системе. Так как торговый и производственный имидж и система принадлежат франчайзеру, то он и пользуется преимуществами достигнутой репутации. В договоре о льготном предпринимательстве, как вы увидите в Главе 12, франчайзер передает право предприятию-оператору действовать, используя деловой имидж и систему головной фирмы, а также пользоваться преимуществами, ассоциируемыми с репутацией компании. Оператор вступает в договорную систему франчайзинга, а когда он выйдет из нее по какой-либо причине, то потеряет право продолжать использовать деловой имидж, систему и преимущества, связанные с репутацией, приобретенной компанией.

При рассмотрении другого типа репутации очень важно, как предприятие-оператор выходит из системы. Когда при продаже предприятия цена превышает стоимость чистых активов, это превышение появляется благодаря репутации. При продаже оператором своего предприятия (в соответствии с договором это мероприятие происходит обычно под контролем; Глава 12) за сумму, превышающую стоимость его чистых активов, это превышение принадлежит ему. Если это рассматривается как стоимость собственного капитала оператора, что и есть на самом деле, а не репутация, то не должно возникать никаких недоразумений. Собственный капитал представляет стоимость предприятия как процветающего, демонстрирует его созидательную способность и является одним из мотивов заинтересованности для предприятий-операторов.

Ссылка на капиталовложения немаловажна. Очень существенно, что предприниматель вносит значительный капитал из своих собственных ресурсов. Это надолго обеспечивает его заинтересованность. Человек, вложивший деньги в дело и имеющий возможность контролировать рост собственного капитала благодаря точному исполнению производственных операций, действует не просто как управляющий, а как собственник предприятия.

До сих пор не было упоминания о компенсации. Ни одна головная фирма ничего не отдаст за просто так. А если вдруг обнаружится, что она так и поступает, то надо с этим разобраться. Никто не занимается бизнесом для того, чтобы раздавать свои товары и услуги в

качестве подарков. И головные фирмы-франчайзеры не являются исключением из этого общего правила. Компенсация идет франчайзеру разными путями. Он может продать только имя или целый пакет соглашений, в котором первоначальный взнос включен в общую цену. Он может получать фиксированный доход в виде процента от валовых поступлений оператора. В какой бы форме ни выплачивалась компенсация головной фирме, она в любом случае получает как единовременные первоначальные выплаты, так и фиксированные суммы текущих платежей.

Здесь можно затронуть еще одну проблему — территориальные права, которые более подробно рассматриваются в Главе 12. По этому вопросу не может быть общего правила, за исключением того, что предприятия хотят быть уверенными, что там, где находятся их помещения, внешняя среда не будет для них губительной. Там, где речь идет о мобильной системе льготного предпринимательства, вопрос территорий становится более существенным. Этот вопрос может создать много проблем, так как некоторые предприятия, действующие в рамках системы франчайзинга, стремятся к массированному проникновению в городскую среду, в то время как другие по своей природе нуждаются в тщательно обозначенной и защищенной территории для своих операций. Помимо деловых соображений существуют правовые моменты, связанные с применением законов о конкуренции. Эти вопросы рассматриваются далее в книге более подробно.

Рассмотрим теперь определение, данное Британской ассоциацией франчайзинга (БАФ), и сравним его с определением МАФ.

Контрактная лицензия, предоставленная одним лицом (франчайзером) другому (предпринимателю):

(а) позволяет или требует от предпринимателя вести определенный бизнес в течение срока контракта о льготном предпринимательстве под именем или используя имя, принадлежащее или ассоциируемое с головной фирмой;

(б) обязывает головную фирму осуществлять постоянный контроль на весь период соглашения за тем, как оператор ведет бизнес, который является объектом системы франчайзинга;

(в) обязывает головную фирму обеспечить оператора поддержкой в введении бизнеса, который является объектом франчайзинга (в области организации льготного предпринимательства, обучения персонала, сбыта, управления и т. д.);

(г) требует, чтобы оператор регулярно в период действия соглашения выплачивал головной фирме все оговоренные в контракте платежи: и единовременную первоначальную оплату за право участвовать на рынке от ее имени, и фиксированные текущие платежи и отчисления;

(д) определяет, что этот контракт не является сделкой между холдинговой компанией и ее филиалом (согласно определению, данному в Законе о компаниях 1948 г.) или между филиалами одной и той же холдинговой компании, или между частным лицом и компанией, им контролируемой.

За исключением пункта (д), который носит технический характер и рассчитан на то, чтобы исключить внутренние договоренности, определение во многом совпадает с определением МАФ. Следующие моменты представляют интерес для сравнения.

Определение, данное БАФ:

(i) подтверждает контрактный характер отношений;

(ii) подтверждает, что предприятию-оператору передано право или лицензия на ведение бизнеса;

(iii) ставит вопрос о контроле со стороны головной фирмы за тем, как оператор ведет этот бизнес;

(iv) подтверждает обязательство головной фирмы обеспечить постоянную помощь, что очень важно;

(v) ставит вопрос о выплате компенсации.

В то же время это определение:

(а) не предусматривает, что оператор должен являться владельцем собственного бизнеса;

(б) не утверждает, что оператор обеспечит капиталовложения из своих собственных ресурсов; и

(в) не подтверждает, что франчайзер обязан предоставить первоначальное обучение.

Как все определения, оно было создано с определенной целью, и несомненно, что намерением БАФ было дать такое определение, чтобы было возможно членство всех тех компаний, которые используют предпринимательские формы франчайзинга, в т.ч. более узкого характера (в Главе 5 рассматриваются различные типы франчайзинга). Членство в БАФ также предполагает определенные обязательства, и ясно, что в интересах БАФ и общественности, чтобы, до тех пор пока бизнес ведется в рамках оговоренных правил, такой франчайзер имел возможность вступить в БАФ.

Существенно, что в определении ничего не говорится о первоначальном обучении при создании предприятия, а также что не оговаривается условие, в соответствии с которым оператор должен инвестировать значительные капиталовложения из своих собственных средств в предприятие, которым он будет управлять. Параллели между двумя определениями достаточно четки. На основе этих определений и их обсуждения вырисовываются следующие основные признаки, которые должны присутствовать в любой предпринимательской форме франчайзинга:

1. Отношения льготного предпринимательства основаны на контракте, который должен содержать все условия, достигнутые в результате договоренностей.

2. Сначала франчайзер должен разработать систему успешного ведения бизнеса, которая идентифицируется с имиджем, выраженным в торговой марке, фирменной услуге или фирменном наименовании.

3. Головная фирма должна провести обучение оператора по всем аспектам этой системы до того как откроется дело так, чтобы предприниматель был готов эффективно и успешно вести дело, и помочь в открытии бизнеса.

4. После открытия бизнеса головная фирма должна поддерживать постоянные деловые отношения с оператором, с тем чтобы он получал поддержку по всем аспектам ведения бизнеса.

5. Предприятию-оператору разрешено под контролем головной фирмы проводить операции, используя имидж (торговую марку, фирменную услугу, фирменное наименование), разработанный в головной фирме и являющийся ее собственностью, а также пользоваться преимуществами репутации, ассоциируемой со всем этим.

6. Оператор должен инвестировать существенную часть капитала предприятия из своих средств.

7. Оператор должен быть собственником своего предприятия.

8. Оператор будет производить разовые и текущие выплаты в порядке компенсации за права, которые он приобретает, и постоянные услуги, которые ему будут обеспечены головной фирмой.

Рассмотрев в общем виде коммерческие соглашения, которые лежат в основе договорной системы реализации продукции и услуг, и определения, используемые двумя основными ассоциациями франчайзинга, изучим теперь подход, принятый теми, кто разработал правовые основы франчайзинга. До того как мы этим займемся, важно понять, что юридические формулировки не пытаются дать объяснения, а стремятся определить методы, с помощью которых можно идентифицировать определенную деловую практику и которыми можно пользоваться при рассмотрении законодательных вопросов.

Прежде всего приведем определение франчайзинга, данное в Законе о финансовых услугах (1986 г.):

соглашения на право льготного предпринимательства — договоренности, при которых лицо получает прибыль или доход, пользуясь правом, предоставленным соглашениями, использовать торговую марку, дизайн или другую интеллектуальную

собственность, или репутацию, ассоциируемую с этим...

Определение мало понятно и небезупречно: что понимается под доходом в отличие от прибыли, и почему используется «или» при перечислении элементов интеллектуальной собственности и репутации, а не «и», что более уместно? Так как данное определение было дано с целью исключить соглашения о льготном предпринимательстве из определения «схемы коллективных инвестиций», которая со всей очевидностью не относится к франчайзингу, оно, мягко говоря, не представляет никакой ценности для обсуждения.

Следующее определение дано в решении Комиссии Европейских Сообществ от 30 ноября 1988г., выработавшего нормативы по соглашениям о льготном предпринимательстве. Эти нормативы освобождают те договоры, которые совпадают с требованиями законов Европейского Сообщества о конкуренции, от распространения на них действия этих законов. Согласно этому определению концепция льготного предпринимательства (франчайзинг) означает:

пакет прав на промышленную и интеллектуальную собственность, относящихся к торговым маркам, фирменным наименованиям, вывескам на магазинах, моделям коммунальных услуг, дизайну, авторским правам, ноу-хау или патентам, используемым при продаже товаров или обеспечении услуг конечным потребителям.

Это определение сужает понятие и отражает технические вопросы, но признает роль торгового имиджа и ноу-хау как системы. Оно ограничивается той сферой, где оператор продает товары или предоставляет услуги конечному потребителю. Определение сознательно сужает понятие, так как Комиссия ЕС четко отметила в преамбуле к нормативам, что льготное предпринимательство в промышленности (при производстве товаров) не регулируется нормативами, так как включает производство на основе патентов и/или технических ноу-хау в сочетании с лицензиями на торговые марки. Определение также исключает льготное предпринимательство в оптовой торговле. Так как у Комиссии отсутствовал опыт регулирования такой деятельности, было решено, что заниматься законодательством в таком случае нецелесообразно.

Далее в указанном решении Комиссии определяется понятие договора о льготном предпринимательстве, в котором как раз и возникают многие из интересующих нас признаков:

Договор о приобретении права на льготное предпринимательство означает, что одно лицо, франчайзер, передает другому, оператору, в обмен на прямое или косвенное финансовое вознаграждение, право пользоваться системой франчайзинга с целью маркетинга определенных типов товаров и/или услуг; это предполагает обязательства по крайней мере в отношении:

- использования общего имени или общей вывески на магазине, унифицированного оформления помещений и транспортных средств;
- передачи головной фирмой ноу-хау предприятию-оператору;
- постоянного обеспечения головной фирмой предприятия-оператора коммерческой и технической помощью на протяжении действия договора о льготном предпринимательстве.

«Ноу-хау» означает пакет незапатентованной практической информации, накопленной опытом и проверенной в деятельности головной фирмы, это существенный и признанный секрет.

Если оба эти определения — льготного предпринимательства и договора на право льготного предпринимательства — рассматривать в их единстве, то обнаружится, что они смешивают понятие системы франчайзинга с приемами, используемыми при формировании договорных отношений. Тем не менее, если мы сопоставим эти определения с основными признаками, перечисленными ранее, мы обнаружим наличие следующих элементов:

1. Должен быть контракт (см. определение договора о льготном предпринимательстве).
2. Должна существовать наработанная система (см. определение ноу-хау).
3. Должно быть проведено обучение (см. передача ноу-хау).

4. Должна быть постоянная поддержка (см. постоянное обеспечение услуг).

5. Должна быть передача права вести дело, используя систему и торговый имидж (т.е. одна сторона передает другой право использовать эту систему и «общие имя и вывеску магазина»).

6,7. Несмотря на нечеткость определения ясно, что признается статус предприятия-оператора как самостоятельного.

8. Должны осуществляться выплаты за права (т.е. «в обмен на прямое или косвенное финансовое вознаграждение»).

Рассмотрим еще два определения, которые заслуживают внимания. Они появились в США, где существует много законов, регулирующих франчайзинг. Первое — из закона о льготном предпринимательстве штата Калифорния, который в момент своего принятия в 1970г. был вообще первой попыткой законодательства в этой области. Согласно этому определению

«франшиза» означает контракт или договор между двумя или большим количеством лиц, посредством которого:

(1) предприятие-оператор получает право заниматься бизнесом, предлагая, продавая или сбывая товары или услуги в соответствии с планом по маркетингу или системой, разработанной в значительной мере головной фирмой;

(2) бизнес предприятия-оператора осуществляется в соответствии с этим планом или система существенно ассоциируется с торговой маркой головной фирмы, фирменной услугой, логотипом, рекламой или другим символом, определяющим головную фирму или ее филиал; и (3) предприятие-оператор должно выплачивать, прямо или косвенно, компенсацию.

Это определение более узко, чем определение Европейской Комиссии, и типично для тех, которые используются в законодательстве США.

Другое определение содержится в Положении о льготном предпринимательстве Федеральной торговой комиссии, которое было принято в 1979 г. Оно сводится к следующему:

Термин «франчайзинг» означает любое длительное коммерческое сотрудничество в рамках соглашений, при которых:

1. (А) Оператор предлагает, продает или сбывает любому другому лицу, но не франчайзеру, товары или услуги, которые:

— идентифицированы торговой маркой, фирменной услугой, фирменным наименованием, рекламой или другим коммерческим символом, определяющим фирму-франчайзера; или

— отвечают стандартам качества, прямо или косвенно предписанным франчайзером; или

— поставляет франчайзер; или

— поставляет третье лицо (т.е. поставщик), с которым оператор ведет дело и который прямо или косвенно рекомендован франчайзером и связан с ним.

(Б) Франчайзер:

— осуществляет или имеет полномочия осуществлять тщательный контроль за методами работы оператора, включая организацию предприятия, рекламные мероприятия, маркетинг, деловые связи; или

— предоставляет значительную поддержку предприятию-оператору, его деятельности, включая организацию предприятия, менеджмент, маркетинг, рекламные мероприятия и деловые связи; или

— обеспечивает операторов розничными точками или расчетным обслуживанием для торговли указанными товарами или услугами; или

— обеспечивает помещения предприятия-оператора автоматами для продажи мелких товаров, полками или другим инвентарем, используемым оператором, когда он предлагает, продает или сбывает товары или услуги от имени франчайзера; или

— предоставляет оператору услуги лица, способного обеспечить его розничными точками, помещениями и другими услугами, перечисленными выше.

2. Оператор, при условии приобретения права на льготное предпринимательство или на начало деятельности в рамках этой системы, обязан произвести оплату или взять на себя обязательство произвести оплату франчайзеру или его филиалу.

При этом в этих определениях термины «франчайзер» (головная фирма) и «предприятие-оператор» трактуются более широко.

Таким образом, американская терминология содержит основные элементы определений, используемых в европейской коммерческой практике, и также включает в понятие франчайзинга такие признаки, как:

- 1) контракт;
- 2) система;
- 3) торговый имидж (торговая марка, фирменная услуга и т. д.);
- 4) передача прав;
- 5) платежи.

Как сочетаются все эти элементы и какие приемы используются, чтобы организовать систему льготного предпринимательства, — все это будет рассмотрено в следующих главах.

ГЛАВА 2. История и развитие франчайзинга

Истоки

Если обратиться к истории, то можно найти примеры торговой практики, напоминающей франчайзинг. Один из таких примеров — учреждение системы гильдии в Лондонском Сити в XII веке. Многие приводят в качестве примера систему пабов (пивных баров), хотя это скорее эксклюзивный договор о покупке, в котором отсутствуют многие элементы системы льготного предпринимательства. Если использовать точные правовые термины, слово «франшиза» означает передачу прав от имени короля, а в других странах, например, в США и Австралии, в соответствии с формулировками судебных органов, слово «франшиза» означает передачу прав государственной властью. По сей день в Великобритании существуют древние франшизы, дающие право проводить ярмарки, содержать рынки, предоставлять паромы, мосты и сооружать броды через реки и водные потоки.

Приемы франчайзинга, которые рассматриваются в этой книге, как многие думают, получили свое начало в США, когда в XIX веке после Гражданской войны компания по производству швейных машин «Зингер» учредила дилерскую сеть. Сегодня компания «Зингер» в Великобритании является постоянным членом БАФ, таким образом увековечивая связь с ранней историей франчайзинга.

Кто бы и в какой бы стране ни претендовал на первенство, нужно, конечно, отдать должное деловому сообществу США, благодаря которому получили широкое распространение методы, описанные в этой книге.

Техника франчайзинга не возникла сиюминутно, благодаря изобретательности какого-то индивида с богатым воображением. Она возникла из решений, разработанных бизнесменами, когда они встречались с проблемами при ведении деловых операций. Можно сказать, что в начале XX века автомобили и напитки (неалкогольные) стали катализаторами франчайзинговой деятельности, затем было затишье вплоть до 30-х годов, когда Говард Джонсон открыл свою знаменитую сеть ресторанов в США, а 40-е и 50-е годы увидели рождение многих современных гигантов, работающих в рамках системы льготного предпринимательства.

Виды франчайзинга

В течение этих четырех отрезков времени появились разные виды франчайзинга, включающие все уровни в цепочке от производителя до потребителя. Таким образом, мы можем обнаружить соглашения о льготном предпринимательстве между:

- производителем и розничным продавцом;
- производителем и оптовиком;
- оптовиком и розничным продавцом; и наконец
- между розничными торговцами.

Каждый из этих вариантов рассматривается в Главе 5.

Развитие системы льготного предпринимательства

Изучая развитие льготного предпринимательства, нужно начать с США, которые не только колыбель современного движения франчайзинга, но также крупнейший рынок для подобных систем, и где имеется лучшая статистика. Несомненно, США являются крупнейшим экспортером систем франчайзинга, несмотря на то, что другие страны, такие как Канада, Япония, Австралия, Франция, Германия и Великобритания, тоже достигли значительного прогресса. Франчайзинг в той или иной форме существует в более чем 80

странах, и число фирм, использующих эту систему, продолжает расти, хотя во многих случаях число действующих сетей будет невелико.

Если принять во внимание, что системы льготного предпринимательства начали широко развиваться только в 50-е годы, темпы их роста в США со всей очевидностью впечатляют. По данным доклада Министерства торговли США «Франчайзинг в экономике», публикуемого ежегодно (теперь публикуется Международной ассоциацией франчайзинга), объем реализации товаров и услуг в рамках системы франчайзинга, используемой в более чем 509 000 предприятий, достиг 640 млрд. долл. в 1988 г., что на 1% выше, чем годом раньше, и на 91% выше уровня продаж в начале 80-х годов. Число занятых, включая рабочих с неполным рабочим днем, к концу 1988 г. достигло 7,3 млн.

Система реализации товаров и использования торгового имени, которая обычно включает дилерские автозаправочные станции и разлишников прохладительных напитков, достигла высокого роста объема продаж, несмотря на сокращение числа торговых точек. Закрылись многие автозаправочные станции. В докладе отмечается, что их объем продаж составил 72 млрд. ф. ст. на 262 100 предприятиях в 1972 г. и 281 млрд. ф. ст. на 140 820 предприятиях в 1988 г.

Использование комплексной системы льготного предпринимательства определило быстрый рост франчайзинга в США, начиная с 1950 г. Доклад отмечает, что объем продаж операторов составил 17,9 млрд. ф. ст. в 1972 г. при общем количестве 189 640 предприятий, а в 1988 г. — 118,8 млрд. ф. ст. на 368 458 предприятиях, т.е. продажи выросли в 6,62 раза, а число предприятий в 1,94 раза. Хотя цифры, которые представляют состояние на 1988 г., сами по себе впечатляют, нужно задать вопрос, действительно ли эти показатели роста на протяжении 16-летнего периода оправдывают ту шумиху, которая была организована в США в связи с небывалым распространением системы франчайзинга. Число головных фирм, использующих комплексную систему льготного предпринимательства, предлагающих свои товары и/или услуги потенциальным операторам, также постоянно росло — с 909 в 1972 до 2 177 в 1986 г. То, что эти цифры свидетельствуют о росте системы франчайзинга, несомненный факт, но не везде наблюдается быстрый рост, и много фирм, чья жизнь по той или иной причине, слишком коротка. Возможно также, что существует больше франчайзеров, чем предполагает статистика, принимая во внимание трудности в определении и в обнаружении тех, кто работает в системе льготного предпринимательства.

Определяющую роль в развитии системы льготного предпринимательства в США играют крупные франчайзеры, каждый из которых имеет 1000 или более предприятий-операторов, работающих в рамках комплексной системы льготного предпринимательства. В 1986 г. на долю 56 таких франчайзеров приходилось 48% объема всех продаж и 49% всего количества новых предприятий-операторов (последние данные имеются только за этот год). По наблюдениям автора разумно предположить, что такая же картина существует и в других странах. Эти гиганты в выгодном свете представляют систему франчайзинга, служат образцом, вдохновляя других на развитие системы льготного предпринимательства.

Несмотря на огромный рост объемов продаж и числа торговых точек, доля розничных продаж торговыми точками в рамках системы франчайзинга в общем объеме розничных продаж в США остается на удивление постоянной в течение последних 11 лет, колеблясь в пределах между 31 и 34% (таблица 1).

В соответствии с отчетом, подготовленным МАФ, ожидается, что эта цифра возрастет до 50% к концу века. Если прогноз станет реальностью, то система льготного предпринимательства должна будет, таким образом, завоевать розничный рынок в течение следующих 9 лет.

США и Австралия — главные страны, в которых существует подобная статистика на государственном уровне. Но есть статистические данные и по другим странам, например, по Канаде и Великобритании, которые, однако, получены менее профессиональным путем. Лучшие оценки сделаны ассоциациями франчайзинга, получающими информацию в основном от их членов и других рыночных источников. Есть и другие отчеты, но многие

черпают информацию чаще всего из других публикуемых источников (включая ассоциации франчайзинга), а не из независимых исследований. Информация в таблице 2 представляется наилучшей из того, что имеется, и показывает уровень развития льготного предпринимательства на некоторых основных экономических рынках.

Таблица 1. Доля продаж в рамках системы франчайзинга в общем объеме розничных продаж

Год	Объем продаж (%)
1978	32
1979	31
1980	32
1981	32
1982	33
1983	33
1984	32
1985	33
1986	34
1987	33
1988	34

Таблица 2. Масштабы системы льготного предпринимательства¹

	год	число головных фирм	число предприятий-операторов	объем продаж (млрд. ф.с.)
Австралия	1989	230	10303	нет данных
Австрия	1988	30	1 363	нет данных
Бельгия	1987	77	4045	2,0
Канада	1987	1000	45000	32,31
Дания	1989	60	500	нет данных
Франция	1988	675	29698	10,0
ФРГ	1987	180	9000	3,38
Италия	1988	197	11 500	2,10
Япония	1988	619	102 397	27,69
Голландия	1987	244	8252	3,6
Норвегия	1988	120	850	0,3
Испания	1990	195	20000	нет данных
Швеция	1988	60	1 000	1,5
Великобритания	1990	375	18 200	4,73

¹Без торговли автомобильным бензином и прохладительными напитками.

Состояние рынка франчайзинга в Великобритании

Тот факт, что такие американские фирмы, как «Макдональдс» и «Кен-туки Фрайд Чикен», два крупнейших франчайзера в мире, вместе имеют больше торговых предприятий, чем вся система льготного предпринимательства в Великобритании, звучит отрезвляюще. Действительно, 20-25 крупнейших франчайзеров имеют вместе больше торговых точек, чем все Европейское Сообщество.

У британских франчайзеров есть возможности, так как их потенциал далеко не исчерпан. Если произвести расчет по отношению к количеству населения, в Британии нам нужно увеличить число франчайзеров до 221 и торговых точек до 62 729, чтобы выйти на такой же размер рынка, как в США.

Банк «Нэпшл Вестминстер» и БАФ представили результаты исследования на май 1990 г., в соответствии с которыми, несмотря на трудные условия торговли, число предприятий в системе льготного предпринимательства увеличилось за год с 295 до 379, т.е. на 28%. Число операторов выросло с 16 600 до 18 260, или на 10%, в то время как объем продаж возрос с 4,73 млрд. ф. ст. до 5,24 млрд. ф. ст., или на 11%. Число занятых на предприятиях этого типа составило 184 000.

В других странах мира

По результатам исследований, проведенных австралийским правительством, в 1989 г. количество франчайзеров на миллион населения в Австралии составило 13,9 по сравнению с 8,4 в США; а количество операторов на миллион населения — 671 по сравнению с 1 456 в США.

Процесс становления системы франчайзинга в Испании происходил достаточно медленными темпами, но вступление Испании в Европейское Сообщество сыграло важную роль, и теперь по количеству предприятий в этой системе предпринимательской деятельности Испания занимает одно из ведущих мест в Европе. В Швейцарии до середины 80-х годов система льготного предпринимательства была слабо развита, но к 1988 г. до 200 предприятий предлагали услуги в системе франчайзинга.

Франчайзинг с разной степенью активности распространяется по всем континентам и регионам. Различия в темпах его роста отражают деловой климат, способности тратить деньги, решать правовые и политические проблемы. Система франчайзинга проникает через политические барьеры между Западом и Востоком. В Пекине появились филиалы таких фирм, как «Холидейз Иннз» и «Кентуки Фрайд Чикен»; в Москве — «Пицца Хат» и «Макдональдс»; открыт ресторан «Макдональдс» в Будапеште.

Франчайзинг как метод маркетинга товаров и услуг рассматривается все большим количеством компаний, и похоже, что его развитие будет идти достаточно высокими темпами не только в Великобритании и Европейском Сообществе, но и в других, как развитых, так и развивающихся странах.

ГЛАВА 3. В чем преимущества льготного предпринимательства?

Есть два основных преимущества, о которых должен знать предприниматель, решивший работать в рамках льготного предпринимательства. Прежде всего это использование средств предприятия-оператора. Иначе и быть не может, так как оператор станет владельцем всех активов своего предприятия.

Открытие торговой точки или другого небольшого предприятия, таким образом, не требует привлечения капитала головной фирмы. Но это не означает, что франчайзер не должен изыскивать капитал для этого (см. Главу 6). Но его затраты будут значительно меньшими по сравнению с общими затратами, связанными с открытием каждой сети предприятий-операторов. То, что оператор вкладывает капитал в открытие торговой точки, дает возможность головной фирме достигать высоких темпов роста, так как ей не надо преодолевать трудности, связанные с тем, где изыскать деньги, чтобы обеспечить рост сети этих предприятий.

Преимущество состоит и в том, что финансовые институты предпочитают выдавать ссуды под развитие этой системы, так как здесь риск меньше. По сути каждая новая точка — это отдельная ссуда, финансовый риск как бы распределяется по сравнению с выдачей одной ссуды для компании, которая хочет открыть несколько торговых точек. (Банковский подход к франчайзингу рассматривается в Главе 7).

Вторым преимуществом является использование трудовых ресурсов. Оператор отвечает за повседневные операции. Он осуществляет на месте управление хозяйственной деятельностью и представляет интересы головной фирмы. Он проводит набор, обучение, использует систему мотивации и руководит персоналом. В то же время им движет интерес собственника, а не наемного управляющего, поэтому он создаст эффективное и прибыльное предприятие.

Преимущества этой договорной системы реализации продукции и услуг могут быть изложены следующим образом: 1. Франчайзеру необходимо иметь компактную организацию, в которой будут работать несколько профессиональных менеджеров, специализирующихся в разных областях бизнеса. И у него должен быть свой персонал.

2. Франчайзер может получать приличную прибыль, не подвергая свой капитал высокой степени риска и не занимаясь будничными управленческими проблемами, которые возникают в связи с разветвленностью сети предприятий.

3. Так как франчайзер использует ресурсы других и с помощью своих учебных программ может научить, как управлять этим бизнесом, его организация может развиваться быстрее и в стране, и на международном уровне, используя минимальные управленческие резервы и с минимальным риском для капитала.

4. Франчайзеру будет легче осваивать новые территории с помощью предприятий-операторов, у которых есть знание местных условий и местные интересы.

5. Превращение уже действующего предприятия в оператора может превратить его из убыточного или малоприбыльного в прибыльное, давая таким образом ему возможность сохранить себя в новом качестве. Такой результат будет достигнут благодаря тому, что из счета прибылей и убытков этого предприятия будут исключены такие дорогостоящие статьи, как расходы на содержание управляющего и других дополнительных работников, оплату отпусков и больничных и другие накладные расходы. Хотя и надо будет выплачивать вознаграждение головной фирме, но оно будет значительно меньше, чем эти расходы. (См. Главу 5).

6. У франчайзера меньше проблем с персоналом, так как он не занимается этими проблемами на уровне каждого отдельного предприятия.

7. Руководство каждой отдельной точки будет более заинтересовано в стремлении свести затраты до минимума и максимально увеличить продажи.

8. Производитель может обеспечить торговые точки товарами, создав систему

франчайзинга как на уровне оптовой, так и розничной торговли.

9. Фирма, занимающаяся оптовыми продажами, у которой недозагруженные склады и не полностью используются каналы сбыта, может создать сеть предприятий-операторов по розничной торговле, обеспечивая таким образом дополнительные торговые точки для продажи своих товаров и более экономно используя свою материальную базу. Некоторые оптовики, правда, могут столкнуться с правовыми вопросами, связанными с законом о конкуренции. (См. Главу 12).

10. Крупная фирма со множеством собственных торговых точек может получить дополнительный капитал и уменьшить потребность в заемных средствах, продав несколько или все эти предприятия и одновременно заключив с ними договор льготного предпринимательства на будущие операции. (См. Главу 5).

11. Использование системы франчайзинга предлагает существующему владельцу разветвленной цепи развивать в будущем торговые точки, а не расширять сеть собственных предприятий, экономя свой капитал и трудовые ресурсы.

12. Развитие некоторых систем льготного предпринимательства связано с развитием национальной экономики в целом. Существует много крупных промышленных концернов с большим количеством фабрик, офисов по всей стране, которым необходимы услуги некоторых сетей, использующих франчайзинг. Франчайзеры смогут вести с ними переговоры от имени каждого предприятия-оператора об услугах, требуемых на местном рынке. Никто из операторов не имеет ни способностей, ни возможностей вести такие переговоры или организовать услуги такого уровня самостоятельно, а сеть в целом это сделать может. Каждый оператор обеспечивает потребителя от имени головной фирмы качественными услугами, сохраняя бизнес крупной национальной разветвленной сети предприятий.

Есть, конечно, и негативные стороны. Как мы говорили, есть два основных преимущества, но есть одна область, которая вызывает у франчайзера самое большое количество проблем: сами операторы. Трудности возникают в процессе общения с ними как с личностями. Личные отношения между франчайзерами и операторами — решающие для успеха или неудачи льготного предпринимательства.

Вот некоторые из проблем, характерных для взаимоотношений.

1. Оператор может быстро развить чувство независимости: он преуспевает, бизнес идет хорошо, он зарабатывает столько, сколько он и ожидает, если не больше. Он начинает задумываться над тем, зачем вообще ему нужен франчайзер. Он становится уверенным, что причина его успеха в нем самом, в его собственной инициативе. Это создает проблему для франчайзера. В результате получается, что франчайзер помогал оператору добиться успеха с одной целью, чтобы в итоге обнаружить, что оператор теперь думает, что это он сам обеспечил себе успех и франчайзер ему больше не нужен. При возникновении такой проблемы надо принять корректирующие меры и проявить большое искусство.

2. Франчайзер должен обеспечить стандарты качества, услуг и товаров по всей сети льготного предпринимательства. Его персонал осуществляет контроль за этими стандартами. Персонал головной фирмы должен иметь представление о тех проблемах, которые могут возникнуть в отношениях с операторами, которые не видят ничего страшного в своих попытках сгладить углы и приспособить систему к собственным потребностям. Необходимо очень твердое и внимательное руководство; надо знать, что небольшое отклонение от системы, вовремя не замеченное сегодня, завтра может привести к большой проблеме, с которой будет намного труднее справиться.

3. Несмотря на уверенность, что система франчайзинга воспитывает заинтересованных операторов, есть и такие, которые просто не понимают те возможности, которые предлагает им этот бизнес. Вот некоторые примеры:

- оператор, возможно, не сможет работать на самого себя и не сможет самостоятельно вести дело;

- оператор, возможно, сделал неправильный выбор формы льготного предпринимательства, а франчайзер усугубил ошибку, не используя правильные процедуры при отборе;

- оператор достиг уровня удовлетворенности в жизни: он зарабатывает больше, чем когда-либо, и может позволить все, в чем нуждается; он не видит причины, зачем ему работать больше, если он уже достиг всего. Но он не понимает, что бизнес не может стоять на месте, и, если не будет проявляться забота о том, чтобы бизнес рос, дела будут ухудшаться;

- оператор, возможно, плохо справляется с управлением в рамках этой системы.

Каждая из этих причин требует различного подхода и разных решений. Франчайзер должен всегда помнить, что оператор владеет своим собственным бизнесом. Надо воспитать оператора таким образом, чтобы он понимал, что реакция франчайзера на возникшую проблему сводится к трезвому совету. С оператором вы не можете обращаться так, как со своим менеджером, которому вы можете приказывать делать то-то и то-то.

4. Доверие может быть подорвано, если существует несовместимость между оператором и лицом из головной фирмы, с которым ему приходится иметь дело.

5. Франчайзер должен отдавать себе отчет, что, обучая оператора, он готовит себе в будущем конкурента.

6. Франчайзер должен быть уверен, что выбранный человек подходит данному типу франчайзинга и обладает способностью принять на себя ответственность как владелец своего собственного дела. Его обязанность перед любым потенциальным оператором, перед бизнесом состоит в том, чтобы неподходящий человек никогда не получил право на льготное предпринимательство.

7. Часто бывает трудно заручиться сотрудничеством операторов, когда необходимо внести средства на оформление и ремонт помещений, модернизацию оборудования, чтобы потребителю были предоставлены услуги в соответствии с тем, что записано в договоре франчайзинга, в соответствии с торговым имиджем и репутацией сети льготного предпринимательства.

8. Существуют предприятия, работающие в системе льготного предпринимательства, которые одновременно занимаются самостоятельным бизнесом. Примером может служить предприятие по аренде автомобилей, владельцем которого является автомобильный дилер, и оба предприятия размещаются в одном и том же помещении. Оператор может столкнуться с тем, что персонал этих двух предприятий войдет в конфликт друг с другом, что нанесет вред обоим предприятиям.

9. Огромную роль в эффективном управлении предприятиями-операторами играет эффективное общение. Эти вопросы детально рассматриваются в Главах 10 и 11.

10. Сумма прибыли, которая будет поступать франчайзеру от оператора, будет меньше, чем возможная прибыль от предприятия, которым владеет франчайзер, но по показателю нормы прибыли на капитал работа с предприятием-оператором приносит лучший результат.

11. Франчайзер рискует тем, что оператор, чьи платежи франчайзеру обычно рассчитываются в процентах от его валового дохода, станет скрывать полную информацию о своем валовом доходе (см. Главу 12).

12. Могут возникнуть трудности при наборе достаточного количества подходящих операторов.

Обобщая все те трудности, которые приходится решать головному предприятию, следует подчеркнуть, что самая большая трудность, — это человеческие взаимоотношения с оператором. Проблемы личностных отношений особенно характерны для системы льготного предпринимательства, так как существует очень серьезное различие в том, как франчайзер ведет свой собственный бизнес и как он осуществляет свою деятельность в системе договорных отношений. Так как оператор является собственником своего предприятия, ему не понравится, если франчайзер будет обращаться с оператором, как будто это предприятие

является его филиалом. Каждая из сторон должна понимать, как важны сотрудничество, взаимозависимость, терпение и понимание позиции другой стороны.

ГЛАВА 4. Зачем приобретать право льготного предпринимательства?

Потенциальный предприниматель, собирающийся стать бизнесменом, до того, как начать свое дело, должен принять два важных решения: организовать ли предприятие в рамках системы франчайзинга, и какой бизнес и какого франчайзера выбрать (см. Главу 9).

Принимая решение, нужно оценить преимущества и недостатки франчайзинга с точки зрения оператора, а именно: что для него будет более выгодным — работать в системе льготного предпринимательства или открыть свой собственный бизнес. Полезно взвесить все за и против франчайзинга и особенно ограничения, которые будущий оператор должен принять на себя и которые будут существовать на протяжении всего периода отношений.

Владелец вновь открываемого предприятия может не иметь опыта ведения дела. Такому человеку приходится ценою проб и ошибок находить наиболее рентабельный способ функционирования, включая инвестиции. Надо ответить на вопрос, сможет ли владелец получить необходимую прибыль до того, как его финансы будут исчерпаны. Если да, то он не присоединится к печальной статистике, согласно которой 25% новых предприятий разоряются в течение первых 2 лет. Если у него и дальше все будет хорошо складываться, он не попадет в 40% новых предприятий, которые разоряются в течение первых 5 лет. Франчайзинг предоставляет потенциальному предпринимателю возможность ведения бизнеса в условиях высокой степени риска. Стоимость открытия жизнеспособного предприятия, успешно функционирующего в рамках франчайзинга, определяется самим франчайзером, который способствовал его развитию. (Это будет детально рассмотрено в Главе 6).

По сути это опытный проект, и о нем будет идти речь в Главе 6. Оператор приобретает разработки франчайзера, таким образом сокращая высокий риск, связанный с открытием нового бизнеса. Это не значит, что риск отсутствует вообще. Предприятия, работающие в системе франчайзинга, терпят крах по ряду причин. Но уровень неудач для нового бизнеса составляет здесь 10-12% от уровня банкротства самостоятельного бизнеса. Существует ряд преимуществ, выигрышных для оператора.

1. Отсутствие у предпринимателя основных и специализированных знаний преодолевается благодаря программе обучения, проводимого франчайзером.

2. Оператор, владея собственным предприятием, имеет стимул получать постоянную поддержку головной фирмы. Оператор — это независимый бизнесмен, работающий в системе франчайзинга. Это дает возможность оператору тяжелым трудом и усилиями максимально увеличить прибыль и стоимость его капитала.

3. В большинстве случаев оператор выигрывает, используя имя, репутацию, которые признаны покупателем.

4. Оператору потребуется меньше капитала, чем если бы он создавал бизнес самостоятельно, так как франчайзер, благодаря накопленному в других операциях опыту, устраняет ненужные затраты.

5. Франчайзер предоставляет предприятию-оператору ряд услуг, которые позволяют оператору в той или иной степени разделить успех, достигнутый головной фирмой. Эти услуги включают:

- применение разработанных критериев выбора места расположения предприятия или, если данная форма договорных отношений предполагает передвижные услуги, района обслуживания;

- руководство при приобретении прав на освоение территории, подготовке проектов для планировки, обустройстве магазина и общую помощь при расчете ассортимента товаров и при открытии предприятия;

- обучение оператора и персонала методам функционирования в рамках комплексной системы льготного предпринимательства и предоставление пособия с подробными инструкциями;

- обучение оператора и персонала необходимым производственным операциям, технологическим процессам;

- обучение оператора методам бухгалтерского учета, управления, маркетинга, рекламы и торговли;

- приобретение оборудования;

- организацию финансирования, необходимого для создания предприятия-оператора;

- подготовку нового предприятия к открытию и началу деятельности.

6. Оператор получает также преимущества в использовании (если необходимо) рекламных мероприятий франчайзера в рамках всей страны. Каждый оператор обычно отчисляет франчайзеру суммы, предназначенные для рекламных целей.

7. Оператор выигрывает, получая доступ к возможностям франчайзера и всей его сети в области закупок, снабжения, ведения переговоров.

8. Оператор может использовать специализированные знания и опыт работы головного офиса франчайзера, сохраняя при этом статус собственника предприятия.

9. Риск бизнеса оператора существенно ниже, чем у самостоятельного предприятия. Тем не менее он не должен думать, что коль скоро он работает под зонтиком франчайзера, то не подвергается риску вообще. Любой бизнес подвержен влиянию риска. Чтобы добиться успеха, нужно работать еще больше, чем раньше.

10. Оператор может воспользоваться услугами персонала фирмы-франчайзера в случае возникновения каких-либо проблем.

11. Оператор имеет преимущество в использовании патентов франчайзера, торговых марок, фирменных услуг, авторских материалов, коммерческих и технологических секретов и ноу-хау.

12. Оператор может пользоваться результатами научных разработок франчайзера и его программами развития, направленными на то, чтобы усовершенствовать бизнес, сделать его конкурентоспособным.

13. Франчайзер собирает максимум информации о рынке и опыт, которые могут использовать предприятия-операторы. Это дает доступ к обширной информации, которая была бы недоступна предприятию, если бы оно не было частью системы франчайзинга.

14. В необходимых случаях проводится территориальный раздел, чтобы защитить оператора от конкуренции с франчайзером или другим оператором, а в случае с передвижной торговлей или обслуживанием определяется территория для проведения операций.

15. Признание банками преимуществ в финансировании предприятий, работающих в рамках льготного предпринимательства, делает кредит и его условия более доступными (см. Главу 7).

Далее следует перечислить недостатки, которые возникают в системе франчайзинга.

1. Во взаимоотношениях между франчайзером и оператором неизбежно будут присутствовать элементы контроля. Так, контролируется качество услуг или товаров, предлагаемых оператором потребителю. Хотя оператор является собственником, предприятие, которым он владеет, — это бизнес, который он осуществляет по лицензии в соответствии с условиями контракта. Он должен признать, что контроль за качеством и стандартами важен в его собственных интересах. Плохая работа предприятия-оператора опасна для него самого, но косвенно сказывается на всей цепочке франчайзинга. Поэтому франчайзер установит стандарты и будет требовать их выполнения ради интересов оператора и косвенно в интересах всей системы. Но это не значит, что оператор не сможет вносить свой

вклад и его личность не повлияет на его бизнес. Многие франчайзеры поощряют операторов использовать свои индивидуальные таланты и качества.

2. Оператор будет платить головной фирме компенсацию за предлагаемые услуги и использование ее «проекта» в форме первоначальных и текущих выплат, хотя франчайзер может использовать много других способов получать прибыль.

3. Потенциальному оператору может быть сложно оценить качество франчайзера. Этот аспект будет рассматриваться в Главе 9.

4. В контракте на право льготного предпринимательства будут содержаться некоторые ограничения в отношении продажи или передачи этого права. И этому есть своя причина. Франчайзер очень тщательно отбирал кандидатуру оператора. И он должен быть также удовлетворен тем человеком, который заменит выбранного им оператора, он заинтересован в том, чтобы любой претендент на замену был столь же подходящим. На практике передача прав на владение бизнесом в системе франчайзинга не представляет больших трудностей. (См. Главу 12).

5. Может случиться, что оператор, обнаружив свою зависимость от франчайзера, не сможет проявить личную инициативу, что необходимо для создания и ведения успешного бизнеса. Некоторые операторы теряют перспективу. Они вводят себя в заблуждение, думая, что долг франчайзера обеспечить их всегда постоянным потоком покупателей и повседневным участием в их работе, что противоречит концепции франчайзинга.

6. Политика, проводимая франчайзером, может повлиять на прибыльность предприятия-оператора. Например, франчайзер хочет, чтобы оператор увеличил товарооборот (за счет чего он получает постоянные выплаты), в то время как оператор более заинтересован в увеличении прибыльности, что не всегда является следствием увеличения товарооборота.

7. Франчайзер может допустить ошибки в своей политике; он может принимать решения в отношении нововведений в бизнесе, которые не всегда будут удачными, нанесут вред деятельности предприятия-оператора. Поэтому франчайзеры должны испытать в условиях рынка нововведения до того, как их внедрить, а также объяснить и продемонстрировать операторам, что введение новых идей оправдывает затраты.

8. Доброе имя бизнеса в рамках системы франчайзинга или торговый имидж могут быть потеряны по причинам, не зависящим от предпринимателя.

Таковы преимущества и недостатки, которые каждый предприниматель должен взвесить и рассмотреть, прежде чем принять решение о работе в рамках системы льготного предпринимательства. В Главе 9 более подробно рассмотрены принципы и процедуры принятия решений о покупке права на льготное предпринимательство. Перечисленные выше преимущества и недостатки этой системы должны быть приняты в расчет.

ГЛАВА 5. Какие виды бизнеса могут стать объектом франчайзинга?

Франчайзинг в самом широком коммерческом смысле представляет собой такой вид сделок, в котором одна сторона предоставляет другой право на использование интеллектуальной собственности, например, фирменных наименований, торговых марок, патентов, прав на реализацию продукции и т. п. Если же соглашение охватывает все стороны деятельности предприятия, приобретающего право на льготное предпринимательство, мы имеем дело с комплексной предпринимательской формой франчайзинга, которая собственно и является предметом рассмотрения в данной книге.

Все типы франчайзинговых операций могут быть классифицированы по составу их участников, т.е. партнеров по соглашению. С этой точки зрения такие соглашения могут быть заключены:

- между промышленными предприятиями (производителями) и предприятиями оптовой торговли;
- между производителями и предприятиями розничной торговли;
- между оптовиками и розничными торговцами;
- предприятиями розничной торговли между собой.
- Рассмотрим примеры операций этих четырех категорий.

Производители и предприятия оптовой торговли

Этот вид операций возник, когда производители прохладительных напитков взяли за правило практику переводить на условия франчайзинга свои разлилочные мощности. Вкратце, они начинались (и продолжаются до сих пор) в форме передачи права использовать концентрат сиропа, ими производимый и от них получаемый. Главные примеры этой категории — «Кока-Кола», «Пепси-Кола» и «Швеппс».

Производители и предприятия розничной торговли

Эта категория относится к «франчайзинговым системам первого поколения». Возникли они еще на заре автомобилестроения. Столкнувшись с трудностями, автомобилестроители создали дилерские сети на принципах франчайзинга. Также были заключены договора между компаниями по производству бензина и заправочными станциями.

Оптовики и розничная торговля

Эта категория не очень четко определена. При первом рассмотрении она мало отличается от категории «производители и розница». Типы бизнеса, которые входят в эту категорию: магазины скобяных товаров, аптеки, супермаркеты и компании автокосметики.

Предприятия розничной торговли

Эта категория хорошо известна в Великобритании. Удачные примеры — фирмы «Протапринт», «Хоумтюн». Большинство соглашений, заключаемых с «уличными торговцами», — именно такого рода, они возникают, когда крупная торговая фирма-франчайзер выбирает этот способ для развития своей системы сбыта.

Вышеназванные категории не охватывают некоторые традиционные методы или виды практической деятельности, описанные в Главе 1, которые дали жизнь предпринимательским формам франчайзинга, а именно агентства, дистрибьюторы, лицензионные соглашения и соглашения по ноу-хау. Рассмотрим кратко эти формы и сравним их с франчайзингом.

Начнем с агентств. Агент действует не от своего собственного имени, он не продавец и не покупатель товаров своего патрона. Он действует по его поручению и от его имени. В глазах третьей стороны разделения между ними не существует. Между патроном и его

агентом существуют определенные обязательства, до которых третьей стороне обычно нет никакого дела.

Во всех типах франчайзинга стороны делают все возможное, чтобы их отношения не приняли характер таких, какие существуют в агентствах. В соглашении о франчайзинге специально оговаривается, что оператор не является агентом или партнером франчайзера, у него нет такого права. В договоре должно указываться, что оператор — это обладатель права на лицензию франчайзера, чтобы у потребителя не возникало сомнения в его статусе.

Дистрибьютор — это оптовое предприятие, полностью финансово не зависимое по форме собственности, которому предоставлены определенные дистрибьюторские права по отношению к товару. Реально — это взаимоотношения между продавцом и покупателем. Дистрибьютор действует независимо. Он имеет дистрибьюторские договоры в отношении ряда товаров, у него могут возникать конфликтные и связанные с конкуренцией ситуации. Бизнес, которым он занимается, — это его собственный бизнес, и им руководят чисто коммерческие соображения, когда он решает принять или не принять какие-то ограничения, которые ему могут быть навязаны дистрибьюторским соглашением. Дистрибьютор все покупает за свой счет и принимает на себя полностью риск, будет ли он в состоянии перепродать товар с достаточной прибылью. Отношения типа «продавец-покупатель» могут присутствовать и во франчайзинге, но в большинстве случаев это будет только один из разделов договора, а не вся его суть.

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

Чем франчайзинг отличается на практике? Возьмем простой пример компании, которая производит мясные продукты и начинает производство гамбургера на одной из своих линий. Опыт показывает, что гамбургеры хорошо продаются и на них большой спрос. Молодой сотрудник из отдела маркетинга предлагает компании открыть собственный ресторан по продаже гамбургеров, что компания и делает.

На этом этапе она могла бы решить приобрести более широкую дистрибьюторскую сеть для своего продукта, заключив лицензионное соглашение с другими производителями мяса, чтобы готовить такой же гамбургер по такому же рецепту в разных частях страны или данной местности. Возможно, она так и поступит. У нее может быть своя собственная дистрибьюторская сеть, можно также сбывать продукцию через оптовиков в соответствии с дистрибьюторскими соглашениями. Она может также рассмотреть использование существующих возможностей сбыта или набрать дополнительный персонал.

В данном случае, однако, компания решила в дополнение к использованию этих традиционных методов открыть торговую точку и создать предприятие быстрого питания на основе гамбургера. Тем самым она обеспечила дополнительный метод использования своего продукта и торговые точки для его продажи. Компания вышла на розничный рынок, но у нее нет достаточно капитала, или она не хочет дополнительно инвестировать значительный капитал, чтобы быстро создать сеть, которая могла бы стать очень удачной. Принимается решение развивать сбыт продукта на розничном рынке, передавая право франчайзинга или лицензии предпринимателям, которые открывают похожие точки по продаже гамбургеров.

Операторы будут использовать ту же торговую марку, созданную франчайзером, те же формы и процедуры, будут продавать тот же продукт. Покупатель, входя в магазин, должен чувствовать, что данный магазин — часть одной и той же организации, обслуживание и продукт в каждом магазине одинаковы. Другими словами компания создает систему франчайзинга комплексного предпринимательского типа.

Производитель расширил сеть сбыта; добавил дополнительные торговые точки; в то же время он привлекает штат и возможности головного офиса, обеспечивая помощь операторам в разных магазинах. Тем самым он экономно использует специалистов своей организации. Быстрый рост торговых точек будет обеспечен без капитальных затрат и без напряжения для персонала франчайзера.

Каково положение оператора? Он — не агент. Он не действует по поручению франчайзера и несет обязательства перед франчайзером только в узких рамках договора. Он владеет своим предприятием, вкладывает в него необходимый капитал, управляет им. Он — не дистрибьютор, хотя является частью дистрибьюторской сети франчайзера. Оператор, как и дистрибьютор, — часть сети, обеспечивающей товарами покупателя, но оператор действует на розничном рынке, а дистрибьютор на оптовом.

Теперь сравним систему франчайзинга с соглашениями по лицензиям и ноу-хау. Эти формы ближе к франчайзингу, чем дистрибьюторы. В рамках договора о франчайзинге имеет место лицензия, разрешающая оператору торговать, используя торговое имя и определенную форму организации предприятия. Имеет место также договор о ноу-хау. Ноу-хау присутствует во всех аспектах коммерческой деятельности в условиях франчайзинга. Прежде чем начать дело, оператор должен быть соответствующим образом обучен, он получает помощь в размещении предприятия, его планировке, оформлении, организации, оборудовании, в области маркетинга и т. д. Он будет в центре постоянного внимания со стороны франчайзера, в случае необходимости получит поддержку и руководство в разрешении проблем продвижения товара, осуществлении нововведений и т. д. Особое отличие франчайзинга от всех других форм соглашений состоит в том, что оператор действует исключительно под торговой маркой франчайзера и на базе его хозяйственной системы.

Франчайзинг, таким образом, не просто альтернативное решение, это еще одно средство в арсенале производителя, оптовика или розничного торговца, которое можно использовать, чтобы расширить свой бизнес. Отсюда следует, что система франчайзинга применима почти к любому виду деловой активности, но это не означает, что любой бизнес будет успешным франчайзингом. Успешные системы франчайзинга обычно создаются на основе свежих идей, запатентованного оборудования и ассоциаций торговых марок. Они демонстрируют новые подходы к существующим концепциям.

В течение многих лет в США публикуются данные с перечнем предприятий, функционирующих в рамках франчайзинга. В первом издании этой книги в 1970 году был опубликован такой перечень, который существует и на сегодняшний день.

1. Бухгалтерский учет и услуги по налогообложению, включая расчеты по налогам, автоматизированные системы бухгалтерского учета для специализированных предприятий, предприятий мелкого бизнеса и торговцев.

2. Сельскохозяйственные предприятия.

3. Художественные галереи.

4. Автодиагностические центры.

5. Аренда автомашин.

6. Магазины по продаже запчастей для автомобилей.

7. Мастерские по ремонту коробок передач автомобилей.

8. Автомойки и сопутствующие товары и оборудование.

9. Автозапчасти и обслуживание.

10. Салоны красоты и коррекции фигуры.

11. Строительство.

12. Услуги по развитию предпринимательской деятельности.
13. Места проведения богослужения на открытом воздухе.
14. Продажа каталогов.
15. Товары бытовой химии.
16. Детские товары и услуги.
17. Уборка и содержание помещений, санитарные услуги.
18. Косметика.
19. Кредит/Инкассация.
20. Танцевальные студии.
21. Упаковочное оборудование (Продовольствие и напитки).
22. Услуги по ведению домашнего хозяйства.
23. Услуги по трудоустройству и оказание временной помощи.
24. Развлечения.
25. Предприятия питания. Эта категория состоит из 19 типов:
 - Барбекю
 - Кантонская кухня
 - Куры
 - Пончики
 - Предприятия быстрого обслуживания
 - Полное меню
 - Гамбургеры/Франкфуртеры
 - Итальянская кухня
 - Мексиканская кухня
 - Передвижные точки
 - Блинчики/Вафли
 - Пицца
 - Ростбиф
 - Бутерброды
 - Продукты моря
 - Шведские столы
 - Специализированный ассортимент
 - Бифштексы
 - Разнообразные предприятия питания (булочные)
26. Создание фондов.
27. Затемнение стекол.
28. Услуги по охране здоровья.
29. Клубы здоровья.
30. Слуховые аппараты.
31. Товары для дома.
32. Промышленные поставки/услуги.
33. Оборудование по уходу за газонами и садом.
34. Продвижение маркетинга распродаж.
35. Мотели.
36. Дома для престарелых.
37. Оргоборудование.
38. Удаление краски с поверхности.
39. Покрытия краской.
40. Борьба с вредными насекомыми.
41. Оборудование для улучшения физического состояния.
42. Питание для животных.
43. Печать/Услуги по тиражированию.
44. Издательская деятельность.

45. Продажа торгового оборудования.
46. Аренда (всех видов оборудования).
47. Системы защиты.
48. Обучение работников торговли.
49. Школы/Преподавательская деятельность.
50. Популяризация научных разработок.
51. Канализационные услуги.
52. Вывески.
53. Спорт/Отдых.
54. Точки по предоставлению розничных услуг (химчистки, бары-мороженое, салоны для новобрачных, ювелирные услуги, прачечные автоматы).
55. Плавательные бассейны.
56. Системы телекопирования.
57. Телевизионные системы.
58. Туристические агентства.
59. Услуги по выращиванию и уходу за деревьями.
60. Автоматы по продаже мелкоштучных товаров.
61. Ремонт виниловых и пластиковых изделий.
62. Системы по очистке воды.
63. Приборы контроля за весом.
64. Парики.
65. Разнообразные товары и услуги.

Британская ассоциация франчайзинга предлагает 46 типов предприятий с дополнительным подразделением на 38 подтипов.

1. Услуги по обслуживанию автомобилей:
 - (а) защита от ржавчины
 - (б) наладка автомобилей
 - (в) запчасти для двигателя; мотоциклы; запчасти для мотоциклов; кемпинг; товары для отдыха
 - (г) круглосуточная замена ветровых стекол
 - (д) замена систем выхлопных газов
 - (е) охранная сигнализация
 - (ж) автомобильный эскорт
 - (з) автозапчасти.
2. Пивоварни.
3. Аренда автомобилей.
4. Очистка дренажных систем и труб.
5. Типографии.
6. Предприятия быстрого обслуживания:
 - (а) жареные цыплята
 - (б) гамбургеры
 - (в) рыба и чипсы
 - (г) выпечка и кофе
 - (д) пицца
 - (е) печеный картофель.
7. Услуги для дома:
 - (а) двойные рамы
 - (б) защита от вредителей мебели
 - (в) приборы по поддержанию влажности помещений
 - (г) решетки на окнах
 - (д) замена кухонного оборудования
 - (е) охранные замки

- (ж) оконные шторы
- (з) оформление интерьеров
- (и) оборудование для кухонь и ванных комнат (к) мебель для спальни.
- 8. Доставка посылок.
- 9. Парикмахерские.
- 10. Предприятия розничной торговли:
 - (а) кофе, чай
 - (б) женская мода
 - (в) оборудование для отдыха на воде
 - (г) оборудование для дома (прохладительные напитки)
 - (д) охрана здоровья и уход за кожей
 - (е) обувь
 - (ж) садовые постройки и навесы
 - (з) дверная фурнитура из бронзы и других металлов (и) швейные машины
 - (к) готовая одежда
 - (л) аксессуары
 - (м) фармакология
 - (н) продукты питания, не имеющие торговой марки.
- 11. Услуги водителя.
- 12. Товары по уходу за волосами и косметика.
- 13. Агентства по трудоустройству.
- 14. Промышленные услуги по поддержанию чистоты.
- 15. Аренда больших палаток.
- 16. Агентства по предоставлению услуг по перевозкам.
- 17. Агентства недвижимости.
- 18. Кафель.
- 19. Цветное стекло — витражи.
- 20. Промышленное обслуживание транспортных средств.
- 21. Бухгалтерский учет.
- 22. Магазины по продаже продуктов первой необходимости.
- 23. Ремонт ванных комнат.
- 24. Склады.
- 25. Промышленные химические препараты.
- 26. Услуги по созданию ландшафта.
- 27. Булочные, продающие горячий хлеб.
- 28. Обрамление мгновенных фотографий.
- 29. Уборка офисов и промышленных предприятий.
- 30. Услуги экономок.
- 31. Отели.
- 32. Инструменты и оборудование.
- 33. Ремонт зданий из кирпича и камня.
- 34. Обновление мебели.
- 35. Кровельные работы.
- 36. Доставка цемента.
- 37. Промышленное оборудование и его обслуживание.
- 38. Бюро по проведению расследований.
- 40. Автошколы.
- 41. Производство и продажа нагрудных знаков.
- 42. Сбыт инструментов.
- 43. Проявка фотопленки и печать фотографий в течение часа.
- 44. Страховые агенты.
- 45. Виноловые покрытия и их реставрация.

46. Центры обучения делопроизводству.

Планируя систему франчайзинга, следует стремиться к тому, чтобы заполнить образовавшуюся брешь на рынке, предлагая услугу или товар, которые не всегда имеются или их нет вообще. Нужно принять во внимание, что нет смысла создавать франчайзинг, предлагая товар или услугу, к которой у потребителя пропал интерес. Всякие модные идеи временного характера тоже надо избегать. Для того, чтобы сделать правильный выбор, надо изучить опыт других.

Оценивая возможности создания системы франчайзинга на базе того или иного бизнеса, надо рассмотреть следующие критерии:

1. Концепция предприятия, включая производимые товары и услуги, должна быть проверена практикой и доказать свою эффективность.

2. Хозяйственная система, методы ведения дел, общественный имидж предприятия должны быть ярко выражены.

3. Должна существовать возможность успешной передачи этой системы и методов другим.

4. Финансовые поступления от операций франчайзинга должны быть достаточными, чтобы обеспечить оператору:

- окупаемость капиталовложений;

- рациональную оплату труда;

- возможностью выплачивать франчайзеру разумное вознаграждение за услуги, которые им предоставляются.

5. Доход, получаемый франчайзером от создаваемой системы, должен покрывать его накладные расходы и приносить разумную прибыль.

Оператор должен убедиться, что ему предлагают условия именно льготного предпринимательства, а не что-либо другое. Эти условия должны содержать все элементы франчайзинга, описанные в Главе 1.

Некоторые деловые предложения по франчайзингу, предлагаемые с благими намерениями, часто с очень большой натяжкой могут рассматриваться как реальные возможности. Чтобы убедиться в этом, необходимо проанализировать все условия сделки с точки зрения принципов франчайзинга, изложенных в Главе 1. Типы предприятий, которые по своему сходству могут быть ошибочно включены в категорию франчайзинговых операций, — это дистрибьюторские сети, агентства по продажам, торговые представительства, дилерские сети. Все они имеют некоторые элементы франчайзинга, но обычно такие важные элементы, как постоянные отношения с головной фирмой и организационная форма предприятия-оператора, практически отсутствуют.

Время от времени возникают новые схемы, дополняющие и применяющие эти принципы. Тем не менее для потенциального оператора важно иметь представление об услугах и возможностях, которые ему предлагают.

Изобретательность бизнесменов полностью продемонстрировала разносторонность франчайзинга как метода ведения бизнеса. К сожалению, изобретательность современного бизнесмена не ограничивается стремлением к правовому, этическому бизнесу. На самом деле франчайзинг может открыть дорогу мошенничеству. Если, например, размер первоначальной оплаты по соглашению установлен очень высоко, якобы для того, чтобы оплатить непрерывные услуги, которые вообще никто не собирается обеспечивать, мошенничество очевидно.

Бытует и другая фирма, которая получила название «пирамиды продаж». В этой схеме фирма продает свои дистрибьюторские сети, которые могут далее делиться на части и продаваться своими новыми хозяевами тем, кого они могут нанять в качестве субдистрибьютеров. Главная задача — расширение сети сбыта для продажи товаров и услуг компании. Нередко продавать своими собственными силами сложно и дорого. Продажа дистри-бьюторских сетей оказывается поэтому довольно выгодным делом.

Решающее различие между франчайзингом и пирамидой продаж лежит в цели,

которую ставит себе участник, и которая, если будет достигнута, принесет ему прибыль. Оператор намерен и может получить прибыль исключительно от операций своего ресторана быстрого питания, предприятия обслуживания или другого бизнеса. Участник пирамиды получает свою основную прибыль от вовлечения равных или с более низким статусом участников. Предоставление товаров или услуг потребителям здесь отходит на второй план и может быть настолько маловыгодным, что участника это никак не может интересовать.

Очень важно уметь распознать ситуацию, чтобы не быть вовлеченным в пирамиду. До того как подписать контракт или расстаться с деньгами, надо обратиться за профессиональным советом. Следует отнестись с подозрением, если будет предложено вознаграждение за то, что не имеет никакого отношения к продаже основной продукции или услуги.

Торговые пирамиды стоили много денег ничего не подозревающим людям. Существует много легитимных схем франчайзинга, в которые можно вкладывать деньги, без опасения быть вовлеченным в пирамиду. Ни одна из них не пообещает, как пирамида, богатое и скорое вознаграждение без тяжелого труда. Франчайзинг предложит перспективу хорошего вознаграждения в обмен на упорный труд и участие.

Можно выделить шесть типовых ситуаций, в которых действующие и утвердившиеся на рынке предприятия приступают к использованию методов франчайзинга в решении проблем маркетинга.

1. Расширение имеющейся розничной цепочки торговли посредством:

- создания новых магазинов, работающих по системе франчайзинга, что сокращает необходимость в дополнительном капитале и людских ресурсах;
- перевода существующих магазинов на систему франчайзинга в добавление к созданию новых.

2. Перевод на систему франчайзинга неприбыльных или минимально прибыльных магазинов в розничной цепочке.

3. Продажа отдельных звеньев вместе с передачей права на франчайзинг новому владельцу, благодаря чему фирма может заработать капитал, чтобы сократить задолженность или диверсифицировать свою деятельность.

4. Создание франчайзинговой системы компанией, имеющей не полностью загруженные оптовые склады и дистрибьютерские мощности, что позволяет получить дополнительные торговые точки для продажи своей продукции и более эффективно использовать мощности.

5. Организация системы франчайзинга- фирмой-производителем продукции в целях приобретения торговых точек для ее сбыта.

6. Освоение участниками на основе франчайзинга дополнительных видов деятельности, хорошо сочетающихся с основными. Такой вид дополнительного бизнеса иногда называют «частичным франчайзингом».

Несомненно, что в будущем возникнут новые области применения франчайзинга. Не надо только рассматривать франчайзинг как жесткий, строго ограниченный метод ведения бизнеса. Как раз наоборот: это гибкий маркетинговый метод, из которого можно извлечь много полезных уроков и идей.

ГЛАВА 6. Как стать франчайзером

Рассмотрим последовательно семь основных этапов создания и развития фирмой своей системы льготного предпринимательства.

1. Разработка концепции предприятия.
2. Пробное функционирование.
3. Разработка «пакета» льготного предпринимательства.
4. Разработка пособия для операторов.
5. Маркетинг «пакета» льготного предпринимательства.
6. Выбор операторов.
7. Организация системы франчайзинга.

Концепция предприятия

Есть два способа создания системы франчайзинга. Первый — когда решено расширить имеющийся бизнес с помощью франчайзинга. Второй, встречающийся все чаще, — когда делается попытка создать бизнес, который с первого дня будет работать только в системе франчайзинга.

Последнее не рекомендуется для новичка. Опытный франчайзер может таким путем добиться успеха, но на деле преуспели немногие. Обычно владелец предприятия, которое способно развиваться более быстрыми темпами, чем позволяют его капитал и людские ресурсы, решает обратиться к форме франчайзинга, чтобы более полно использовать имеющийся потенциал.

Надо понимать, что льготное предпринимательство — это не путь к спасению предприятия, которое больно. Его использование не принесет немедленно приток денежных средств и прибыли, если ведется честно, с соблюдением деловой этики. Оно будет развиваться так же, как и любой другой бизнес. Франчайзинг должен начать свое развитие на здоровой финансовой и деловой основе.

Если кто-то намерен начать использовать методы франчайзинга, надо выбирать простой бизнес, легко управляемую схему. Важно, чтобы бизнес было легко начать с точки зрения установки оборудования и требований к нему (примеры — предприятия быстрого питания, розничной торговли).

Другая цель — обеспечить операторов услугами поддержки и информацией, которые ни один торговец в агрессивной конкурентной среде не может надеяться получить.

Важно также определить рынок, на котором будет действовать предприятие. Следует учесть, что потребитель скорее пойдет туда, где уже действует известный ему поставщик товаров и услуг. В этом состоит опасность для нового предприятия, ориентированного на конечного потребителя. Особенно это касается предоставления какой-либо специфической услуги, которая уже предлагается существующим и крупным поставщиком. В этом случае придется потратить много средств на рекламную кампанию, чтобы бизнес получил признание. Эта ноша должна лечь на франчайзера. Затраты и эффективность должны быть факторами, которыми надо руководствоваться при принятии решения.

Существует еще пять факторов, которые надо учитывать.

1. Операторы и их финансы: возможно ли привлечь операторов с их финансовыми ресурсами, которые позволят им создать предприятия и обеспечить необходимый объем оборотного капитала?

2. Квалификация операторов: возможно ли привлечь операторов, обладающих необходимыми основными качествами, которые позволят им приобрести требуемую квалификацию и обучить свой персонал?

3. Помещения: можно ли будет найти приемлемые помещения по существующим ставкам арендной платы, которые обеспечат прибыльное ведение дел?

4. Потребительский спрос: сможет ли франчайзер использовать или выделить адекватные ресурсы для создания необходимого спроса?

5. Сектор рынка: в каком состоянии находится сектор рынка — благополучном, стабильном или в состоянии спада; каковы потребительские предпочтения в отношении продукта?

Надо стремиться, чтобы бизнес имел отличающийся от других имидж. Любое удачное предприятие обладает своей оригинальной концепцией. Поэтому покупатели предпочитают пользоваться именно его услугами. Присутствие конкурентов очень часто оздоравливает обстановку.

Не копируйте и не имитируйте других. По большому счету это не прибыльный путь. Действующие конкуренты могут применить правовые ухищрения или попытаются усовершенствовать то, чем они уже занимаются. Так или иначе, благодаря опыту, они всегда будут идти на шаг вперед.

Чтобы защитить исключительность своего имиджа, лучше всего зарегистрировать свою торговую марку или фирменный знак. Выбирая их, надо руководствоваться основными принципами, выработанными опытом и изучением рынка. Марка или знак должны быть:

- 1) легко произносимы, компактны, кратки, «соскакивать с языка»;
- 2) непереводимы; что благозвучно звучит на английском, может быть оскорбительным на иностранном языке;
- 3) придуманным, «отчеканенным» словом, чтобы его легко можно было зарегистрировать как торговую марку или фирменный знак.

Предприятие-оператор должно получать доход, достаточный чтобы не только обеспечить окупаемость капиталовложений и приемлемый заработок, но и позволить ему оплачивать постоянные услуги франчайзера. Если бизнес не сможет обеспечивать прибыль, он не может работать в системе франчайзинга.

Самые успешные участники системы льготного предпринимательства — это, как правило, те предприятия, которые обеспечивают высокую степень персонального обслуживания покупателя (например, розничная торговля, быстрое питание, быстрая печать). Это требует личного присутствия и участия оператора в процессе торговли и обслуживания. Для такого бизнеса характерны длинный рабочий день в сочетании с быстрым, надежным и дружелюбным обслуживанием. Работа не ограничивается теми часами, в которые происходит контакт с клиентом. Всегда есть работа, которую надо сделать: административная, бухгалтерская, маркетинг и реклама, нужно также время для размышлений.

Пробное функционирование

Разработав концепцию предприятия, необходимо провести по крайней мере одну или во многих случаях несколько пробных операций. Сколько их необходимо провести зависит от того, насколько места их проведения типичны для планируемых операций. Может быть, прежде чем франчайзер будет уверен, что он готов предоставить свой опыт операторам, придется провести эксперименты в различных областях. Возможно понадобится провести эксперимент в течение 12 месяцев, особенно там, где существует сезонный фактор.

Существует мнение, что такие испытания не всегда возможны и необходимы, и франчайзер всегда может гарантировать операции на основе возврата оплаты за право льготного предпринимательства. Это опасная позиция, отрицающая основы франчайзинга.

Франчайзер, по сути, продает сложный пакет реализованных ноу-хау. Если франчайзер не доказал свою способность реализовать свой пакет успешно, он не имеет права создавать систему франчайзинга. Строить систему путем проб и ошибок и за счет первоначальных операторов безответственно.

Гарантия возврата денег не может заменить несостоявшийся бизнес, нереализованную возможность. И откуда возьмутся средства, чтобы оплатить иск? В любом случае, даже если есть франчайзер с деньгами, возникнут разногласия, кто на самом деле виноват в неудаче.

Огромная ответственность франчайзера перед своими операторами не может быть слишком переоценена. Ведь операторам предстоит расстаться со значительными суммами

денег (может быть со своими сбережениями), изменить стиль жизни и стать во многом зависимыми от франчайзера.

Кроме этих аргументов, необходимо также учесть следующие результаты, которые должны дать пробные операции.

1. Будет доказана жизнеспособность концепции на практике, ее приемлемость и исключительность в глазах и умах потребителей.

2. Будут определены области проблем, что позволит франчайзеру найти решения, касающиеся:

- (а) маркетинга;
- (б) привлекательности и доступности товара и услуги;
- (в) методов маркетинга, рекламы и торговли;
- (г) местного законодательства;
- (д) нормативов строительства;
- (е) норм противопожарной безопасности;
- (ж) требований охраны здоровья и безопасности труда;
- (з) требований городского планирования и землеустройства; (и) планировки и оборудования магазина;
- (к) наличия персонала и потребности в обучении;
- (л) налогообложения, включая НДС, оплаты таможенных и акцизных пошлин (при необходимости);
- (м) других факторов правового и хозяйственного характера, имеющих отношение к данному предприятию.

3. Это позволит франчайзеру экспериментировать с планировкой, повысить экономическую эффективность затрат и ресурсов, определить лучшее сочетание оборудования, оформления интерьера и внешнего вида здания.

4. Может быть приобретен потенциальный и фактический опыт в различных вариантах размещения и организации торговли, на базе эксперимента определен оптимальный, режим работы, включая часы работы персонала и смен. Может оказаться, что неэкономно расходовать средства на содержание дополнительного персонала, чтобы обеспечить работу магазина в течение длинного рабочего дня. С другой стороны, торговля иногда идет вяло в определенное «нетрадиционное» время (например, поздно в воскресенье). Но если вы будете открыты в это время в течение нескольких месяцев, положение может измениться.

5. Будут определены потребности в обучении не только в области оперативной деятельности, но и в области менеджмента, бухгалтерского учета. Особое внимание следует уделить освоению простых и эффективных бухгалтерских систем, систем управления запасами.

6. Франчайзеру предстоит разработать учебное пособие — руководство по оперативной деятельности. Пробное функционирование должно обеспечить основной материал для этого пособия.

Даже когда жизнеспособность концепции доказана с помощью эксперимента, это не означает, что снята потребность в длительных пробных операциях. Фактически они становятся уже достоянием компании.

Франчайзер должен быть впереди событий. Он должен постоянно экспериментировать и изобретать, у него будет возможность внедрять эксперименты и разработки в своих собственных магазинах. Он сможет убедить оператора, что то, что он предлагает, доказано и проверено на практике. «Делай то, что я делаю» — лучше, чем «Делай, что я говорю».

Разработка «пакета» льготного предпринимательства

Опыт, приобретенный при проведении пробных операций, обеспечит основу создания «пакета». Его разработка требует соединения воедино всех элементов предприятия, отражает

опыт франчайзера в целом. На этом этапе полезно использовать услуги консультанта.

Так, франчайзер должен знать, где можно разместить торговую точку и критерии, на основе которых можно определить место и размер территории. При этом, поскольку речь идет о передаче ноу-хау, то для того чтобы быть уверенным, что предоставленные льготы и советы имеют здоровую основу, должны быть проведены тщательные исследования. При оценке степени деловой активности в данном месте расположения предприятия можно использовать примерно следующие рассуждения.

1. Характер улицы

- (а) Двустороннее движение, есть ли разделительная полоса?
- (б) Местная дорога или магистраль?
- (в) Наличие станций техобслуживания автомобилей.
- (г) Есть ли парковка?
- (д) Создаст ли предполагаемое использование здания дорожные трудности?

2. Окружающая среда

Окружающая среда — все более возрастающий по значению фактор при рассмотрении удобства размещения и соответствия типа предприятия.

3. Пешеходные и/или транспортные потоки

Объем транспорта может ввести в заблуждение, как и поток пешеходов. Пешеходный поток может быть велик, но не представлять интереса по разным причинам. Например, велик поток пешеходов на железнодорожном вокзале, но пассажиры всегда спешат, и могут остановиться только для того, чтобы что-то быстро купить, или будут заходить в магазин, но не в том количестве, чтобы оправдать его размещение в данном месте. Не заблуждайтесь на счет близости пешеходного перехода. Если переход ведет к центру города или торговому центру, предполагаемый магазин окажется в стороне от пешеходного потока.

4. Насколько помещения должны выделяться своим видом

Все зависит от типа предприятия, но лучше, когда покупатель обнаружит привычный образ, свойственный фирме-франчайзеру.

5. Влияние местных условий и достопримечательностей на бизнес Выбрав место, надо решить, насколько помещение пригодно для целей определенного бизнеса. Следует рассмотреть следующие факторы:

- 1. Размер помещения: вместит ли оно все оборудование, останется ли при этом необходимая торговая площадь.
- 2. Возможно ли переделать помещение так, чтобы оно обеспечивало необходимую вентиляцию, отвечало требованиям безопасности.
- 3. Наличие необходимых коммунальных услуг.
- 4. Стоимость приобретения или аренды помещения.
- 5. Условия аренды.
- 6. Оценка стоимости и возможности осуществления следующих мер, исходя из опыта, полученного в процессе пробного функционирования:
 - (а) разрешение на планировку и обустройство;
 - (б) юридическое оформление, разрешение органов противопожарной безопасности;
 - (в) исполнение требований регулирующих органов и местной администрации;
 - (г) разрешение владельца земли на строительные работы и аренду.

Проводится маркетинговое исследование, чтобы быть уверенным, что потенциальные покупатели знают о предлагаемой услуге и что, когда им понадобится данная услуга, они вспомнят торговую марку франчайзера. (Например: клиенты пользуются этими услугами время от времени по мере возникновения необходимости; основной вид контакта — заказ по телефону.)

На основе опыта пробных операций франчайзер может подготовить стандартизованные планы, спецификации, пакеты оборудования и/или оснащения магазина, которые могут быть приведены в соответствие с имеющимся помещением. Будет определена планировка. Франчайзер даст совет по оформлению с сохранением торгового имиджа.

Франчайзер договорится с поставщиками о поставках материалов или продуктов, необходимых для оператора. Надо организовать дело так, чтобы все поставляемые материалы имели торговую марку франчайзера, договориться с поставщиками оборудования и запчастей.

Франчайзер, используя опыт пробных операций, подготовит пособие для оператора, которое будет использоваться во время обучения, а также будет служить руководством для оператора в его ежедневной работе. Такие пособия очень важны как средство передачи ноу-хау. Они также содержат руководство для каждого индивидуального работника предприятия-оператора, описание системы работ и должностные инструкции. Франчайзер разработает график обучения и выделит помещение для обучения.

Трудно переоценить важность обучения. Надо определить какое именно обучение необходимо для персонала предприятия, его продолжительность, структуру. Контакт во время обучения между франчайзером и оператором будет оказывать влияние на их отношения. Обучение должно быть организовано таким образом, чтобы по окончании курса оператор был способен действовать самостоятельно и выполнять свои контрактные обязательства. Несмотря на высокие стандарты, курс не может быть продолжительным: оператор не может позволить себе долго учиться и одновременно оставаться благополучным в финансовом отношении.

Франчайзер разработает простые бухгалтерские процедуры и системы делопроизводства, которые должны преследовать две цели. Первая — обеспечить оператора информацией, позволяющей ему судить, все ли идет гладко или нет. Вторая — дать информацию франчайзеру, позволяющую ему как обеспечивать консультационные услуги, так и формировать механизмы контроля.

Франчайзер подготовит необходимую информацию, которая позволит ему консультировать оператора по вопросам аренды помещения и оборудования, заключения различных контрактов: с поставщиками, техническими службами по ремонту оборудования.

Франчайзер должен изучить наличие финансовых возможностей для своих операторов. С этой целью он должен разработать достаточно обоснованные предложения, чтобы заинтересовать внешние источники финансовых ресурсов. Значительную роль в развитии франчайзинга играют банки, накопившие в этом деле большой опыт (см. Главу 7).

Разработка пособия для операторов

Пособие содержит в письменной форме полное описание порядка и методов работы предприятия-оператора. Оно защищается законом об авторских правах. Пособие должно быть всеобъемлющим и детально излагать все аспекты ежедневного ведения дел. Рассмотрим его содержание.

Вступление

Каждое пособие должно содержать вступительную часть с изложением основного характера операций и философии бизнеса. Вступление в очень общих чертах объясняет, что франчайзер ожидает от оператора и наоборот.

Операционная система

Затем следует подробное описание операционной системы, ее структуры и функций, объясняется, как и почему ее элементы сочетаются друг с другом.

Оборудование

Раздел дает подробное объяснение состава оборудования, его функций, как на нем работать. Надо обеспечить руководство по устранению основных неполадок, которые могут произойти. Будет приложен справочник с телефонами организаций по поставкам и обслуживанию оборудования.

Оперативные инструкции

1. Часы/дни работы.
2. Формы торговли.
3. График работы персонала и расписание дежурств.

4. Стандартные формы и процедуры.

5. Требования к внешнему виду персонала (например, униформа).

6. Процедуры обучения персонала.

7. Процедуры набора персонала и соответствие контрактным обязательствам.

8. Дисциплинарные процедуры и обязательства оператора как работодателя.

9. Политика цен. Было бы незаконным для франчайзера диктовать цены оператору.

Но он может снабдить оператора рекомендованным прейскурантом, помня, что рекомендации не должны быть обязательного характера.

10. Политика закупок (Глава 12) и условия доставки.

11. Стандарты продукции (качество и количество), включая процедуры жалоб покупателей.

12. Стандарты обслуживания.

13. Обязанности персонала: подробные должностные инструкции для каждого работника с изложением не только характера и масштаба обязанностей, но и методов и процедур их выполнения.

14. Платежи франчайзеру: подробная процедура расчета и бухгалтерского учета оплаты с образцами соответствующих форм.

15. Бухгалтерский учет: специфические бухгалтерские методы, используемые оператором, и отчетность, которую необходимо передавать франчайзеру. Консультации по налогообложению и ведению документации.

16. Контроль за денежными средствами и банковские процедуры, включая процедуры по чековым расчетам, чековым и кредитным карточкам.

17. Реклама и маркетинг: основные стандартные средства рекламы, используемые непосредственно на месте торговли, приемы маркетинга и сбыта, перечни рекомендуемых и нерекомендуемых действий.

18. Требования по презентации фирменного стиля франчайзера, использованию торговой марки.

19. Страхование: схемы, предложенные франчайзером, детали того, что надо учесть.

20. Процедуры контроля за запасами. **Стандартные формы**

В дополнение к уже упомянутым формам этот раздел может содержать:

1. Контракты о найме в соответствии с действующими правовыми положениями.

2. Договоры с менеджерами или персоналом относительно сохранения коммерческой тайны франчайзера.

3. Контрактные формы в отношениях с покупателями. **Техническое приложение**

Дополнительная техническая информация об оборудовании. Нередко франчайзер прилагает собственные руководства, разработанные своими техническими специалистами, в дополнение к инструкциям фирм-изготовителей.

Справочник по фирме-франчайзеру

Кто есть кто в организации и с кем контактировать по любому определенному вопросу.

Телефонный справочник

Справочник всех необходимых номеров телефонов, например, сервисных центров, поставщиков и т.д.

Все это с разными вариациями можно найти в большинстве пособий. Все франчайзеры должны постоянно пересматривать свои методы и вводить новшества, чтобы сохранить позиции на рынке. Все эти изменения должны излагаться в приложениях и дополнениях к пособию и доводиться до операторов.

Маркетинг «пакета» льготного предпринимательства

Возможность продемонстрировать успех — самый лучший способ для франчайзера продать свое предложение о льготном предпринимательстве. Нужно провести пробные операции, чтобы доказать, что концепция реализуется на практике.

На раннем этапе многие франчайзеры испытывали трудности с операторами: их набор осуществлялся поспешно, кандидатуры тщательно не оценивались. Многие франчайзеры испытывали финансовые затруднения и были больше заинтересованы в том, чтобы получить наличные средства, чем успешно развивать свою сеть.

Большинство франчайзеров вышли на контакты со своими операторами одним из пяти способов.

1. Клиент предприятия, участвующего в одной из пробных операций, может попросить стать оператором.

2. Потенциальный оператор заинтересовался возможностью через своего друга, который вступил в соглашение о льготном предпринимательстве, или разговаривая с действующим оператором.

3. Потенциальный оператор увидел рекламу или упоминание о франчайзинге в общей прессе.

4. Будущий оператор увидел рекламу в специальной прессе.

5. Потенциальный оператор встречает франчайзера на выставке, посвященной льготному предпринимательству.

Торжественное открытие одной или нескольких пробных операций при относительно скромных затратах привлечет внимание прессы.

Очень важно, чтобы на ранних этапах развития франчайзером своей системы были тщательно выбраны расположение и планировка предприятий-операторов. Ни при каких обстоятельствах франчайзинг не имеет право на неудачный старт. Успешные ранние действия — очень эффективная демонстрация того, о чем мечтают многие последователи.

Финансовые условия (а именно, первоначальная плата за право льготного предпринимательства, текущие выплаты и оплата услуг франчайзера, другие источники его дохода) должны быть четко определены и зафиксированы, чтобы обеспечить оператору окупаемость капиталовложений и прибыль.

Открытие первого предприятия-оператора, так же как пробных операций, можно сделать торжественным. Полезно пригласить прессу, особенно местную. Необходимо подготовить письменные материалы к этому событию, где будут изложены правдивые и точные факты и данные, которые послужат основой для возможных сообщений и комментариев в газетах.

Некоторые предпочитают не проводить широкой рекламной кампании на раннем этапе развития. Они считают, что главное — это создать предприятие, а затем можно заняться рекламой. Тем не менее, один фактор, несомненно важный, — франчайзер должен иметь терпение на этом этапе. Он не должен расширяться быстрее, чем позволяют его возможности, в стремлении привлечь высококвалифицированных операторов.

Одним из побочных эффектов рекламы товаров и услуг может быть интерес со стороны потенциальных операторов. В ответ на обращение оператора за справками франчайзер должен обеспечить его методическими материалами и литературой. Нельзя забывать, что материал, отправленный в ответ на запрос, — это часть «витрины» франчайзера.

Таким образом, надо подготовить привлекательный набор литературы, где нужно объяснить, кто работает в системе льготного предпринимательства, описать их опыт, дать историческую справку и описание услуг франчайзера. Всегда хорошо поместить несколько фотографий предприятий или транспортных средств, а также работников. На этом этапе франчайзер должен гордиться своим бизнесом и быть готовым рассказать о нем потенциальному оператору.

Многие франчайзеры следуют стандартным процедурам, но при этом следует учесть, что из 100 запросов 80 не пойдут дальше первоначального обращения, 10 претендентов не подойдут по личным качествам, с 10 можно встретиться и обсудить предложение, и только два или три окажутся подходящими и в конце концов заключат соглашение и купят право на льготное предпринимательство.

Франчайзер должен определить пригодность потенциального оператора к работе. Вот некоторые соображения на этот счет.

1. Справится ли потенциальный оператор с суровыми обстоятельствами, занимаясь собственным делом, с неизбежными стрессами?
 2. Способен ли человек принять на себя полную ответственность за ведение дела?
 3. Сможет ли он работать в сотрудничестве с головным офисом и персоналом франчайзера?
 4. Каково его прошлое?
 5. Есть ли у него необходимые финансовые ресурсы?
 6. Поддерживает ли его начинание супруга (супруг)?
- Как обычно развиваются контакты?

1. Обычно франчайзер получает письмо или потенциальный оператор звонит ему по телефону. Возможно, первоначальный контакт состоялся на выставке. Но ни один франчайзер не удовольствуется первой встречей. Далее должны последовать все обычные исследования и процедуры, особенно, если оператор находится в состоянии эйфории после этой встречи. Франчайзер в ответ должен послать иллюстрированное издание с описанием своей компании и истории ее успеха. Иногда это представлено в форме вопросов и ответов. Некоторые компании вкратце объясняют, что такое франчайзинг.

2. Этот материал часто сопровождается информацией об услугах, предоставляемых франчайзером одновременно для создания предприятия-оператора и на длительной основе для его дальнейшего функционирования.

3. Отправляется также некоторая финансовая информация. Очень редко она представляется как гарантия того, что может быть достигнуто. Скорее, будет проиллюстрировано, какую прибыль можно получить при определенных уровнях объема продаж. Эти цифры должны быть тщательно подготовлены и содержать пояснения, чтобы не ввести оператора в заблуждение.

4. Оператору будет предложено заполнить подробное заявление с вопросами, которые дадут возможность франчайзеру определить, имеются ли у него финансовые ресурсы, и можно ли с ним иметь дело.

5. Ко всему этому можно приложить письмо с приглашением встретиться и обсудить все вопросы, но лучше подождать, пока придет заявление.

Нужно подчеркнуть, что потребуются много времени и усилий для подписания первых контрактов и открытия предприятий. Процесс еще больше затягивается, если нужно приобретать собственность и ее переоборудовать. Франчайзер не должен торопиться и ожидать скорых результатов на начальном этапе программы.

Выбор операторов

Выбор операторов — вопрос особой важности, по которому нелегко давать советы. Ирония жизни заключается в том, что опыт приобретают только на своих собственных ошибках. Франчайзинг не является исключением, и искусство выбирать подходящих партнеров приходит со временем. Нет ничего удивительного в том, что проблем с первыми 10 операторами будет намного больше, чем с последующими.

Одна из самых обычных ошибок, которую совершают новоявленные франчайзеры, — слишком большая готовность, с которой они стремятся открыть первые предприятия и предоставить им особые услуги. Это понятно: хочется быстро расширяться и возместить свой капитал как можно скорее. Большая ошибка франчайзера — заключить соглашение с человеком, который сам добивается этого, не удостоверившись, что он полностью удовлетворяет всем необходимым требованиям. Это важно как с первым, так и со 101 кандидатом. Никогда нельзя делать послабления в стандартах отбора или идти на компромисс. Многие франчайзеры, которые имеют признанный бизнес, выражают желание избавиться от некоторых операторов, с которыми они начинали работать и которые были приняты только потому, что они просто были в наличии, а не потому, что они

соответствовали требованиям франчайзера. С первыми операторами надо быть очень терпеливым. Надо дождаться нужного человека. В конечном итоге это окупится.

Опять же, чтобы ускорить процесс, франчайзеры предлагают первым операторам особые услуги. Это также ошибка, которая позднее создаст проблемы, когда нужно будет осуществлять контроль за их деятельностью: такие операторы будут думать, что они «особые случаи» и им требуется особое обращение. Более того, операторы общаются друг с другом, и особые услуги могут вызвать болезненные чувства у тех, кто присоединится к системе позже.

Многие франчайзеры разрабатывают так называемый «портрет оператора» по мере роста их числа. Он представляет собой как бы усредненное описание качеств и квалификации действующих в системе операторов.

Важно, чтобы у потенциального оператора для начала было достаточно денег. Если он может взять часть необходимых средств в кредит, скажем 50% или даже 70% (что готовы предложить некоторые банки), остальные средства должны быть его собственные. Любые займы должны быть организованы легальным путем через уважаемый банк, финансовую или страховую компанию на достаточно длительный период времени, чтобы оператор смог погасить ссуду, выплачивать проценты и обеспечить расходы на жизнь.

Удовлетворительными условиями можно считать ссуды сроком на 5 — 10 лет.

Нужно хорошо помнить, что если оператор не вкладывает много собственных средств, то у него может возникнуть соблазн выйти из дела, если возникнут трудности, вместо того, чтобы пробиваться сквозь них. Финансовая ответственность — важный стимул и считается одним из важных признаков франчайзинговой сделки.

Потенциальный оператор должен быть достаточно независимым, чтобы самостоятельно вести бизнес. Честолюбивый, ответственный человек — идеальная кандидатура, но нужно быть уверенным, что честолюбие не приведет его к тому, что он станет слишком творчески относиться к системе франчайзинга. Несмотря на честолюбие, оператор должен согласиться с тем, что система, в которой он действует, не его система. Независимость не должна мешать ему работать по правилам, он не должен постоянно бросать вызов франчайзеру и его системе.

В некоторых случаях хорошими и преуспевающими операторами становятся крупные компании, особенно отели, предприятия быстрого питания и розничной торговли. Однако по ряду причин для большинства франчайзеров разумнее не иметь дело с большими компаниями-операторами, по крайней мере до тех пор, пока система не станет настолько сильной, чтобы противостоять трудностям, которые могут возникнуть, в частности, с контролем распространения ноу-хау, секретной и конфиденциальной информации. Экономически сильный оператор, который может быть даже сильнее франчайзера, будет трудным противником при возникновении конфликтов. Большой компании могут не понравиться ограничения, наложенные на нее, и постепенно она может начать внедрять свои, кажушиеся ей целесообразными, усовершенствования в систему.

Наиболее распространенный вариант — это отношения между франчайзером и индивидуальным оператором (который может создать свое предприятие) и, к тому же, очень личные отношения. Насколько успешно складываются личные отношения, настолько будет преуспевать бизнес.

С точки зрения покупателей, оператор должен выглядеть здоровым, чистоплотным и опрятным, особенно там, где речь идет о питании.

Франчайзер должен хотя бы раз встретиться с потенциальным оператором и его женой у них дома. Важно увидеть, как они живут, как содержат дом. Те, кто живет неряшливо, будут вести и бизнес неряшливо. Эта встреча также поможет оценить, как жена относится к этому бизнесу.

Франчайзеры, как правило, не требуют, чтобы оператор имел предыдущий опыт работы в данном бизнесе, так как будет предоставлено полное обучение. Некоторые франчайзеры даже считают, что предыдущий опыт будет мешать. В то же время, в

некоторых видах бизнеса, знание торговли или технические ноу-хау необходимы, так как их трудно передать за короткий срок обучения. Но в таких случаях обучение, а также последующий контроль, должны быть особенно тщательными.

Возраст, как правило, не имеет значения, если потенциальный оператор здоров. Но для некоторых видов бизнеса преклонный возраст может быть помехой. Нередко муж и жена могут работать вместе.

Важным для взаимоотношений является обоюдное доверие и уважение. Оператор должен быть таким человеком, которому франчайзер может доверить свое имя и престиж. Будет ли он честен в предоставлении финансовых отчетов, от которых будет зависеть плата за управленческие услуги? Будет ли он справедлив и честен по отношению к своему персоналу? С другой стороны, может ли оператор доверять франчайзеру, и заслуживает ли он такого доверия? Франчайзер должен не на практике продемонстрировать успешный опыт деловой этики.

Сможет ли потенциальный оператор с помощью франчайзера, возможно впервые, вести свое собственное дело? Первая пара встреч, посещение дома уже могут дать ответы. Франчайзер может сделать свои выводы на основании вопросов, которые задает оператор, того, какой он проявляет интерес к посещению торговых точек.

Далее возникают вопросы, насколько оператор воспринимает обучение и как относится к руководящим советам? Воспринимает ли оператор информацию и будет ли он способен применять ее на практике? И наконец, франчайзер должен решить, нравится ли ему претендент.

Франчайзер может использовать консультанта для принятия решения. В этом случае они должны тесно работать друг с другом. Консультант должен помочь франчайзеру приобрести навыки, используемые при отборе претендентов, но не должен участвовать в заключении сделок. Его работа оплачивается по существующей ставке за профессиональные услуги, но ни в коем случае не комиссионными от продаж.

Еще раз подчеркнем, что франчайзер должен отбирать операторов тщательно и осторожно, уделив этой работе достаточное внимание и время. Помните, что это главное решение для обоих партнеров. Оператор зачастую ставит на карту все свои сбережения и уклад жизни, а франчайзер со своей стороны — свою деловую репутацию, будущий доход и доверие будущих партнеров.

Организация системы франчайзинга

Как и в любом бизнесе, для франчайзера целесообразно создавать и развивать свою организацию постепенно. Неразумно сразу нанимать большое количество обслуживающего персонала, когда еще нет операторов, но в то же время нужно принять меры, чтобы обеспечить их своевременное обслуживание и обучение. Франчайзеру придется спланировать и составить график, чтобы иметь нужное количество персонала в нужное время. Весьма полезно привлечь менеджеров, проводивших пробные операции, к более широкому участию в системе, когда она начнет расширяться.

В процессе создания системы, несомненно, потребуются расходы до того, как появятся доходы. Очень может быть, что в течение первых лет у франчайзера будут чистые убытки. Время, необходимое для появления прибыли, зависит от каждого конкретного случая, может быть от 3 до 5 лет. Неизбежные расходы будут связаны с регистрацией торговой марки, изданием брошюры, выплатой зарплаты персоналу, накладными расходами, поездками, рекламой, правовыми и бухгалтерскими консультациями, но с появлением и началом работы операторов франчайзеру будут поступать соответствующие платежи.

На ранних этапах франчайзеру придется мириться с расходами, которые не будут покрываться поступлениями от операторов. Однако ему не надо отчаиваться, так как его доходы будут расти быстрее, чем расходы. Персонал, который необходим для того, чтобы вести дела с пятью операторами, справится и с 25. Появление каждого нового оператора, расширение оборотов каждого действующего означают дополнительный доход для

франчайзера.

Источник дохода

Каждый оператор должен представлять собой надежный и растущий источник дохода для франчайзера, при условии, что созданная им система жизнеспособна и поддерживается в таком состоянии благодаря разумному руководству с его стороны. Более того, действующие и преуспевающие операторы обеспечивают дальнейшее развитие системы, так как они стремятся реинвестировать свои прибыли, создавая новые хозяйственные единицы.

Долгосрочный характер контракта о льготном предпринимательстве и соответствующих обязательств сторон — главное преимущество такого рода бизнеса. Обычно в торговой практике требуется много персонала, постоянная реклама, и всегда присутствуют опасения, что покупатель выберет другой товар или тот же самый, но у другого поставщика.

От этих факторов зависит тип организации, создаваемой франчайзером на ранних этапах. В основном, ему нужно несколько компетентных людей с обширными знаниями и умением усердно работать. Последнее означает продолжительный рабочий день, семидневную рабочую неделю, так как оператор, вложивший в дело все свои сбережения, вправе ожидать, что если ему понадобится франчайзер, он в любое время может к нему обратиться.

Также важна широта знаний: оператор хочет получить ответы на все вопросы сразу, от одного лица, с которым привык общаться. В большинстве случаев основными функциональными областями деятельности, на которые каждый франчайзер должен обратить первостепенное внимание, являются финансы (бухгалтерский учет); реклама и развитие своей системы франчайзинга, ее условий и преимуществ, привлечение участников и заключение соглашений; маркетинг товаров и услуг; оперативное управление системой (включая нововведения).

Финансы (бухгалтерский учет)

Персонал финансовой службы фирмы-франчайзера должен будет заняться и финансовыми аспектами системы франчайзинга. Ему предстоит разработать простую бухгалтерскую систему и предоставлять финансовые консультации операторам. Операторы должны будут регулярно представлять отчеты и счета, очень важно, чтобы с самого начала они понимали, что от них требуется в этом плане. Это понимание должно быть сформировано во время обучения.

Информация, которая требуется, должна отвечать двум целям.

1. Она должна обеспечить франчайзеру возможность контролировать деятельность каждого оператора, а также являться основой для расчета сумм платежей.
2. Она должна дать возможность оператору самому видеть, насколько его деятельность совпадает с его планами и целями, которые поставили перед собой он и франчайзер, а также другие операторы системы.

Отчетность должна быть как можно более простой, но тем не менее обеспечивать полноту информации. Соответствующие требования оговариваются в контракте. Требуется обеспечить три вида отчетности по следующим основным позициям:

1. Реализация.
2. Счет прибылей и убытков.
3. Капитальные затраты.

ОБЪЕМ РЕАЛИЗАЦИИ (ВАЛОВОГО ДОХОДА)

Данные об объеме реализации (валовых доходах) представляются франчайзеру одновременно с расчетом соответствующих регулярных платежей по франчайзингу. Платежи должны осуществляться как можно чаще, если возможно, еженедельно. Оператору необходимо приучить себя регулярно заниматься финансовой отчетностью, каждую неделю выписывать документы на оплату. Если состояние финансов вызывает сомнения, а платежи задерживаются, проблема должна быть выявлена и решена как можно скорее. Такая

дисциплина позволит иметь оперативную управленческую информацию по финансам.

Простая форма еженедельного отчета может выглядеть следующим образом:

Недельный отчет по реализации и объему платежей

Адрес магазина/предприятия				
Номер магазина				
Номер счета				
Неделя заканчивается				
Номер счета НДС франчайзера				
Имя и адрес оператора				
1	2	3	4	5
Объем реализации	За вычетом НДС	Базовая величина для расчета	Кол-во покупателей	Средняя стоимость покупки
Понедельник				
Вторник				
Среда				
Четверг				
Пятница				
Суббота				
Воскресенье				
Расчет суммы платежа				
Валовый доход (колонок 3)				
Плата за управленческие услуги (..... %)				
Рекламные отчисления (.... %)				
Итого				
НДС (...%)				
Итого перечислено				
Подпись				
Имя полностью.....(оператор)				
Дата.....				

ОТЧЕТ О ПРИБЫЛЯХ И УБЫТКАХ

Отчет о прибылях и убытках поможет определить имеющиеся или намечающиеся проблемы с прибылями. Он должен подготавливаться также, по возможности, еженедельно. Самые важные показатели, которые нужно учесть, — объем реализации (валовый доход), валовая прибыль, объем запасов, денежные средства и зарплата. Это главные переменные. Их нужно рассчитывать еженедельно. Если объем и ассортимент запасов достаточно велик, то для их учета еженедельные проверки проводить непрактично, и это надо делать раз в месяц.

Объем продаж нужно проверять сверкой показателей кассового аппарата и наличности по крайней мере ежедневно. В конце каждой смены надо снимать кассу.

При продаже в кредит надо регулярно проверять оплату дебиторской задолженности, так как поток денежных средств так же важен, как и объем продаж. Нет смысла увеличивать показатель объема продаж, если при этом у оператора отсутствуют деньги, которыми он может пользоваться. Отсутствие положительного потока денежных средств может разрушить бизнес, который мог бы иначе преуспевать. Чем выше уровень дебиторской задолженности, тем больший объем собственного оборотного капитала потребуется для работы предприятия-оператора.

Если речь идет о продаже товаров (а не услуг), необходимо разработать систему учета и контроля товарных запасов на регулярной основе. Чем длиннее интервалы, тем менее ценной является информация. Не имея информации, нельзя проверить недостачу, факт кражи, установить уровень рентабельности. Не зная наличных запасов, трудно правильно делать заказы. Применение компьютерных касс, автоматически регистрирующих движение товаров, может помочь, но не может заменить физические проверки, чтобы быть уверенным, что машина говорит то, что есть на самом деле.

Типичный отчет о прибылях и убытках выглядит следующим образом:

Отчет о прибылях и убытках

Объем реализации (Валовый доход).....
За вычетом НДС.....
Итого доход.....
За вычетом стоимости реализованных товаров.....
Валовая прибыль.....

Следует отметить, что существует разная разбивка этих позиций, в том числе более или менее подробная, в зависимости от характера производства. Кроме того, при наличии запасов для расчета показателя валовой прибыли необходимо учесть прирост (уменьшение) объема запасов на начало и конец отчетного периода.

Чтобы рассчитать далее чистую прибыль, необходимо провести отчисления на амортизацию, а также другие отчисления, т.е. вычесть следующие затраты:

- Эксплуатационные расходы
- Зарплата
- Аренда, стоимость услуг
- Оплата управленческих услуг франчайзера
- Оплата рекламных расходов франчайзера
- Дополнительная собственная реклама
- Расходы на страхование
- Телефон
- Электроэнергия
- Газ
- Ремонт и обновление
- Транспортные расходы
- Прочие расходы
- Погашение банковского кредита и процент

Получив отчет о прибылях и убытках, франчайзер должен проанализировать данные, чтобы выявить возможные отклонения от установленных им нормативов и критериев эффективности.

Чтобы облегчить работу, франчайзер может предложить упрощенную форму отчета. Переменные позиции (реализация, валовая прибыль, зарплата, выплаты франчайзеру) заполняются по недельным данным, по другим позициям проставляются стандартные суммы (аренда, проценты и т.д.), которые корректируются по мере их изменений. Такой метод позволяет получать нужную информацию в течение одного -двух дней по окончании отчетной недели, что дает возможность быстро обнаружить возникшие проблемы.

Эффективный метод состоит в том, что ключевые критерии функционирования всей сети льготного предпринимательства еженедельно доводятся до сведения всех ее участников. Эта информация может сопровождаться необходимыми замечаниями. Она представляет интерес для операторов и способствует конкуренции между ними.

КАПИТАЛЬНЫЕ ЗАТРАТЫ

Капиталовложения труднее всего проконтролировать. Опасность заключается в том, что оператор не всегда осознает, что его расходы должны быть вычтены из валового дохода, прежде чем он сможет показать собственную прибыль. Мудрым решением будет регулярный запрос балансового отчета оператора как показателя финансового здоровья предприятия.

Полезно ежеквартально или по крайней мере раз в полгода проверять все счета с помощью привлеченных со стороны бухгалтеров и проводить годовой аудит.

Иногда возникает необходимость привлекать дополнительный бухгалтерский персонал для обслуживания операторов, работающих в сети льготного предпринимательства, но, естественно, не в начале.

Некоторые головные фирмы оснащаются компьютерной техникой, дающей

возможность предоставлять бухгалтерские услуги операторам, что повышает способность тех и других контролировать бизнес.

Развитие системы и привлечение участников

Реклама преимуществ системы льготного предпринимательства, условий контракта, предлагаемых льгот и услуг, ведение переговоров с целью привлечения в нее участников и заключение соглашений — это, главным образом, задачи самого собственника (руководителя) фирмы-франчайзера. Использование привлеченных со стороны консультантов не рекомендуется.

Если в этом процессе потребуется дополнительная помощь, те, кто будут участвовать, должны иметь безукоризненные рекомендации, быть тщательно проверены и обучены. Они также должны понимать этические нормы льготного предпринимательства. Франчайзер может рассмотреть вопрос о выделении для этой работы кого-либо из сотрудников своей организации, что дает преимущество.

Сказанное относится к тому случаю, когда система льготного предпринимательства создается фирмой-франчайзером как единой головной организацией. Если в качестве таковой выступает ее часть — подразделение, филиал, дочерняя компания, организующая систему франчайзинга на базе своих операций, то в той же мере указанная функция целиком ложится лично на ее руководителя (исполнительного директора и т.п.).

Последнее замечание по этому вопросу. Любой сотрудник, специализирующийся в этом виде деятельности, должен получать приличное жалование, регулярно пересматриваемое, плюс небольшую премию в зависимости от показателей. Цель — привлечь и сохранить человека, желающего сделать карьеру. Он будет являться в будущем связующим звеном с операторами.

Маркетинг товаров и услуг

На раннем этапе организации системы франчайзинга франчайзеру вряд ли потребуется дополнительный штат по маркетингу. Если у франчайзера есть маркетологи, их и надо использовать. Франчайзер может нанять рекламное агентство; если он не может себе этого позволить, необходимо найти опытного специалиста.

Хотя, особенно на раннем этапе, и надо избегать излишних расходов, для-создания имиджа потребуется хорошая дизайнерская работа.

Надо будет размещать рекламу, проводить мероприятия по связям с общественностью, выпускать печатные материалы. Лучше начать со скромной программы и тратить деньги разумно.

Несмотря на существование специализированных агентств по мере роста организации франчайзеру нужно наращивать свои собственные возможности в рекламе, маркетинге и дизайне, укреплять связи как со специализированными агентствами, так и с операторами, действующими на местах. Полезно устраивать обсуждения с операторами различных маркетинговых и рекламных идей. Рекламные материалы, используемые непосредственно в местах организации торговли, полезно апробировать сначала в собственных торговых точках, принадлежащих франчайзеру, а затем распространять по всей сети франчайзинга.

Постоянное внимание к этим вопросам со стороны франчайзера создает хороший моральный климат, так как демонстрирует заботу франчайзера об успехе бизнеса.

Оперативное управление

Франчайзеру несомненно понадобится штат сотрудников, чтобы помочь операторам подготовиться и наладить свой бизнес. Он несет ответственность за постоянный мониторинг и консультирование, а когда нужно, и контроль.

Очевидно, что наиболее подходящим кандидатом для выполнения этой работы будет кто-либо из оперативного персонала фирмы. Вначале потребуется только один человек — всесторонне опытный, хороший практик. Он должен будет лично выполнять все

необходимые задания и быть готовым работать вместе с оператором. В его обязанности также входит подготовка пособия.

На раннем этапе обучение будет осуществляться в торговых точках компании одним из опытных менеджеров с использованием специально подготовленного пособия.

По мере развития сети франчайзер обеспечит учебное помещение с макетом торговой точки. Его удобно разместить неподалеку от действующего оперативного подразделения компании. Оперативная поддержка сети франчайзинга будет развиваться по нескольким направлениям, среди которых:

1. Начальное обучение новых операторов и персонала.
2. Переподготовка, организуемая преимущественно на предприятиях самих операторов; ее главные задачи — отработать приемы работы, выявить и устранить недостатки, внедрить новые методы.
3. Оперативное консультирование непосредственно на местах.
4. Деятельность, связанная с нововведениями в области товаров и услуг, экспериментальными идеями, первоначально отрабатываемыми в рамках организации фирмы-франчайзера.

Франчайзер также должен консультироваться со своими банкирами, бухгалтерскими и юридическими фирмами. Проект франчайзинга должен быть им полностью представлен на раннем этапе. Банки могут быть полезны, обеспечив операторов финансовыми ресурсами. Задача франчайзера — вывести оператора на необходимый и доступный источник. У бухгалтеров можно получить совет по методам контроля за финансовой деятельностью операторов. Юристы помогут защитить права франчайзера и составить документацию по контракту.

В целом, первоначальные организационные потребности новоиспеченного франчайзера, располагающего ограниченными возможностями, состоят в следующем:

- Продвижение и заключение контрактов:
Владелец или управляющий, плюс хороший секретарь.
- Маркетинг товара или услуги:
Сам владелец, плюс хороший секретарь, плюс помощь дизайнеров и рекламного агентства, привлеченных со стороны.
- Оперативное управление:
Один сотрудник, специально отобранный и переведенный из оперативного подразделения фирмы-франчайзера, в качестве менеджера.
- Оснащение магазина и оборудование:
Сотрудник из оперативного подразделения, плюс внешние поставщики и наладчики.
- Обучение:
Менеджер одного из оперативных подразделений фирмы-франчайзера.
- Финансы и администрация:
Персонал фирмы, плюс помощь банкиров, бухгалтеров и юристов.

Остается еще раз напомнить, что:

1. Необходимо личное участие собственника или менеджера, осуществляющих операции по франчайзингу.
2. Необходимо максимальное использование имеющегося персонала в целях не только экономии, но и применения знаний и опыта сотрудников; с самого начала отбор управленческого и вспомогательного персонала очень важен и должен проводиться с учетом перспективы.
3. Нельзя начинать деятельность по франчайзингу до тех пор, пока ее апробация с помощью пробного функционирования не окажется успешной.

ГЛАВА 7. Финансовые аспекты франчайзинга

Каковы источники доходов, получаемых партнерами по системе льготного предпринимательства? Для предпринимателя-оператора — это его труд, работа его предприятия. Для головной фирмы-франчайзера — это продажа права на льготное предпринимательство и сопутствующих ему услуг и преимуществ согласно договору, текущие платежи и отчисления от прибыли оператора, а также доход от расширения продаж собственной продукции. У франчайзера есть и другие потенциальные возможности получения дополнительного дохода, на которых мы остановимся ниже. Главное состоит в том, что его доход зависит от качества и состава услуг, предоставляемых оператору. И ни на что другое он рассчитывать не вправе. Более того, следует помнить, что эффективность работы предприятия-оператора должна быть достаточно высока и его доходы достаточно велики, чтобы дать ему возможность:

- окупить собственные капиталовложения;
- оплатить труд своих работников;
- осуществить платежи франчайзеру согласно договору.

Если оператор не рассчитывает на такие результаты, то следует поставить под вопрос целесообразность проекта. Франчайзер со своей стороны должен быть способным получить доход, достаточный для того, чтобы покрыть свои накладные расходы по операциям франчайзинга и получить прибыль.

Отсюда следует, что франчайзер на основе предварительного анализа должен определить вероятную прибыльность предприятия-оператора. Это необходимо для того, чтобы иметь представление о будущей выгоде соглашения о льготном предпринимательстве.

Определение размеров платежей должно быть обоснованным; здесь необходим точный расчет. Заниженный их уровень невыгоден франчайзеру, завышенный — оператору.

Определение уровня платежей за предоставление услуг льготного предпринимательства более сложная задача, чем установление цен на товары. В последнем случае с большей или меньшей точностью могут быть подсчитаны прямые и косвенные издержки производства и распределения продукции. Когда же речь идет об услугах по франчайзингу, не всегда известно, как подсчитать издержки. Франчайзер поставяет оператору продукцию для реализации, на которую устанавливает свою цену, а также взимает с оператора текущие платежи от его прибыли, возникающей в результате разницы между ценой франчайзера и продажной ценой товара. И в том и в другом случае оператор уязвим, он подвержен риску переплаты в результате корректировки цен головной фирмой. Хотя на практике оператор мало что может противопоставить этому, ведя переговоры о размере платежей, он все же должен быть внимателен к размерам и источникам доходов франчайзера, особенно работающего с сетью операторов. Здесь необходимо учитывать следующие обстоятельства:

- оператор должен знать, как рассчитываются размеры платежей, чтобы иметь возможность судить о том, насколько они обоснованы;
- оператор должен иметь возможность сопоставить уровень платежей с составом и качеством предоставляемых ему услуг; если услуги франчайзера не представляют дополнительной ценности, перекрывающей расходы оператора по платежам, вряд ли стоит затевать дело на таких условиях;
- оператору следует проанализировать подход франчайзера к платежам; это позволит ему получить представление о позиции франчайзера в целом;
- если франчайзер является поставщиком товаров, то важное значение имеет метод установления и корректировки цен.

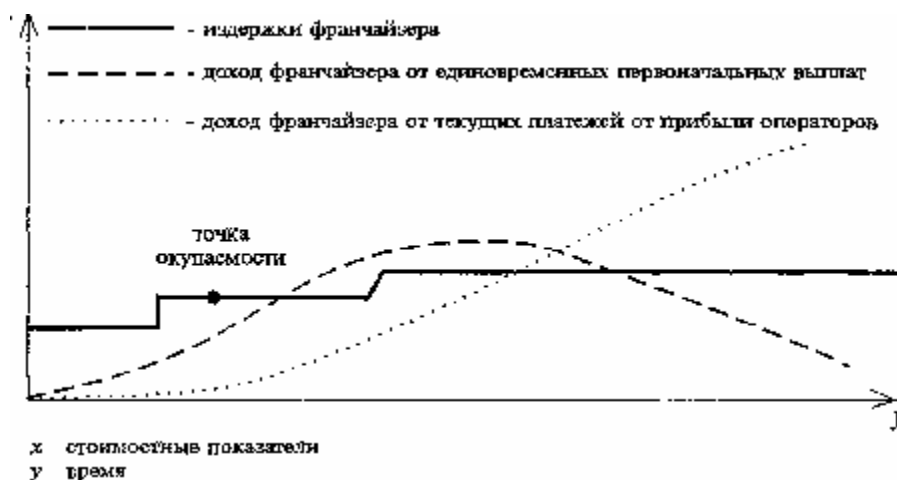


Рис. 1. Динамика издержек и доходов в процессе развития сети франчайзинга.

На рис. 1 представлена возможная тенденция динамики показателей при создании и развитии головной фирмой сети предприятий-операторов. Первоначальные выплаты служат основным источником дохода на начальном этапе развития, затем основную роль начинают играть текущие платежи. График, изображенный на рис. 1 показывает, как могут расти издержки содержания сети при переходе от одного этапа к другому (представлено лишь небольшое число этапов). На каждом этапе создаются условия для дальнейшего расширения организации, одновременно растет объем текущих платежей в результате роста прибылей по мере того, как она достигает оптимального размера. Численность персонала, необходимого для работы с сетью, не сильно отличается в зависимости от того, состоит ли она из 5 или 25 операторов, или, скажем, 35 и 50. То же количество работников может справиться и с большей по масштабам сетью. График иллюстрирует тот факт, что на ранних этапах франчайзеру необходим дополнительный оборотный капитал, чтобы финансировать первоначальные затраты, пока они не начнут окупаться. В действительности срок, в течение которого достигается эта окупаемость, может составить 3-5 лет (имеется в виду окупаемость только операций по франчайзингу, без учета собственной деятельности головной фирмы).

Рассмотрим теперь более детально потенциальные источники дохода франчайзера.

Первоначальные выплаты

Большинство договоров содержат положение о единовременных первоначальных выплатах, взимаемых с оператора. Конкретная их форма зависит от набора условий, содержащихся в соглашении. В простейшей форме франчайзер предоставляет определенный перечень услуг оператору для налаживания его бизнеса и определяет соответствующую плату, которая должна покрывать расходы по предоставлению услуг и подготовке персонала. Она может также включать некоторую величину, представляющую плату за ту выгоду, которую получает оператор, включаясь в сеть франчайзинга и пользуясь ее фирменным наименованием и торговой маркой.

В более сложном варианте франчайзер может также взять на себя приобретение и оборудование торговых помещений оператора и по завершении процесса обучения вручить ему «ключ». В этом варианте организации дела «под ключ» франчайзер устанавливает размер первоначальной выплаты, делая надбавку на себестоимость услуг, содержащихся в пакете соглашения, включая обучение оператора.

Еще один вариант соглашения предусматривает кроме пакета услуг также продажу оператору набора оборудования, необходимого ему для начала дела. В этом случае первоначальная плата за льготное предпринимательство, взимаемая с оператора, принимает дополнительную форму надбавки к себестоимости оборудования в его продажной цене.

Существует мнение, что франчайзеру следует устанавливать размер первоначальных выплат на возможно более низком уровне, с тем чтобы сократить расходы оператора на

организацию дела до минимума. Однако не все разделяют это мнение и устанавливают размер платы в полном объеме, включающем все элементы затрат и надбавки. Иначе говоря, включаются все затраты на подбор и подготовку персонала, оценку и анализ, выбор места и организацию размещения, юридическое обслуживание, прочие затраты, необходимые для введения предприятия-оператора в дело, а в некоторых случаях еще и элемент, отражающий экономическую оценку выгоды от вхождения в систему, величина которого будет зависеть от ее зрелости, ценности ее фирменного имени и репутации.

На начальных этапах развития фиксированные первоначальные выплаты представляют важный источник дохода франчайзера. Другие поступления появляются не сразу, а по мере становления предприятий-операторов (см. рис. 1). Разумеется объем текущих поступлений будет развиваться быстрее в том случае, если франчайзер поставяет товар оператору с надбавкой на себестоимость.

Франчайзеру приходится учитывать то обстоятельство, что пока его франчайзинговая сеть находится в стадии становления, его доходы будут значительно меньше расходов. Может понадобиться 3-5 лет, пока франчайзер достигнет точки окупаемости по своим франчайзинговым операциям. Это означает, что он должен позаботиться об обеспеченности достаточными ресурсами капитала, чтобы вести дело до достижения окупаемости затрат. С этой точки зрения потребности франчайзера ничем не отличаются от потребностей любого нового бизнеса, которому нужно определенное время для достижения уровня прибыльности операций. Не следует думать, что затеяв систему льготного предпринимательства, франчайзер сразу получит положительный результат в виде дохода и прибыли и тем самым решит свои проблемы и трудности, если они у него есть. Это такое же заблуждение, как и вера в то, что фирма, попавшая в затруднительное положение, может служить хорошей базой для создания системы франчайзинга.

Франчайзеру также бесполезно стремиться сократить этот период окупаемости за счет увеличения первоначальных выплат. Дело в том, что чем выше первоначальные затраты на вхождение в дело, тем меньшее число потенциальных операторов сможет их себе позволить, и тем больший доход они должны будут получить, чтобы оправдать эти затраты.

Средний уровень единовременных первоначальных выплат по франчайзингу составляет 5-10 % общей стоимости пакета услуг льготного предпринимательства, т.е. объема инвестиций, необходимых для старта предприятия-оператора. Так, при объеме инвестиций, составляющем 50-60 тыс. ф.ст., первоначальные фиксированные выплаты в типичном случае будут в пределах от 2 500 до 6 000 ф.ст. Если стоимость пакета и объем инвестиций незначительны (примерами могут служить «Сервис Мастер» и «Хоумтюн»), то относительная величина выплат может быть и более 5-10%.

Если первоначальные капиталовложения велики, фиксированные выплаты могут оказаться слишком значительными по сравнению с объемом предоставляемых услуг. Так, в соглашении о льготном предпринимательстве, предполагающем инвестиции, допустим, 100 тыс. ф.ст., объем первоначальных выплат составит скорее 5, чем 10 тыс. ф.ст. Как уже указывалось, франчайзер должен соотнести размер выплат со своими расходами на отбор, подготовку и помощь оператору в создании его бизнеса.

С течением времени может оказаться возможным повысить размер фиксированных выплат в зависимости от роста и успеха дела. В некоторых случаях сама принадлежность к сети франчайзинга представляет значительную ценность. Было бы целесообразным также пересматривать размер выплат в зависимости от инфляционных показателей и их влияния на накладные расходы. Хорошо, если франчайзер будет помнить, что его успех в долгосрочной перспективе зависит от его способности помочь оператору действовать как можно эффективнее, получить как можно больший доход на вложенный капитал. Поэтому не помешает стремление сохранить объем стартовых инвестиций на как можно более скромном уровне. К тому же потенциально гораздо большее число операторов готовы вложить в дело 25 тыс., чем 50 тыс. и более.

Первоначальные фиксированные выплаты, как правило, дополняются теми или

иными видами других выплат, необходимых для финансирования дальнейшего развития взаимоотношений в системе льготного предпринимательства. К их рассмотрению мы и переходим.

Формы продажи комплекса услуг

Структура комплекса услуг, предоставляемых головной фирмой, и формы их предоставления, фиксируемые в договоре о праве на льготное предпринимательство, могут быть различными.

Контракт «под ключ»

Данный подход предполагает, что франчайзер приобретает необходимое помещение, оборудует и полностью готовит его к началу деятельности предприятия-оператора. В этом случае эти положения включаются в договор о льготном предпринимательстве в качестве обязательств франчайзера. Оператор же обязуется оплатить эти услуги, причем оплата, по всей вероятности, будет осуществлена поэтапно в течение всего срока его деятельности. Цена, которую потребует головная фирма за свои услуги, обязательно будет включать ту или иную наценку (надбавку) на себестоимость этих услуг для франчайзера. При этом первоначальная оплата может взиматься отдельно в виде единовременного платежа, но может быть также включена в размер указанной надбавки. В любом случае эта надбавка служит источником прибыли головной фирмы.

Это не означает, что франчайзер может запрашивать столько, сколько пожелает. Запрашиваемая плата должна справедливо отражать его вклад в организацию дела. Если франчайзер перегрузил стартовые затраты на комплекс своих услуг, то он рискует тем, что:

- цена отпугнет, послужит препятствием для потенциального оператора, особенно если у него есть вариант участия в конкурирующей сети;
- финансовые последствия не позволят оператору выйти на удовлетворительный уровень окупаемости его капиталовложений;
- банк или другое кредитное учреждение, к которому обратится оператор за финансовой поддержкой, при таких обстоятельствах воздержится от участия;
- долгосрочной перспективе развития системы льготного предпринимательства, создаваемой франчайзером, будет нанесен ущерб.

Эти соображения относятся не только к единовременной первоначальной выплате, запрашиваемой франчайзером, но также и ко всем другим видам расчетов с оператором. Не должно быть слишком много возможностей и источников получения дохода франчайзером. Но кроме всего прочего важнейший принцип состоит в том, что франчайзер не должен иметь скрытую дополнительную прибыль за счет работающих с ним операторов. Дело в том, что это не только несправедливо ударит по прибыли операторов, но и не даст им возможности получить выгоду от своего участия в сети льготного предпринимательства. Кроме того, если оператор обнаружит существование такой скрытой прибыли, его отношения с франчайзером будут серьезно нарушены, необходимого доверия между ними более не будет.

Поставка комплекта оборудования

Другой вариант состоит в том, что франчайзер снабжает оператора соответствующими планами и спецификациями, с тем чтобы он мог, приобретя помещение, организовать его необходимое оснащение. Франчайзер может предложить оператору продать ему полный комплект оборудования, необходимого для ведения дела, для установки в имеющемся помещении. Можно с определенной долей уверенности предположить, что франчайзер закупит это оборудование у поставщика (или непосредственно у производителя) с некоторой скидкой, т.е. ниже рыночной цены. Продавая оборудование оператору, он добавит наценку, чтобы покрыть свои затраты на комплектование и часть своих общих накладных расходов.

Закупка оборудования оператором

В этом варианте соглашения, так же как и в предыдущем, франчайзер предоставляет оператору все необходимые планы и спецификации, позволяющие ему осуществить

организацию бизнеса в имеющемся помещении. При этом, что касается оборудования, франчайзер снабжает оператора подробным его списком с указанием марок, типов, характеристик и т.п., используемых франчайзером, с тем чтобы оператор мог приобрести все это у любого поставщика по собственному усмотрению.

Аренда (лизинг) оборудования

В некоторых случаях в целях сокращения первоначальных затрат франчайзеры предпочитают организацию лизинга, а не продажу оборудования оператору. Это может быть сделано через лизинговую компанию; тогда франчайзер получит от нее комиссионные. Реже встречается вариант, когда франчайзер сам предоставляет в аренду оборудование непосредственно оператору и получает прибыль на этой операции. Возможен и такой случай, когда для данного бизнеса требуется специализированное оборудование, защищенное патентами, и франчайзер не стремится его продавать. Тогда лизинг остается для оператора единственной возможностью его приобретения.

Постоянный рост затрат на создание нового предприятия ведет к тому, что применение лизинга все чаще включается в финансовые условия разрабатываемых соглашений между головной фирмой и оператором. Арендные соглашения по оборудованию все чаще заключаются и с его поставщиками. Оператор при этом должен иметь представление о том, как на его затратах — капитальных и текущих — отражается факт получения франчайзером комиссионных от поставщика или арендодателя оборудования, который был одобрен или назначен франчайзером.

Специализированное оборудование

В некоторых случаях в условия соглашения может быть включено обязательство со стороны оператора закупать в будущем оборудование (новое или дополнительное) у франчайзера. Такое условие без сомнения будет включать в себя элемент прибыли для франчайзера. В бизнесе, связанном с использованием специализированного оборудования, такое обязательство может быть распространено на закупку последующих и обновленных моделей оборудования. В этом случае оператор должен застраховать себя от двух возможностей. Во-первых, что новое оборудование, каким бы усовершенствованным оно ни было, не будет навязано ему, когда еще прекрасно работает имеющееся. Во-вторых, что франчайзер не возьмет с него лишнего, увеличив произвольно свою наценку. Любая замена оборудования на новые модели, на которой настаивает франчайзер, должна быть оправдана с точки зрения повышения производительности и эффективности.

Аренда помещения

Аренда помещения представляет собой сложный аспект системы льготного предпринимательства. Причиной возникновения проблем в этой области являются не только сложности законодательства и юридические тонкости, но также существующая практика, баланс взаимоотношений в процессе переговоров, общая ситуация и другие факторы, действующие на рынке недвижимости в данный момент.

1. Если обстоятельства складываются благоприятно для франчайзера, то ему удастся арендовать у собственника подходящее помещение на приемлемых условиях. Тогда он может передать это помещение в субаренду оператору на условиях более высокой арендной платы и таким образом заработать дополнительную ренту для себя. Вопрос о том, участвовать ли франчайзеру в арендных отношениях, должен быть решен при выработке условий соглашения о льготном предпринимательстве (см. Главу 6). Вопрос заключается в том, насколько выгодно франчайзеру обеспечить оптимальное размещение предприятий-операторов. Решая не приобретать помещение в собственность, он может участвовать в его аренде. Это также зависит от позиции собственника или его агента по недвижимости. Здесь не может быть никаких заранее установленных правил или ограничений. Однако многие известные фирмы, использующие систему франчайзинга (например «Макдональдс»), сделали участие в собственности на недвижимость своей принципиальной политикой.

2. В некоторых случаях, если франчайзер уже владеет или приобретает недвижимость,

он может предложить те или иные условия аренды оператору.

3. В обоих вариантах соглашения оператор должен удостовериться, что его условия соответствуют ситуации, сложившейся на рынке недвижимости, кроме того приняты в расчет возможные риски и поддержка, предоставляемая франчайзером. Следует также проследить, чтобы франчайзер не использовал аренду для навязывания каких-либо необоснованных условий, которые ему не удалось протолкнуть при заключении договора о льготном предпринимательстве.

Условия финансовых расчетов

Для того, чтобы организовать финансово-кредитное обслуживание оператора, франчайзер может «свести» его с какой-либо финансовой компанией, получая за это от нее комиссионные. Более редкий, но встречающийся вариант состоит в том, что франчайзер создает собственную дочернюю финансовую компанию. Тогда, финансируя оператора с помощью этой компании, он получает прибыль на этих операциях.

Текущие платежи

Оплата управленческих услуг («роялти»)

В целях финансирования оказания постоянных услуг оператору франчайзер должен обеспечить регулярное поступление средств в качестве оплаты этих услуг. В типичном случае это достигается путем взимания сумм, носящих название платы за управленческие услуги, или «роялти». Если деятельность сети льготного предпринимательства состоит в распределении продукции, то эта плата служит добавлением к суммам, получаемым франчайзером в результате установления наценки на стоимость распределяемых товаров (юридические вопросы, связанные с поставками товаров, рассматриваются в Главе 12).

Вопрос об установлении величины текущих платежей довольно сложен. Определение стоимости услуг всегда связано с трудностями. При расчете франчайзер должен принять во внимание среднесрочные и долгосрочные факторы. Дело в том, что необходимо определенное время для того, чтобы сеть льготного предпринимательства достаточно развилась и окрепла и стала экономически жизнеспособной. Как уже говорилось, на это требуется 3-5 лет. Франчайзер должен разработать пятилетний бизнес-план с обоснованным прогнозом развития и рассчитать уровень текущих платежей по франчайзингу, который позволит ему достичь стабильных финансовых результатов. В процессе этого расчета необходимо принять во внимание и интересы оператора, с тем чтобы он смог заложить здоровую основу в свой бизнес-план. Иначе говоря, необходимо спланировать деятельность предприятия-оператора с учетом допустимого уровня его текущих платежей франчайзеру. При этом следует руководствоваться принципами, изложенными в данной книге, а также не забыть о необходимости поддержания конкурентоспособности с другими системами льготного предпринимательства.

Общая сумма текущих платежей в среднем находится на уровне 6,5% валового дохода предприятия-оператора без учета расходов на рекламу (вопросы рекламы рассматриваются ниже), которые составляют в среднем 1,3% валового дохода. (Эти данные взяты из отчета по франчайзингу банка «Нэшнл Вестминстер» за 1990 г.)

В большинстве случаев практики франчайзинга текущие платежи устанавливаются в процентном отношении к валовому доходу оператора. Также возможно, хотя и не столь распространено, установление фиксированного размера платежей или их минимального предела. Не следует стремиться устанавливать фиксированный минимальный предел платежа, поскольку для оператора, имеющего хорошие стимулы, такие задания просто не нужны. Он должен сам стремиться максимально использовать те возможности, которые предоставляет ему льготное предпринимательство.

Фиксированный размер платежей, если он не слишком высок, может дать оператору некоторые преимущества, но в этом случае его придется регулярно корректировать, что также сопряжено со значительными трудностями и ставит оператора в уязвимое положение.

Для франчайзера такой порядок может выглядеть весьма привлекательным, но следует иметь в виду, что он не учитывает возможные инфляционные процессы, с одной стороны, и развитие предприятия-оператора — с другой, и поэтому может создать нехватку ресурсов для расширения сети франчайзинга.

Многие рассматривают процентную плату как наилучший вариант. Его преимущества в том, что оператор точно знает, сколько ему придется платить, как рассчитать размер платежа, уверен, что франчайзер не изменит этот порядок. Франчайзер также имеет полную определенность, кроме того он выигрывает при инфляционном росте валового дохода и расширении дела, в которое вложил свои усилия.

Согласно другой, довольно распространенной точке зрения, это не лучший вариант. Аргументация состоит в том, что психологически никто не хочет расставаться со своими деньгами. На начальных этапах развития предприятия-оператора, когда оно еще не достигло уровня прибыльности, оператор будет не слишком счастлив, платя головной фирме, даже понимая, что за предоставленные услуги нужно платить. В дальнейшем, уже получая прибыль, предприятию-оператору также будет не слишком приятно регулярно делиться с франчайзером с таким трудом заработанной наличностью. По мере того как оператор почувствует известную степень независимости от франчайзера, а это обязательно случится, если его дело будет развиваться успешно, он станет еще более озабоченным утечкой средств из своего кармана и нерасположенным платить.

Многие успешные системы франчайзинга работают в режиме процентной платы; есть примеры успешной работы и систем, использующих другие формы оплаты, хотя таких значительное меньшинство. Безусловно, с точки зрения франчайзера, процентная оплата — более надежный и безопасный метод. Им легче управлять, он также более соответствует требованиям антимонопольного законодательства. В случае, когда головная фирма является поставщиком продукции в сеть предприятий-операторов, приобретших право работать в системе льготного предпринимательства, процентная плата очень часто взимается наряду с наценкой на стоимость товара.

Текущие платежи по франчайзингу часто называются «роялти». В данном случае этот термин применяется ошибочно. Эта ошибка обычно коренится в том, что и то и другое нередко рассчитывается в процентах к валовому доходу. «Роялти» (гонорар) — это то, что определяется как пассивный доход, т.е. доход, возникающий от использования какого-либо актива, в отличие от дохода, полученного в обмен на товары и услуги. Примером может служить плата за использование патента или авторского права на публикацию. Текущие платежи по франчайзингу — это оплата оператором текущих услуг, предоставляемых франчайзером. Нельзя отрицать, что определенную долю платежей составляет оплата за использование торговой марки и хозяйственной системы франчайзера. Однако на практике ее доля значительно меньше, чем доля платы за предоставляемые услуги.

Продажа продукции

В некоторых системах франчайзинга, особенно в тех случаях, когда в качестве франчайзера выступает промышленная фирма — производитель продукции или фирма оптовой торговли, а также когда речь идет о продаже товаров под определенной торговой маркой, соглашение о льготном предпринимательстве включает обязательство оператора закупать товары у головной фирмы или ее определенного поставщика. Франчайзер получает доход за счет установления наценки на свои товары при их продаже оператору. Может быть и так, что кроме этой наценки франчайзер не взимает никакой другой платы, таким образом в ней заключаются и текущие платежи, и валовая прибыль от реализации товаров.

В системе с закрепленным поставщиком головная фирма может иметь доход за счет скидки, предоставляемой поставщиком. Скидки иногда имеют форму компенсации, зависящей от объема продаж соответствующего периода. Некоторые поставщики финансируют затраты на рекламу, проводимую в рамках сети льготного предпринимательства.

Существуют доводы в пользу того, что операторы должны также иметь определенную

выгоду от этих скидок, поскольку они отражают общую покупательную способность всей сети франчайзинга. Некоторые франчайзеры доводят эти скидки до операторов, некоторые устанавливают размер оплаты по франчайзингу на уровне, учитывающем получение дохода от этого источника. Средства, выделяемые на рекламу, могут быть использованы на проведение рекламной кампании сетью и финансирование мероприятий по продвижению товаров.

Одна из трудностей, связанных с взиманием платы за франчайзинг через товарные наценки, состоит в том, что оператор может попасть в зависимость от милости неразборчивого в средствах франчайзера. Бесспорно, что многие фирмы проводят в жизнь этот метод добросовестно и справедливо, зачастую откладывая повышение цен до последней возможности. Тем не менее, здесь требуется внимательное и тщательное рассмотрение со стороны оператора. Оператор должен удостовериться в том, что франчайзер не выгадывает и не может выгадать за его счет и что соглашение предусматривает формы защиты, на которые он может положиться. В противном случае есть основание усомниться, стоит ли подписывать такое соглашение.

Для франчайзера важно рассмотреть возможные альтернативные методы. Без сомнения, процентная плата по сравнению с товарной наценкой была бы справедливее для обеих сторон. Сравнение франчайзером расчета своего дохода по товарной наценке и по приемлемой процентной ставке к обороту оператора часто показывает, что один вариант не хуже другого. Оператор, видя относительно скромный процентный показатель оплаты, должен быть уверен, что франчайзер не наверстает свой доход за его счет другим путем.

Из вышесказанного вытекают два вывода. Первый касается франчайзера и состоит в том, что он должен как можно раньше принять принципиальное решение относительно выбора метода взимания платы за льготное предпринимательство. С помощью сметы он должен спланировать в обозримой перспективе поступление платы из различных источников в размере, достаточном для покрытия своих расходов и получения прибыли, необходимой для развития. Второй вывод относится к оператору, который должен проверить источники доходов франчайзера, удостовериться в том, что тот не сможет несправедливо обойти его.

Средства на рекламу

В большинстве схем льготного предпринимательства предусматриваются расходы на рекламу и продвижение товаров за счет либо франчайзера, либо оператора, либо их обоих. Если обязательства по расходам на рекламу и продвижение берет на себя головная фирма, это может быть организовано тремя методами.

1. Франчайзер берет с оператора сумму, рассчитанную в процентах к валовому доходу оператора, предпочтительно таким же образом, как это делается в отношении текущих платежей (платы за управленческие услуги). Средства, полученные таким образом франчайзером, используются им на мероприятия по рекламе и продвижению товаров. Большинство головных фирм предпочитают иметь централизованные фонды и полностью контролировать деятельность в области рекламы и продвижения.

2. Франчайзер включает рекламные расходы в сумму текущих платежей и обязуется тратить не менее определенного процента от этой суммы на цели рекламы и продвижения товаров. В этом случае также проявляется стремление головных фирм к той же степени контроля за рекламной деятельностью.

3. Франчайзер берет на себя расходы по рекламе и продвижению товаров в том объеме, в каком считает это необходимым, не собирая соответствующих средств и не выделяя фиксированных сумм на эти цели. Такой подход может быть принят в тех случаях, когда франчайзер является производителем продукции, и так тратящим значительные собственные средства на ее рекламу, что, естественно, неизбежно идет на пользу и оператору.

Помимо этих вариантов есть ситуации, когда может оказаться выгоднее концентрировать рекламные усилия на местном, а не на общенациональном уровне. Тогда

франчайзер, вероятно, потребует от оператора ежегодно тратить на эти цели суммы, определяемые как фиксированный процент от объема валового дохода.

В любом случае, будет ли проводиться рекламная кампания на местном или национальном уровне, франчайзер будет настаивать на контроле за формой и содержанием всех рекламных материалов и мероприятий по продвижению товара, поскольку рекламируются именно его фирменное наименование и система.

Роль финансовых учреждений

Условия льготного предпринимательства делают его более надежным способом создания нового предприятия. Неудивительно поэтому, что банки более охотно ссужают деньги его участникам. Это относится не только к английским банкам, но и к банкам многих других стран, включая Ирландию, Францию, Испанию, Голландию, Австралию, Южную Африку, Канаду, которые принимают активное участие в финансировании предприятий-операторов. В США, из-за особенностей банковского законодательства, это направление деятельности банков развито менее широко.

В июне 1981 г. один из крупнейших банков Великобритании «Нэшнл Вестминстер» первым создал у себя отделение по финансированию франчайзинга. Сразу вслед за этим в августе 1981 г. его примеру последовал другой крупнейший банк «Барклайз бэнк». С тех пор такие отделения созданы во многих банках, включая «Ройал бэнк оф Скотлэнд», «Мидлэнд бэнк», «Ллойде бэнк», «Бэнк оф Скотлэнд», а в Северной Ирландии — «Ольстер бэнк» и «Бэнк оф Айрлэнд». Многие банки являются спонсорами льготного предпринимательства. «Нэшнл Вестминстер бэнк» спонсирует ежегодные обследования деятельности фирм, работающих в рамках системы франчайзинга, проводимые Британской ассоциацией франчайзинга (БАФ), финансирует Центр исследований по франчайзингу при Школе бизнеса Лондонского городского университета. «Барклайз бэнк» является спонсором летней школы по международному франчайзингу того же университета. «Мидлэнд бэнк» спонсирует премию, присуждаемую лучшему оператору года, а «Ллойде бэнк» — публикации по франчайзингу, осуществляемые БАФ. Присоединившись к БАФ в качестве ассоциированных членов, банки продемонстрировали свое желание постоянно участвовать в деятельности по организации льготного предпринимательства.

Как уже говорилось, причиной такой активности банков в сфере франчайзинга является его надежность как пути создания новых предприятий. Имея отработанные концепции и «зонтик» головной организации-франчайзера такое предприятие обладает дополнительными возможностями и преимуществами в отношении прибыльности, погашения обязательств и достижения вполне комфортного существования, что хорошо понимают банки. Поэтому банки идут на значительно большую долю финансирования стартовых затрат предприятия, чем они это делают в обычных случаях.

Все банки, участвующие в этой деятельности, приняли сходную тактику. Было решено не идти по пути организации обучения франчайзингу и анализу соответствующих предложений работников всей сети банковских отделений, что было бы весьма поверхностным и не дало бы нужных результатов. Банки назначают в своем центральном аппарате менеджера по операциям франчайзинга, вокруг которого создают и развивают соответствующие отделы.

Менеджер-специалист и группа, формирующаяся вокруг него, позволяют банку приобрести соответствующие знания и ноу-хау по франчайзингу и передать их другим сотрудникам. Такой процесс получения и применения квалификации дает возможность выполнять работу на требуемом уровне, быстро и качественно оценивать предложения, вырабатывать обоснованную политику в отношении каждой системы льготного предпринимательства. Управляющий местным отделением, к которому обращаются потенциальные заемщики, обеспечивается не только общими методическими материалами по франчайзингу, но и анализом конкретного предложения, по которому он должен принять решение.

Таким образом, решения банка об участии в любой системе льготного предпринимательства принимаются специалистами, обладающими знаниями и опытом. Конкретное решение о выдаче ссуды заемщику принимает местный управляющий, который побеседует с ним и проанализирует предложение. При этом в его распоряжении будет вся необходимая информация о данной системе и ее головной фирме, предоставленная центральным отделом банка по франчайзингу.

Банки могут иметь более или менее тесную связь с той или иной системой льготного предпринимательства и ее участниками, но они не гарантируют автоматически ее выживаемость или возможность участия для любого претендента. Они подчеркивают и напоминают, что потенциальный оператор, прежде чем принять решение, должен детально проанализировать всю систему.

Рассмотрим практику двух банков в области финансирования льготного предпринимательства. Между ними есть разница: «Нэшнл Вестминстер» был первым, а «Ройал бэнк оф Скотлэнд» совсем недавно вошел в эту сферу.

«Нэшнл Вестминстер бэнк»

Отдел по франчайзинговым операциям банка «Нэшнл Вестминстер» возглавляется старшим менеджером и состоит из 12 сотрудников, включая 4 менеджеров. Он также занимается финансовыми аспектами лицензирования.

Главными задачами отдела являются:

1. Поддержка локальной сети банка, состоящей из 3 200 отделений, Центров бизнеса и региональных управлений. Речь идет об общем понимании сущности и принципов льготного предпринимательства, а также конкретной информации по любой возможности участия в операциях франчайзинга, предоставляемой в момент ведения переговоров о финансировании, проводимых менеджером местного отделения с потенциальным оператором.

2. Информирование клиентов и общественности об условиях и формах льготного предпринимательства, а также потенциальных франчайзеров о ситуации и потребностях соответствующих отраслей экономики, совместный анализ их предложений по развитию систем франчайзинга.

3. Помощь в обеспечении финансовыми ресурсами предприятий-операторов на основе тесных контактов с действующими франчайзерами и совместного поиска выгодных источников средств.

Банк считает, что тщательная отработка условий и форм соглашения по льготному предпринимательству снижает риск неудачи. Это дает возможность повысить уровень финансирования предприятий-операторов до двух третей общего объема инвестиционных затрат, что значительно выше обычного уровня стартового финансирования.

Менеджеры по франчайзингу дополняют знания и опыт менеджеров местных отделений, предоставляют детальную информацию, необходимую для рассмотрения финансовых потребностей потенциальных операторов.

Хотя банк не гарантирует и не рекомендует осуществление конкретных операций по использованию франчайзинга, он обеспечивает будущих операторов общим пакетом информации, включая контрольные перечни вопросов для принятия решения о покупке права льготного предпринимательства и заключения соглашения, материалы, помогающие проанализировать потребности обеих сторон.

Отдел банка по франчайзингу и его менеджеры также участвуют в проведении таких мероприятий, как подготовка информационных аудио- и видеоматериалов для франчайзеров и операторов; проведение семинаров и презентаций; осуществление банком спонсорских программ и т.п.

Отдел участвует также в международной деятельности банка, в частности, при отборе и назначении менеджеров по франчайзингу в филиалах банка в других странах. Он предоставлял докладчиков, помогал в организации семинаров по франчайзингу в 23 странах.

В целом, деятельность банка выходит далеко за рамки решения чисто финансовых

проблем и способствует развитию льготного предпринимательства по широкому кругу направлений.

«Ройал бэнк оф Скотлэнд»

В банке создан отдел франчайзинга и лицензирования. В 1985 г. был назначен менеджер по франчайзингу, в функции которого первоначально входили установление и поддержание связей с растущим числом фирм-франчайзеров, прежде всего контактов между ними и их операторами, с одной стороны, и менеджерами местных отделений банка — с другой. По мере роста популярности льготного предпринимательства численный состав отдела постоянно расширялся. В 1988 г. в его функции также было включено лицензирование как деятельность, связанная и дополняющая франчайзинг.

В настоящее время отдел франчайзинга и лицензирования, имеющий главный офис в Эдинбурге, включает три подразделения, расположенные в Эдинбурге, Манчестере и Лондоне. Каждое из них отвечает за операции в своем регионе. Отдел также имеет секцию по международным операциям.

В 1988 г. банк заключил соглашение с одним из крупнейших банков Испании «Банко Сантандер». Одним из направлений их совместной деятельности является создание в испанском банке отдела франчайзинга и лицензирования по образцу и подобию британского банка. Сотрудничество между этими отделами двух банков предполагает предоставление дополнительной поддержки фирмам, намеревающимся выйти на рынок льготного предпринимательства обеих стран.

Отдел франчайзинга и лицензирования «Ройал бэнк оф Скотлэнд» осуществляет в настоящее время два основных направления своей деятельности. Первое состоит в том, чтобы играть роль главного эксперта по франчайзингу для самого банка, помогая тем самым менеджерам местных отделений в оказании банковских услуг головным фирмам и их предприятиям-операторам. Сюда входит поддержание тесных контактов со всеми крупными франчайзерами, что дает возможность отделу должным образом консультировать местные отделения банка.

Второе важнейшее направление деятельности отдела заключается в том, чтобы способствовать распространению знаний о принципах и этических нормах бизнеса в рамках льготного предпринимательства среди делового сообщества в целом, а также среди конкретных лиц (как клиентов, так и не являющихся клиентами банка), которые могут иметь намерение стать операторами. С этой целью сотрудники отдела часто выступают на семинарах, выставках и других подобных мероприятиях, рассказывая об основных финансовых аспектах системы льготного предпринимательства. В 1989 г. банк выступил в качестве спонсора Фонда обучения при БАФ, созданного с целью повышения уровня подготовки специалистов фирм-франчайзеров.

ГЛАВА 8. Услуги франчайзера предприятиям-операторам

Отношения льготного предпринимательства включают широкий набор услуг, предлагаемых франчайзером оператору. Первая услуга — создание действующего предприятия, работой доказывающего свою эффективность. Если франчайзер осуществит эту задачу успешно, употребив мастерство, будет заложен фундамент для развития системы франчайзинга.

Выполнив эту задачу успешно, франчайзер в дальнейшем предоставит оператору два вида услуг:

- услуги, связанные с отбором, обучением и помощью оператору в открытии его предприятия;
- услуги, оказываемые на протяжении всей работы в рамках договора о льготном предпринимательстве.

Рассмотрим эти услуги.

Первоначальные услуги

Набор

В процессе выбора претендентов франчайзер помогает оператору сделать более объективное и сбалансированное суждение о том, является ли работа на себя правильным для него решением; соответствует ли бизнес на условиях франчайзинга его квалификации; устраивает ли его франчайзер и наоборот. Обеспечивая такие услуги, франчайзер одновременно преследует свои собственные интересы, так как ему крайне важно иметь заинтересованного, ответственного и подходящего оператора.

Франчайзер, который может сказать «нет», если не все его устраивает, увеличит свои шансы на успех, а также создаст сеть операторов высокого качества.

Обучение

Обучение должно касаться двух аспектов. Прежде всего, оператор должен получить основные общие деловые навыки, что включает: ведение бухгалтерского учета и отчетности, управление персоналом, системы делопроизводства и документации, элементарные приемы и методы контроля и анализа, позволяющие выявить проблемы и принять необходимые решения. Разумеется, это достаточно упрощенный и ограниченный курс, имеющий целью подготовить оператора к конкретному делу, которым он собирается заниматься.

Система бухгалтерского учета должна быть, по возможности, экономичной, но эффективной. Она призвана обеспечивать поток финансовой управленческой информации, с тем чтобы оператор всегда знал состояние дел, отражать тенденции, узкие места, обеспечивать возможность для их анализа и принятия соответствующих действий на самом раннем этапе. Она также обеспечивает информацией и франчайзера, который тем самым получает возможность видеть усилия и результаты деятельности оператора.

Обучение управлению персоналом обеспечит основные навыки, которые необходимы оператору для отбора и найма персонала, проведения собеседований, оценки возможностей и обучения сотрудников той работе, которую они должны выполнять, а также даст представление о правовых основах трудовых отношений. Умение общаться с людьми, как правило, приходит с опытом, но начинающим руководителям требуются помощь и рекомендации.

Франчайзер разработает и подготовит некоторые документы для того, чтобы оператор их заполнил. Эти документы покажут тому и другому, в каких областях оператор должен улучшить свою деятельность. Однако для создания любых форм документов и отчетности должны существовать весомые причины. В функции оператора не входит заполнение документов, представляющих бесполезную информацию.

Оператора надо подготовить таким образом, чтобы он развил в себе способность определять проблемы по мере их возникновения, и был бы в состоянии решать их, не ожидая

привлечения оперативного персонала поддержки фирмы-франчайзера.

Оператор должен быть обучен конкретным методам работы, технологии производства. Например, для предприятия питания это будет порционный контроль, контроль качества, методы приготовления, рецепты блюд и т. д.

Самое главное, чтобы оператор по окончании обучения смог приступить к работе и не ломал голову над любой проблемой.

Помещения

Франчайзер поможет оператору получить в свое распоряжение подходящее помещение и подготовить его для использования в качестве производственного или торгового. Это происходит в несколько этапов:

- выбор размещения;
- решение вопросов местного строительного планирования и законодательного регулирования;
- переговоры по условиям аренды;
- дизайн и перепланировка;
- оснащение и оборудование;
- обеспечение начальных запасов;
- открытие.

Рассмотрим каждый из них.

ВЫБОР РАЗМЕЩЕНИЯ

Франчайзер, на основании определенных им критериев выбора, будет искать и оценит помещение для оператора. Франчайзер на основании опыта имеет право на суждение, удовлетворительно или нет помещение, но он не может гарантировать правильность своего выбора. Оператор не может слепо принимать мнение франчайзера. Он должен с большой тщательностью расспросить франчайзера, особенно, если у того есть свои сомнения, и, если сомнения не исчезнут, надо отвергнуть данный выбор.

ПЛАНИРОВАНИЕ И РЕГУЛИРОВАНИЕ

Бывают случаи, когда найденные помещения не имеют разрешения на соответствующее использование. Поэтому франчайзер должен помочь оператору получить все необходимые разрешения и документы. Иногда это нужно предусмотреть и получить разрешение заранее. В тех случаях, когда с точки зрения местной администрации или регулирующих органов концепция предприятия нова и необычна по многим моментам, стоит подготовить материал с объяснением сущности и характера планируемого предприятия. Надо также принять во внимание местные строительные законы.

ПЕРЕГОВОРЫ ПО УСЛОВИЯМ АРЕНДЫ

Участие франчайзера в переговорах может быть полезным для оператора и может помочь ему в приобретении такого помещения, которое он никогда бы не приобрел как частное лицо. Франчайзер может решить, что для того, чтобы приобрести наиболее подходящие помещения, ему придется выступать в роли арендатора, а оператору — субарендатора.

ДИЗАЙН И ПЕРЕПЛАНИРОВКА

Производственное или торговое помещение должно отвечать требованиям франчайзера. Франчайзер предложит стандартный план и спецификации, которые могут быть откорректированы в соответствии с характером помещения. Иногда франчайзер может подготовить специальные планы. В некоторых случаях он поручит оператору нанять архитектора и оплатит его работу. Франчайзер может также предоставить оператору помощь в наблюдении за производством работ.

ОСНАЩЕНИЕ И ОБОРУДОВАНИЕ

Если стандартное оборудование не является частью приобретаемого «пакета» льготного предпринимательства, франчайзер даст совет и окажет помощь в выборе и приобретении необходимого оборудования по самым экономичным ценам. Он может предоставить полный список оборудования с указанием его марок и моделей, снабдить его

спецификациями, с тем чтобы обеспечить оператору наилучший вариант.

НАЧАЛЬНЫЕ ЗАПАСЫ

Франчайзер предоставит оператору инвентарную опись необходимых товарных запасов и организует их закупку через собственный отдел снабжения или у определенных поставщиков. Своевременное приобретение и доставка товарных запасов имеют важнейшее значение для успешного начала работы.

ОТКРЫТИЕ

Франчайзер выделит команду из двух-трех человек, чтобы помочь оператору открыть предприятие. Эта команда должна проследить, чтобы оператор использовал на практике принципы, которые он усвоил во время обучения. Для всех это будет тяжелая работа, так как деятельность предприятия проходит испытание у потребителя. Команда франчайзера должна оставаться с оператором до тех пор, пока не убедится, что оператор владеет ситуацией и может дальше действовать самостоятельно.

Только когда команда головной фирмы закончит свою работу и оператор оправится от первого шока и останется один, он начнет развивать свой собственный потенциал. На этом этапе ему важно понять, что никто ему не может гарантировать успех, кроме него самого.

Регулярно предоставляемые услуги

Регулярно предоставляемые услуги обеспечивают оператора необходимой для функционирования его предприятия поддержкой. Они включают:

- мониторинг и контроль;
- обучение;
- административную поддержку со стороны головного офиса фирмы-франчайзера;
- проведение исследований и разработок;
- изучение рынка;
- рекламу и продвижение товаров и услуг;
- обеспечение каналов общения.

Мониторинг и контроль

Необходимо разработать систему отчетности и контроля, которая позволит франчайзеру не только контролировать правильность расчета платежей по контракту, но и постоянно следить за работой оператора с целью выявления тенденций и тревожных сигналов.

Такая система нужна обоим партнерам. Оператору она поможет готовить нужную информацию, обеспечит его знанием того, в каком состоянии находятся его предприятие и финансы. Для франчайзера — это часть общей информации о его системе, по которой он судит об индивидуальных и общих результатах и оценивает перспективу.

Однако одной информации недостаточно, нужны еще и личные контакты. Франчайзер должен обеспечить знакомство оператора с персоналом своего головного офиса, чтобы он знал с кем иметь дело. Может быть назначен специальный сотрудник, который регулярно поддерживает контакты с оператором как по телефону, так и лично во время посещений его предприятия.. Оператор должен иметь возможность при первой необходимости обратиться за помощью к персоналу поддержки, а тот должен быть всегда готов прийти на помощь, когда потребуется.

Оперативный персонал службы поддержки во время посещений предприятия-оператора может обнаружить, что не все идет хорошо, условия соглашения не выполняются. В этом случае, возможно, будет необходима переподготовка. Сотрудник службы, регулярно посещая оператора, обеспечит переподготовку и поможет исправить недостатки. Оператор не должен слишком полагаться на персонал франчайзера, он должен научиться решать свои проблемы. Важно, чтобы между франчайзером и оператором происходило общение и оба они знали, когда возникают трудности.

Каковы бы ни были преимущества льготного предпринимательства, риска оно не

устраняет. Несомненно, что неудачи преследуют операторов по следующим причинам:

- если франчайзер предварительно не апробировал соответствующим образом концепцию предприятия;
- если у франчайзера не было достаточно капитала;
- по причине принятия франчайзером неправильных решений;
- если франчайзер оказался нечестным человеком;
- поскольку вся затея оказалась не льготным предпринимательством, а какой-то другой, может быть даже мошеннической, схемой;
- если франчайзер не обеспечил регулярное обслуживание или делал это на недостаточном уровне.

Ясно, что причины, вызывающие неудачу франчайзера, ведут к тем же последствиям и для оператора. Если при таких обстоятельствах у оператора не хватит финансовых и деловых возможностей, чтобы спасти себя и продолжать дело, его бизнес погибнет. В то же время есть примеры, когда операторы, несмотря на помощь франчайзера, потерпели крах, тогда как другие в этой системе преуспели.

Каковы бы ни были причины, первый симптом, который может проявить себя, — отсутствие денежных средств (неплатежеспособность). Такая ситуация возникает не сразу, и преимущество оперативной системы поддержки, контроля со стороны франчайзера состоит в обнаружении тревожных сигналов и возможности вовремя исправить положение. Всегда будут сигналы до того, как положение оператора станет критическим (например, задержка выплат и т. п.).

Важно выяснить причину, по которой оператор скатывается к неплатежеспособности :

- может быть, он не следует правилам системы;
- может быть, он не пользуется советами франчайзера (что случается довольно часто);
- возможно, он не подходит для этого бизнеса;
- возможно, у него недостаточно капитала;
- возможно, он несет много несущественных расходов;
- возможно, он недостаточно много работает.

Некоторые операторы, недостаточно знакомые с бизнесом, забывают, что не все деньги в кассе они могут тратить, как им захочется. Они забывают, что у них есть счета и накладные расходы, которые надо оплачивать. Очень трудно объяснить оператору, сколько денег он может тратить на себя.

Возможно, задолго до ситуации банкротства франчайзер решит приостановить контракт, так как несмотря на все старания, он не может добиться от оператора, чтобы он действовал в соответствии с контрактом. Франчайзер обязан помочь оператору, который переживает трудности, дать ему возможность возместить как можно больше своих потерь. В конце концов, если оператор оказывается неспособным вести дело, надо найти покупателя, чтобы помочь ему вернуть как можно больше его капиталовложений.

Обучение

Франчайзер убедится в том, что потребность в обучении существует постоянно. Операторы, которые плохо справляются с делом, очевидно, нуждаются в переподготовке. Им нужна помощь в обучении собственного персонала, а также в приобретении навыков такого обучения. Всегда есть необходимость обучать операторов и их персонал нововведениям, изменениям, которые претерпевают системы, путям улучшения использования или применения нового оборудования и т. п.

Функции головного офиса

В штат головного офиса фирмы-франчайзера должны входить специалисты по каждой сфере деятельности, в которой операторам потребуется помощь: по менеджменту, бухгалтерскому делу, рекламе, маркетингу, связям с общественностью, контролю качества товаров, работе оборудования, по всем аспектам деятельности системы франчайзинга.

При таких обстоятельствах оператор находится даже в более выгодном положении, чем менеджер филиала компании, который просто должен проводить политику компании.

Хотя до некоторой степени это требование справедливо и в отношении системы франчайзинга, здесь подход не столь жесткий. Каждый оператор рассматривается индивидуально, и никто не может диктовать, что ему делать. Его надо обучать и воспитывать в нем интерес к тому делу, которым он занимается.

Интерес франчайзера заключается в том, чтобы оператор добился успеха и использовал максимум своих возможностей. Франчайзер не может диктовать оператору свою волю до тех пор, пока он не будет настаивать на разрыве контракта или не справляться с управлением предприятием. Оператор кроме того всегда может получить ценную помощь, если по какой-либо причине он решил оставить бизнес.

Исследования и разработки (включая изучение рынка)

Франчайзер должен иметь необходимые мощности и персонал для проведения исследований и разработок в области товаров, услуг, развития системы, рыночной стратегии, постоянно осваивать нововведения. Инновации, касающиеся товаров и услуг, должны быть согласованы с действующим производством, подвергнуты тщательному рыночному тестированию, чтобы франчайзер мог продемонстрировать преимущества их освоения.

Исследовательская деятельность может быть расширена и охватить новые источники и виды высококачественных материалов и готовых изделий для операторов, с тем чтобы максимально способствовать повышению экономической эффективности их функционирования. По мере роста сети франчайзинга растет ее покупательная способность, увеличивается объем расчетов с производителями и поставщиками. Это ведет к выгоде и экономии для операторов, которые были бы невозможны вне системы франчайзинга.

Реклама и продвижение товаров и услуг

Как правило, франчайзер берет на себя функции рекламы, продвижения товаров и услуг, связи с общественностью в масштабе системы в целом. Затраты на эти цели ложатся на операторов через систему соответствующих платежей франчайзеру (см. Главу 7). Разрабатывая рекламные мероприятия, франчайзер должен принять во внимание ряд факторов.

1. Прежде всего необходимо создать и поддерживать отличительный фирменный имидж системы, положительно воспринимаемый потребителем, и контролировать его использование.

2. Важно выработать наиболее эффективный способ выхода системы на потребительский рынок товаров или услуг, ответить на вопрос о наиболее эффективном способе рекламы — будет ли это реклама на национальном или региональном уровне или наиболее эффективна реклама, осуществляемая самими операторами на местном уровне.

3. Франчайзер должен решить, кто будет разрабатывать рекламные материалы: собственные специалисты или привлеченные силы со стороны.

4. Обеспечивает ли франчайзер операторов рекламными материалами, используемыми непосредственно в пунктах продажи, за счет рекламных взносов операторов или за отдельную плату?

5. Обеспечивает ли франчайзер операторов готовой рекламной продукцией (щиты, плакаты, видеоматериалы и т. п.)? Это не только повышает эффективность затрат на рекламу, но и позволяет контролировать ее содержание и способы подачи.

6. В какой степени франчайзер будет использовать консультации с операторами?

Франчайзер должен выделить сотрудника своей организации, который будет заниматься всеми этими вопросами.

Каналы общения

Налаженные связи и общение играют важную роль в обеспечении успеха франчайзера. Эти вопросы детально рассматриваются в Главах 10 и 11.

ГЛАВА 9. Как стать оператором

Самоанализ

Каждый человек, намеревающийся открыть собственное дело, должен подвергнуть детальному анализу собственные установки, способности и долгосрочные цели. Такой анализ необходим для любого вида бизнеса, но применительно к льготному предпринимательству он имеет свои особенности.

Потенциальный оператор должен:

- заниматься таким самоанализом;
- быть до конца откровенным с собой;
- не увлекаться собственными оригинальными желаниями, даже если ему кажется, что

он знает правильные ответы на вопросы, которые должен себе задать.

Нельзя упускать из вида еще один фактор, которому обычно не уделяет внимание пресса, когда сообщает о неудаче, постигшей того или иного оператора. Надо иметь в виду, что в 50% случаев операторы сами повинны в своей участи. Возможность пользоваться ноу-хау, преимуществами системы льготного предпринимательства не дает гарантии успеха. Франчайзер обеспечивает набор «Сделай сам», а успех полностью зависит от квалификации оператора и возможности максимально использовать представившуюся ему возможность.

Любой потенциальный оператор, занявшись самоанализом и признавая у себя наличие той или иной характеристики, должен тщательно ее рассмотреть. Вот некоторые примеры, взятые из реальной жизни.

1. Оператор, уже занимавшийся самостоятельным бизнесом и, возможно, в той же области, что и предлагаемая система льготного предпринимательства. Такой человек со своими укоренившимися идеями менее восприимчив к идеям франчайзера и дисциплинирующему воздействию системы. По этой причине многие франчайзеры не хотят принимать операторов с предыдущим опытом в бизнесе того же типа. Но бывают случаи, когда предыдущий опыт и знания существенны, так как их нельзя приобрести в короткий период времени.

2. Самодовольство оператора. Многие потерпели неудачу из-за того, что перестали прилагать необходимые усилия, считая, что «Теперь я босс, а боссы не работают». Операторы такого типа думают, что именно так ведут себя истинные «боссы», что они могут тратить деньги, при этом не работая и не зарабатывая. Франчайзинг не совместим с таким стилем.

3. Оператор, который теряет самообладание. Это может принимать две формы: (а) оператор теряет самообладание, когда после открытия предприятия ответственность и масштаб задачи доходят до его сознания; (б) оператор, который не может мириться с убытками, несмотря на то, что его предупредили, что может происходить в начале, и дали совет, как правильно организовать свои финансы и использовать оборотный капитал для поддержания предприятия в начальный период. Надо иметь крепкие нервы, чтобы справляться с коммерческими потерями во время становления предприятия.

4. Оператор, который не вписывается в систему. Это чаще случается с теми, кто уже успешно работал некоторое время в бизнесе. Они начинают верить, что причина процветания — они сами, а не франчайзер и его система. Они, конечно, вносят свой вклад в успех, но опасность возникает тогда, когда они думают, что лучше знают, как и что делать, и это ведет к отходу от системы.

5. Вмешательство, хотя и с хорошими намерениями, со стороны членов семьи или назойливых друзей. Важно, чтобы семья оказывала поддержку, но поддержка — одно, а вмешательство — другое. Поэтому многие франчайзеры проводят собеседования как с мужем, так и с женой, даже когда только один является претендентом. Назойливых друзей надо избегать как чумы, особенно тех, кто считает, что у них есть опыт и он будет полезен оператору. Человеку, которым можно легко манипулировать и которому трудно принимать

решения самому, заниматься бизнесом самостоятельно опасно.

6. Оператор, который ожидает, чтобы для него многое сделали. Ни один потенциальный оператор не должен ожидать, что франчайзер будет ежедневно принимать участие в его бизнесе. Единственное исключение — системы льготного предпринимательства, которые специально предлагают такое участие. (Например, централизованные системы заказов или бухгалтерского обслуживания.)

7. Оператор, у которого отсутствуют необходимые качества. Существуют две разновидности такого типа. Первая — операторы, которые так ослеплены привлекательностью льготного предпринимательства, что не осознают своих недостатков и отсутствия возможностей. Франчайзер никогда не может знать всего того об операторе, что тот знает о себе. Оператор должен быть честным с собою и с франчайзером. Другая разновидность — те, кто, возможно, занимали высокое положение в управленческом звене и не привыкли работать засучив рукава, занимаясь основами дела.

Эти характеристики надо иметь в виду в процессе аттестации претендента. Лица, консультирующие потенциального оператора, должны помочь ему определить, не попадает ли он в одну или несколько из рассмотренных ситуаций.

Теперь рассмотрим широко распространенное утверждение, что участие в системе франчайзинга более надежно, чем создание самостоятельного предприятия. В широком смысле это верно и подтверждается статистикой и обследованиями, проведенными в США и Великобритании.

Традиционно считается, что в то время как 90% новых предприятий разоряются в течение 5 лет, для предприятий, работающих в системе льготного предпринимательства, эта цифра составляет 10%. Конечно, это утверждение — шаг в правильном направлении, и все же это преувеличение. В Великобритании, по данным налоговой статистики, уровень банкротств новых предприятий в течение 5 лет составляет приблизительно 37%, а тот же показатель для новых предприятий в системе франчайзинга — 4-5%.

Однако, есть опасность в таких утверждениях о высоком уровне успешности льготного предпринимательства. Потенциального оператора подстерегают следующие опасности:

- потеря бдительности в оценке перспектив, так как он слышал много подобных утверждений и доверяет принципам франчайзинга в целом, несмотря на то, в каком состоянии находится данная система;
- успокоенность в результате ложного представления, что все, что ему требуется для того, чтобы заработать много денег, — это подписать договор о льготном предпринимательстве;
- игнорирование того факта, что еще необходимо правильно выбрать франчайзера.

Уроки, которые надо извлечь: каждую систему льготного предпринимательства надо рассматривать с точки зрения ее качеств и преимуществ, учитывая рекомендации, изложенные в данной книге, и четко сознавая, что франчайзинг не есть легкий путь к быстрому богатству.

Франчайзинг, тем не менее, снижает риск, присущий новому бизнесу. Одно из его основных преимуществ в том, что франчайзер делится приобретенным им в процессе управления системой опытом решения проблем, с которыми сталкивается всякое новое предприятие.

Удивительно, что многие потенциальные операторы принимают решение заранее и уже не слушают никаких советов. Это в наибольшей мере относится к вновь создаваемым системам льготного предпринимательства, которые многим кажутся особенно привлекательными, несмотря на то, что у них несовершенная структура и они не проверены соответствующим образом. Многие склонны верить, что начать первым означает получить больше всех. Такая позиция является проявлением жадности и лишает возможности здраво рассуждать. Поэтому потенциальный оператор должен сказать «нет», даже если он увлечен предложением, пока объективное исследование и независимый консультант не подтвердят

необходимые качества франчайзера и его бизнеса.

Надо задать следующие вопросы и честно на них ответить:

1. Понимаю ли я сущность системы льготного предпринимательства и ее требования?
2. Подхожу ли я по физическим и личностным характеристикам для собственного бизнеса?
3. Позволят ли мне мой возраст и здоровье заниматься бизнесом достаточно долго, чтобы вернуть начальные затраты и оправдать усилия? И наоборот, не слишком ли я молод и достаточно ли зрел, чтобы вести свой собственный бизнес, нанимать людей и управлять ими?
4. Достаточно ли у меня финансовых ресурсов, которые позволят мне начать дело и выжить, пока я буду бороться за становление своего предприятия?
5. Хватит ли у меня самообладания и воли, чтобы пережить предполагаемые убытки, пока я буду создавать свое дело, и справиться с препятствиями?
6. Каковы мои истинные качества и умения? Предоставит ли мне данная система льготного предпринимательства возможность применить и максимально использовать свои сильные качества?
7. Справляюсь ли я самым лучшим образом с умственными и физическими нагрузками?
8. Легко ли я схожусь с людьми?
9. Смогу ли я справиться с персоналом?
10. Способен ли я работать много и с полной ответственностью?
11. Готов ли я работать в неурочное время?
12. Как мое решение повлияет на мою семью и как она будет относиться к моему частому отсутствию?
13. Одобряет ли моя семья полностью мое предполагаемое предприятие?
14. Будет ли кто-нибудь из моей семьи в состоянии и рад мне помочь?
15. Готов ли я подвергать риску свою собственность?
16. Смогу ли я обеспечить необходимый объем финансирования?
17. Чего я стремлюсь достичь:
 - (а) удовлетворения в работе?
 - (б) прироста капитала?
 - (в) больших денег?
 - (г) выгодного вложения капитала (стать собственником, не принимающим участия в управлении)?
18. Будет ли дело достаточно интересным для меня на протяжении многих лет?
19. Устраивает ли меня дисциплина системы франчайзинга?
20. Будет ли меня раздражать власть, которую имеет надо мной франчайзер?
21. Достаточно ли я инициативен и смогу ли превратить в выгоду открывающиеся для меня возможности?
22. И наконец, чего я хочу добиться в жизни?

Необходимо, чтобы потенциальный оператор подверг себя пристальному самоанализу, познал самого себя и свои устремления с помощью предложенной методики.

Вид деятельности и тип предприятия

Очень важный момент — рассмотрение рыночных позиций данной системы льготного предпринимательства. При этом следует не только учесть характер деятельности самой системы, но и провести оценку перспектив развития всей отрасли или сектора экономики, частью которых она является. Так, предметом ее деятельности может быть производство товаров либо оказание услуг. С тем чтобы облегчить подобную оценку, приводим таблицу, содержащую оценочные характеристики в форме сравнения двух секторов экономики.

Таблица 1. Сравнительные характеристики

Товары	Услуги
1. Новые ли это товары? Есть ли у них явные преимущества по сравнению с товарами конкурентов?	Новая ли это услуга? Есть ли у них явные преимущества по сравнению с услугами конкурентов?
2. Доказана ли практикой успешность системы франчайзинга?	То же
3. Не является ли предлагаемая система дистрибьюторской сетью или агентством, что на самом деле не является системой франчайзинга, хотя предлагается как таковая и потому подозрительна?	Есть ли в услуге элемент новизны или отличия от подобных услуг, предлагаемых конкурентами?
4. Долго ли она продержится на рынке?	То же
5. Действует ли она в сегменте рынка, находящемся в состоянии спада?	То же
6. Действует ли она в сегменте рынка, находящемся в состоянии роста?	То же
7. Не эксплуатирует ли она модное или преходящее увлечение, имеющее временный характер?	То же
8. Насколько высока конкуренция на рынке данных товаров?	Насколько высока конкуренция на рынке данных услуг?
9. Насколько конкурентоспособна цена товаров?	Насколько конкурентоспособна цена услуг?
10. Можно ли сохранить эту конкурентоспособность?	То же
11. Каковы источники поставок товаров?	Не применимо
12. Какова уверенность, что этот источник сохранится в будущем?	Не применимо
13. Существуют ли альтернативные источники поставок товаров соответствующего качества и по существующей цене?	Не применимо
14. Товары имеют торговую марку?	Имеется ли торговая марка или является ли эта услуга фирменной? Используется ли имя знаменитости? Помните, что знаменитости приходят и уходят, что может происходить и с системами франчайзинга.
15. Производятся ли товары на основе запатентованного изобретения? :	Строго говоря, не применимо, хотя запатентованный продукт может использоваться, „ Основана ли услуга на эксклюзивной технологии?
16. Хорошо ли налажены каналы снабжения?	Не применимо.
17. Существует ли адекватное гарантийное и сервисное обслуживание?	Не применимо
18. Могут ли производитель или поставщик легко обойти франчайзера и вас и создать свою собственную конкурирующую систему?	Не применимо
19. Какова репутация товара?	Какова репутация услуги или технологии?
20. Какова репутация поставщика?	Не применимо

Товары	Услуги
21. Если это успешная система, только что завезенная из другой страны, будет ли она столь же привлекательна на внутреннем рынке? Прошла ли она тщательную проверку на этом рынке?	То же

Нельзя недооценивать важность этих соображений. Не мешает еще и еще раз напомнить, что не следует затевать свое дело и участвовать в системе льготного предпринимательства, если вы не готовы потерять все! Не следует питать иллюзии, что франчайзер гарантирует успех и возместит потери. Предпринимательский риск несет оператор. Этот риск нужно понять и оценить.

Оценка франчайзера

Оценка франчайзера — очень важная составляющая процесса принятия решения. Не думайте, что если кто-то называет себя франчайзером, то и является им.

Вполне возможно, что к предпринимателю обратятся с предложением стать участником системы льготного предпринимательства в качестве оператора. Может быть и так, что это лишь попытка ввести в заблуждение доверчивого человека. Очень часто владелец предприятия впервые слышит о франчайзинге и совершенно не готов к этому, но торопится заключить контракт.

Конечно, франчайзинг не сводится только к договору, который заключается после того, как коммерческая жизнеспособность бизнеса в форме льготного предпринимательства признана и доказана. Поэтому не делайте ошибку, пытаясь торопить владельца предприятия продать право на льготное предпринимательство. Были случаи, когда обращение потенциального оператора действовало как катализатор создания новой системы франчайзинга. Но с момента зарождения идеи до создания жизнеспособной системы может пройти много времени. На самом деле очень немногие системы могут быть готовы к продаже права на льготное предпринимательство менее чем через два года после появления идеи.

Если вы как потенциальный оператор верите в привлекательность дела, наберитесь терпения и ждите, пока владелец сможет развить дело до такой степени, чтобы в него можно было вкладывать деньги.

Большинство систем франчайзинга, предлагающих себя на рынке, находятся на разных ступенях развития и зрелости. Чем больше операторов-участников системы, тем легче дать ей оценку, так как со многими можно поговорить о том, что им дало это участие.

Если сомневаетесь, будьте особенно внимательны, но не отвергайте сразу возможность без должного анализа. Новые системы тоже могут и часто приносят большие выгоды для тех, кто потруился, исследуя их и принимая обоснованное решение. Таблица 2 иллюстрирует разные этапы развития системы франчайзинга и проблемы, которые могут возникнуть на каждом из них.

Таблица 2. Этапы развития системы франчайзинга

Количество действующих операторов	Комментарии
1-10	На этом этапе франчайзер все еще нащупывает свой путь. Он проверяет, достаточно ли тщательно отработана концепция в процессе пробных операций. Он все еще уязвим в своей неопытности при выборе операторов. В то же время он испытывает нетерпение, так как вложил средства в подготовку своего «пакета» льготного предпринимательства к продаже и хочет продавать его, чтобы получить денежные средства.

Количество действующих операторов	Комментарии
11-40	Франчайзер преодолел первое препятствие. Но сейчас у него, вероятно, новая проблема: среди первых 10 операторов есть 4 или 5, которые его не удовлетворяют. На этом этапе франчайзер занимается развитием своей организационной инфраструктуры, чтобы подготовить себя к растущему, как он надеется, числу операторов. Ему надо проявлять осторожность, чтобы темпы роста не опережали его ресурсы и возможности.
41-100	Система в относительно зрелом состоянии. Франчайзер получает приличные доходы от своей деятельности. Теперь он обращает свое внимание на создание фундамента для значительного расширения. Здесь нужно проанализировать все, что ему удалось и не удалось сделать. Конечно, он далеко ушел в своем развитии, и теперь можно видеть, насколько хорошо он приспособился к изменениям и обслуживал своих операторов.
Свыше 100	Франчайзер достиг степени зрелости и имеет всю необходимую информацию для анализа своей системы. Ее ценный источник — действующие операторы. Также должны быть ясны возможности и направления дальнейшего приспособления к требованиям и тенденциям рынка.

Разумно также сравнить покупку права на льготное предпринимательство с приобретением любого другого бизнеса. Покупая обычное предприятие, покупатель проводит его обследование, изучает счета, консультируется, обговаривает контракт и совершает сделку. Продавец может ввести его в курс дела, помочь взять старт, после чего новый владелец ведет дело полностью сам. В чем-то это совпадает с началом работы в рамках льготного предпринимательства, а в чем-то нет. Самые важные различия состоят в том, что оператор в условиях франчайзинга не просто приступает к делу, но

- использует фирменное название и марку франчайзера;
- перенимает системные методы и ноу-хау франчайзера;
- полагается на способность франчайзера:

(а) помочь оператору приступить к делу;

(б) оказывать помощь на протяжении всего срока действия отношений льготного предпринимательства;

(в) развивать и поддерживать предприятие как участника системы франчайзинга;

(г) действовать честно, на основе деловой этики.

Приводимые ниже вопросы должны послужить для потенциального оператора руководством в его исследовании, дать необходимую информацию для принятия решения: заключать или не заключать контракт льготного предпринимательства с тем или иным франчайзером.

Фундаментальные вопросы

Франчайзер должен предоставить информацию, отвечающую на следующие вопросы:

1. Какова деловая квалификация и опыт руководителей, членов совета директоров и главных акционеров (или партнеров) фирмы?

2. Подробная история развития фирмы до сегодняшнего дня.

3. Какие шаги вы предприняли, чтобы подготовиться к работе в системе франчайзинга (вопросы 3-8 в большей мере относятся к фирмам, начинающим создавать систему франчайзинга)?

4. Какие знания или опыт у вас имеются в отношении франчайзинга и как вы их приобрели?

5. Сколько пробных операций вы провели до того, как предложили на продажу право льготного предпринимательства?

6. Сколько своих собственных денежных средств вы вложили в свой бизнес, чтобы подготовить его к работе с системой франчайзинга?

7. Как я могу быть уверен, что вы надлежащим образом исследовали рынок и приобрели необходимые знания и что я вкладываю капитал в испытанный бизнес, который имеет опыт преодоления ежедневно возникающих проблем? Пожалуйста, представьте подробное описание и результаты проведения пробных операций. Объясните, пожалуйста, почему вы считаете, что количество и масштаб проведенных пробных операций доказывают, что концепция действует и вы убеждены в возможности начать работу в рамках франчайзинга?

8. Почему вы предпочли франчайзинг бизнесу, где вы развиваетесь благодаря расширению ваших собственных операций?

9. Какой темп роста вы планируете на последующие 5 лет?

10. Какова организационная структура фирмы? Насколько хорошо она справляется с ростом системы франчайзинга, и каковы ваши планы относительно расширения персонала поддержки и развития инфраструктуры?

11. Кто в руководящем звене фирмы будет отвечать за планирование и управление развитием сети льготного предпринимательства и за работу с операторами?

12. Можете ли вы подтвердить, что никто из этих руководителей никогда:

(а) не был подвергнут как владелец, акционер или руководитель какой-либо компании судебному разбирательству или против нее не были применены административные санкции?

(б) не обанкротился?

(в) не работал в системе франчайзинга, которая потерпела неудачу?

(г) не занимался бизнесом в качестве оператора, потерпевшего неудачу?

(д) не был обвинен в уголовном преступлении?

13. Пожалуйста, представьте следующие сведения:

(а) Сколько у вас сейчас операторов? Их имена и адреса.

(б) Сколько у вас было операторов 12 месяцев назад?

(в) Сколько операторов за последние два года:

(i) были вынуждены прервать контракт по вашей инициативе?

(ii) прервали контракт с вами по собственной инициативе?

(iii) согласились прервать контракт по обоюдному согласию? Пожалуйста, объясните причины.

14. Насколько вы разборчивы в отборе операторов. Объясните ваш подход.

15. Пожалуйста, представьте копию ваших последних отчетов, прошедших аудиторскую проверку.

16. Можете ли вы подтвердить, что с момента подготовки этих отчетов ваше финансовое положение не ухудшилось? Если нельзя подтвердить, объясните почему.

17. Пожалуйста, подтвердите, что вы приняли соответствующие меры, чтобы должным образом финансировать ваши мероприятия хотя бы на следующий год?

18. Являетесь ли вы членом ассоциации франчайзинга?

19. Подавали ли вы заявление на членство в такой ассоциации и вам отказали?

20. Какие банки вас обслуживают? Могу ли я получить консультацию банка относительно уровня предполагаемых с моей стороны инвестиций?

21. Имеются ли у вас схемы финансирования операторов с участием банков? Если да, то какие банки участвуют? Можно ли получить детальную информацию?

22. Можете ли вы представить по крайней мере две финансовые или деловые рекомендации от кого-либо, кроме ваших банкиров?

Полезно воспользоваться консультацией юриста и бухгалтера, которые помогут вам составить перспективный взгляд на полученную информацию. В конечном счете вы должны убедиться, что франчайзер, в чью систему вы решили войти, будет поддерживать с вами

прочные и длительные деловые отношения, что он именно тот человек, на которого можно положиться.

Оценка делового предложения

Оператору необходимо изучить головную фирму-франчайзер с помощью ответов на следующие вопросы:

1. Какова структура фирмы?
2. Что будет делать франчайзер, чтобы помочь оператору приступить к делу?
3. Какие существенные производственные факторы и условия должны быть учтены?
4. Каковы в деталях условия приобретения права на льготное предпринимательство?
5. Какие услуги будут предоставляться на постоянной основе и на каких условиях?

На этом этапе оператор должен попытаться познать основные элементы хозяйственной системы франчайзера и его методы работы.

В большинстве случаев франчайзер предоставит оператору услуги по приобретению помещения и подготовке его к открытию (Глава 8). Иногда франчайзер предоставляет помещение на условиях «под ключ»: приобретает и полностью его оборудует, пока оператор проходит обучение. Расходы на эти цели компенсируются оператором.

Надо получить ответы на следующие вопросы:

1. Какова общая сумма затрат, связанных с созданием предприятия в рамках вашей системы льготного предпринимательства?
2. Что включает эта сумма?
3. Какие дополнительные капитальные или другие расходы я понесу?
4. Должен ли я сделать взнос? Если да, то на каких условиях? При каких условиях, в случае приостановления процедуры соглашения, я потеряю задаток или часть его?
5. Какова первоначальная плата за право льготного предпринимательства?
6. Каков необходимый объем оборотного капитала? Каковы основы ваших расчетов?
7. Сколько времени пройдет с момента подписания контракта до открытия предприятия?
8. Каков набор ваших первоначальных услуг?
9. Каковы условия обучения, его продолжительность, содержание, место проведения?
10. Кто оплачивает обучение? Кто оплачивает мои расходы, связанные с обучением, включая оплату проезда и размещение в гостинице?
11. Обеспечиваете ли вы обучение моего персонала? Если да, то на каких условиях? Если нет, то кто их обучает, если их обучаю я, кто меня обеспечивает в этом случае средствами обучения?
12. На какой уровень валовой прибыли я могу рассчитывать? Пожалуйста, перечислите мои будущие расходные статьи. Какой уровень оборота мне надо иметь, чтобы обеспечить окупаемость затрат, и сколько потребуется времени, чтобы достичь этот уровень?
13. Могу ли я посмотреть расчеты, которые подтверждают или не подтверждают ваши прогнозы? Можно ли на них полагаться? Или они просто иллюстрации?
14. Каковы возможности и условия финансирования, погашения кредита? Какова ставка процента, и потребуется ли банку или финансовой компании залог или поручительство?

(Примечание: Ответы на вопросы, касающиеся финансовой деятельности, требуют особого отношения. Очень немногие франчайзеры будут готовы дать подробную информацию о прогнозируемых финансовых показателях. К тем из них, кто дает твердые гарантии, следует относиться с осторожностью. Франчайзер должен быть готов представить фактические данные, результаты, но не раскрывая имени оператора, чьи показатели обнародуются без его согласия. Никогда не следует считать прогнозы гарантией достижения показателей. Этому могут помешать многие факторы, включая как слабости самого оператора, так и рыночные, общеэкономические тенденции.)

15. Носит ли бизнес сезонный характер? В этом случае надо убедиться, что пробное функционирование было достаточно продолжительным и дает возможность учесть сезонный фактор.

16. Какой персонал поддержки головной фирмы будет предоставлен для открытия дела?

17. Обеспечиваете ли вы процедуру открытия? Из чего она состоит?

18. Каковы источники ваших доходов?

19. Взимаете ли вы текущие платежи по льготному предпринимательству? Каков их размер и метод расчета?

20. Устанавливаете ли вы торговую наценку на товары, поставляемые операторам?

21. Если так, то какова ее величина и меры защиты от несправедливых и неоправданных ее повышений?

22. Получаете ли вы комиссионные от фирм, поставляющих товары или материалы операторам? Если да, поясните, пожалуйста, подробнее.

23. Получаете ли другие доходы или комиссионные от любого источника, связанного отношениями с вашими операторами? Если да, поясните, пожалуйста, подробнее.

24. Устанавливается ли минимальный размер текущих платежей или минимальное количество товара, которое я должен покупать? Что произойдет, если я не смогу выполнить это условие? Как вы рассчитываете эти минимальные показатели?

25. Какую рекламную поддержку вы обеспечиваете?

26. Должен ли я возмещать ваши рекламные расходы? Если да, то в каком объеме? Предоставляете ли вы какие-либо документы, подтверждающие, что суммы, которые вы получаете на рекламные цели, тратятся по назначению?

27. Какими рекламными материалами вы обеспечиваете операторов и по какой цене?

28. Какую помощь я получу от местных средств рекламы? Сколько это мне будет стоить?

29. Смогу ли я набрать и заинтересовать необходимое количество квалифицированных работников? Должны ли они обладать какими-либо специализированными навыками и имеются ли в наличии такие люди?

30. Какие из перечисленных видов постоянного обслуживания вы будете предоставлять после открытия предприятия:

(а) исследования и разработки;

(б) рыночные испытания;

(в) переговоры по оптовым закупкам с выгодой для операторов;

(г) оперативная поддержка;

(д) мониторинг и контроль за деятельностью;

(е) общие деловые консультации;

(ж) реклама, маркетинг и продвижение товаров и услуг.

31. Есть ли еще какие-либо виды постоянного обслуживания, которые вы мне предоставите?

32. Кто из вашего оперативного персонала будет поддерживать со мною связь после открытия предприятия?

33. Могу ли я встретиться с ним (с ней)?

34. Могу ли я встретиться с кем-либо еще из вашего оперативного персонала поддержки?

35. Могу ли я встретиться с сотрудниками вашего головного офиса?

36. Как давно они у вас работают, и есть ли у них контракт, который обеспечивает длительную занятость?

37. Объясните процедуру, в соответствии с которой вы подготовите меня к открытию предприятия.

38. Вы найдете мне помещение или я должен это сделать?

39. Рабочие часы моего предприятия.

40. Буду ли я владельцем оборудования?
41. Как скоро мне понадобятся деньги на замену оборудования или перепланировку помещения?
42. Сколько раз в прошлом вы проводили переоборудование и перепланировку, и сколько при этом платили операторы?
43. Каковы способы связи операторов с вами и между собой?
44. Публикуете ли вы регулярные информационные бюллетени о деятельности фирмы?
45. Проводите ли вы семинары?
46. Существует ли в вашей системе ассоциация операторов?
47. Каков порядок ведения бухгалтерского учета и отчетности?
48. Будут ли какие-либо ограничения относительно товаров, которые я могу продавать?
49. Предоставляете ли вы учебные пособия и справочники?
50. Что вы будете делать, если из-за вашей ошибки при выборе моей торговой точки, я не выйду на запланированные показатели, что приведет к убыткам?
51. Что произойдет, если я столкнусь с производственной проблемой, которую не смогу решить? На какую помощь я могу рассчитывать?
52. Что дает уверенность, что вы сделаете то, что обещаете?

Что произойдет, если франчайзер потерпит неудачу?

К счастью, в практике немного примеров банкротства или ликвидации головных предприятий-франчайзеров. Тем не менее, этот вопрос важен, поскольку такие случаи были и могут повториться в будущем.

Франчайзер может обанкротиться по ряду причин. Среди них:

1. Преднамеренное мошенничество.
2. Плохая организация системы льготного предпринимательства.
3. Отсутствие удовлетворительного рыночного тестирования.
4. Отсутствие у франчайзера достаточного капитала, особенно в начальный период.
5. Плохое управление франчайзером хорошо задуманной системой.
6. Необоснованные стратегические решения, принимаемые франчайзером.
7. Несоответствие схемы франчайзинга требованиям законодательства.
8. Плохой выбор операторов.
9. Слишком поспешное расширение системы, которое ведет к отсутствию адекватной поддержки операторов.
10. Недостаточность управленческого потенциала фирмы-франчайзера.

В некоторых из этих случаев (1, 2, 3 и 7) провал франчайзера может нанести непоправимый урон, они ведут к тому, что оператору мало что достанется, кроме финансовых убытков и большой головной боли. Возможно, что имея в руках собственное дело, благодаря труду и воображению, он может сократить убытки. Возможно, что он останется с тем, с чем уже ничего не сделать, и ему надо закрыть дело как можно быстрее. Возможно также, что у оператора так мало прошлого опыта и подготовки, что он уже не справится без поддержки франчайзера.

Рассмотрим некоторые возможности. Франчайзер обладает тем, что не исчезнет с его банкротством, а именно:

- системой, в рамках которой функционируют предприятия-участники;
- ноу-хау, ассоциируемым с ней;
- коммерческими секретами;
- торговыми марками и фирменными наименованиями с определенной репутацией;
- печатными материалами, защищенными авторским правом.

Некоторые его активы станут предметом деятельности ликвидатора или судебного исполнителя, но с учетом прав и обязательств перед операторами. Ликвидатор будет

стремиться получить рыночную стоимость этих активов, но так как передача определенных прав операторам входила в набор услуг, предоставленных им франчайзером, распорядиться ими будет не легко. На стоимость ликвидируемых активов повлияет размер потенциального дохода, получаемого от операторов в соответствии с договором о льготном предпринимательстве.

Есть два потенциальных покупателя этих активов. Один из них — конкурент франчайзера, другой — сами операторы.

Если конкурент сам действует в системе льготного предпринимательства и также является франчайзером, он, очевидно, проявит сдержанность в отношении возможности работы с бывшими операторами бывшего конкурента. Риск для него будет слишком велик. Тем не менее, он, несомненно, захочет встретиться с ними всеми, чтобы увидеть, есть ли перспектива для развития отношений. Если же он не имеет дело со льготным предпринимательством, то у него появится возможность заняться им, используя уже готовую сеть. Он, однако, должен быть уверен, что его идеи не будут восприниматься операторами как вторжение в их сферу и он сможет установить с ними нормальные отношения.

Маловероятно, чтобы франчайзер стал банкротом неожиданно, без очевидных тревожных сигналов. Операторам такие сигналы игнорировать нельзя. Прежде всего, из-за возникших финансовых трудностей будет нарушено исполнение контрактных обязательств франчайзера по их обслуживанию, предоставлению им управленческой, рекламной поддержки, организации снабжения и т. д. Операторы заметят ухудшение или отсутствие услуг и станут жаловаться. Некоторые из них могут добавить финансовых проблем франчайзеру, прекратив регулярные выплаты в ответ на прекращение обслуживания. Это опасный курс для оператора, он означает нарушение контрактных обязательств и дает повод для расторжения договора.

Оператор и сам может предпринять шаги к расторжению договора в ответ на ситуацию и предъявить франчайзеру свои претензии. В любом случае расторжение договора означает, что оператор теряет право на льготное предпринимательство, то есть право пользоваться системой, ноу-хау, коммерческими секретами, торговой маркой, материалами франчайзера и т. д., и его будущая деятельность будет ограничена законом. Поэтому расторжение договора может быть не лучшим выходом. Следует учесть также возможность для оператора, не расторгая договор, предъявить свои претензии при ликвидации фирмы-франчайзера.

В любом случае в ситуации затруднений, испытываемых франчайзером, самый лучший выход, если операторы соберутся все вместе и выработают общий подход в отношении франчайзера. Такой подход может быть различным, в зависимости от желания принимать дальнейшее участие в деле, но, несмотря на различие мнений, самая лучшая перспектива, если они сохраняют систему франчайзинга.

В большинстве действующих систем существуют наиболее способные операторы, накопившие опыт за длительное время работы, которые, возможно, смогут обеспечить многие услуги франчайзера, а также организовать найм и использование штата сотрудников, обладающих необходимой квалификацией. В этой ситуации операторы, или наиболее активная часть из них, должны организоваться, с тем чтобы провести переговоры о приобретении активов создаваемой ими совместной фирмой. Надо подумать о структуре такой фирмы и о формировании ее акционерного капитала. Затем нужно организовать ее. Один из самых способных и преуспевающих операторов может взять на себя такую ответственность. Он должен будет иметь дело с поставщиками товаров, которые могут быть недовольны тем, что франчайзер их подвел, и убедить их продолжать поставки на выгодных условиях.

Если невозможно договориться о покупке активов, операторы, возможно, захотят идти каждый своим путем, используя разные названия. Возмещение их потерь также возможно путем приобретения за минимальную плату прав на использование торговых марок и системы, на которые не распространяются ограничения, связанные с расторжением

контракта, до тех пор, пока оператор не реорганизует свой бизнес или франчайзер не восстановит свою деятельность. Операторы должны сыграть свою роль, если решат, что самый надежный путь — кооперация с франчайзером.

Если операторы смогут и дальше использовать торговые марки, фирменные названия и пользоваться системой, их совместные усилия должны оправдаться хотя бы тем, что обеспечат объединение средств на рекламу и продвижение товаров и услуг, придадут силы на переговорах при заключении, сделок.

Завершающие шаги

Потенциальный оператор должен взвесить и рассмотреть все преимущества и недостатки франчайзинга, описанные в этой книге, а также найти ответы на поставленные вопросы до того, как принять решение заняться или нет данным бизнесом. Надо решить, стоят ли такие преимущества, как доказавший свою состоятельность бизнес, обучение и поддержка со стороны головной фирмы, того, чтобы уступить некоторую степень самостоятельности и согласиться на присутствие контроля со стороны, что является неотъемлемой частью франчайзинга.

Потенциальный оператор должен решить правильность своего выбора в отношении головной фирмы. Он также должен решить, подходит ли он по своим личным качествам и характеру данным взаимоотношениям. Потенциальный оператор должен проконсультироваться с управляющим местного банка или бизнесменом, чье мнение он ценит. Он также должен обсудить все вопросы со своей семьей.

Когда все эти существенные факторы оценены, рассмотрены правовые вопросы и контракт льготного предпринимательства (Глава 12), заслушаны мнения профессионалов, потенциальный оператор должен принять окончательное решение. Если он не в состоянии принять решение, заслушав все советы профессионалов, он должен рассмотреть, способен ли он вести бизнес самостоятельно, правильно ли он выбрал кандидатуру франчайзера и является ли он сам подходящей кандидатурой для данного бизнеса.

ГЛАВА 10. Отношения между франчайзером и оператором

Фундамент

В этой главе мы рассмотрим отношения между франчайзером и оператором с момента их первого контакта и на протяжении развития системы в зрелую структуру. Мы увидим, что отношения меняются по мере того, как оператор из состояния невежества при ведении бизнеса переходит в состояние уверенного, преуспевающего руководителя своего бизнеса. Иногда оператор может испытывать трудности, причинами которых являются:

- факторы, существующие помимо контроля обеих сторон, а именно общие экономические условия;
- некоторые недоработки франчайзера, его системы, услуг, поддержки самой головной фирмы;
- некоторые недоработки оператора в отношении выполнения уроков, полученных от франчайзера.

Отношения между головной фирмой и предприятием-оператором — особые и отличаются от большинства деловых отношений. Можно провести аналогию между отношениями родителя и ребенка, с одной стороны, и франчайзера и оператора — с другой. На ранних стадиях оператор, как ребенок с родителем, зависит от франчайзера в вопросах источников информации и понимании, как применить приобретенные знания. По мере того как оператор накапливает практический опыт, он становится менее зависимым до такой степени, что не видит никакой ценности в отношениях с головной фирмой.

Это признание и реакция на изменяющийся характер отношений — очень существенный элемент в работе франчайзера. Те, кому удастся решить эту проблему наилучшим образом, становятся самыми преуспевающими в бизнесе.

Оператор находится в крепких объятиях взаимоотношений с франчайзером на все время действия контракта или пока он не продаст бизнес. Даже если он зрелый предприниматель, это не дает ему больше свободы по сравнению с новичком в рамках системы. Это является основным моментом во взаимоотношениях.

Можно сказать, что франчайзинг включает развитие разветвленной цепочки мелких предприятий в различных формах собственности. Но эта система не включает общую собственность множества самых разных точек. Именно по этой причине контроль в системе льготного предпринимательства должен быть жестким, иначе нельзя будет сохранить единообразие.

С этой точки зрения должно быть:

- уважение, как со стороны франчайзера, так и со стороны оператора, основных принципов, на которых основана система льготного предпринимательства и которые являются залогом успеха;
- уважение со стороны оператора достижений и руководящей роли франчайзера. Но не такое слепое уважение, когда оператор не видит, что пора задать некоторые вопросы франчайзеру, а уважение собственности на имя, ноу-хау и практический опыт, на которых система франчайзинга основана, и всего того, что входит в эту собственность;
- уважение со стороны франчайзера достижений операторов и их вклада в систему.

Даже если существует такое утопическое состояние отношений, оно не продлится долго, если с обеих сторон не будут прилагаться усилия по их сохранению.

Есть много областей, которые могут стать причиной стресса в отношениях.

1. Оператор не подходит для того, чтобы работать самостоятельно.
2. Оператор не обладает необходимыми качествами для работы в данной схеме франчайзинга.
3. Оператор может чувствовать разочарование из-за того, что реальность не оправдала его ожидания.

4. Система франчайзинга находится на раннем этапе развития, и оператор не считает, что франчайзер провел достаточное количество подготовительных операций, чтобы проверить всю систему.

5. Франчайзер может думать, что оператор недостаточно прилагает усилий.

6. Оператор не доволен услугами франчайзера.

7. Оператор не производит выплаты и/или не отчитывается вовремя.

8. Оператор не поддерживает операционные стандарты.

9. Оператор хочет прекратить работу в рамках этой системы.

10. Проблемы с качеством (или отсутствием качества) расположения торговой точки.

11. Возникают трудности с продажами у оператора.

12. Между персоналом головной фирмы и оператором происходят столкновения.

13. Отсутствует нормальное общение.

14. Франчайзер ведет себя слишком авторитарно.

15. Оператор сопротивляется изменениям и усовершенствованиям.

16. Оператор разочарован рекламной деятельностью франчайзера.

17. Бизнес не такой успешный, как оператор думал.

18. Бизнес не такой успешный, как франчайзер рассчитывал.

19. Франчайзер не обеспечивает необходимый уровень поддержки со стороны оперативного персонала головной фирмы.

20. Оператор позволяет себе вольности в работе в рамках системы.

21. Операторы не видят, что франчайзер осуществляет исследования и разработки программ по поддержанию и улучшению конкурентоспособности системы на рынке.

Ответственность сторон

Отношения в рамках системы франчайзинга возникают в результате усилий со стороны франчайзера по набору операторов и интереса операторов заняться льготным предпринимательством.

До того как каждый из них достигнет этой ступени развития, франчайзер должен подготовить систему к применению на рынке. Оператор придет к заключению, что он хочет владеть и управлять своим собственным бизнесом.

Всегда и вполне закономерно особое внимание уделяется обязательствам франчайзера:

1. Правильно провести подготовительную работу и доказать, что бизнес является прибыльным.

2. Откровенно представить все факты оператору, чтобы тот принял грамотное решение.

3. Обеспечить необходимые эффективные первоначальные услуги, чтобы помочь оператору основать бизнес.

4. Установить набор квалифицированных постоянных услуг по поддержке, которые включают:

(а) поддержку в отношении ведения бизнеса;

(б) обновление пособия для операторов;

(в) поддержку в маркетинге и рекламе;

(г) рекламу в рамках всей страны и на региональном уровне с использованием средств оператора;

(д) контроль за стандартами и их соблюдением;

(е) исследования и разработки;

(ж) преимущества закупок крупных партий, благодаря работе в системе франчайзинга.

Одной из обязанностей франчайзера является осторожность при выборе операторов. В соответствии с Кодексом об этике:

Франчайзер должен выбрать и одобрить только таких операторов, которые обладают

основными навыками, образованием, личными качествами и необходимым капиталом. Не может быть дискриминации по признакам социальной принадлежности, цвета кожи, религии, национальной принадлежности или пола.

Процесс выбора — не односторонний процесс, а совместные усилия. Обе стороны должны устраивать друг друга, более того, оператор должен:

- справляться со стрессом и напряжением, связанными с самостоятельным управлением бизнесом;
- демонстрировать качества, необходимые для тех, кто работает в торговых точках.

Кроме обязательства быть честным с франчайзером, оператор имеет обязательства по отношению к самому себе и своей семье.

1. Имеет ли он качества, позволяющие ему работать самостоятельно на самого себя? Готов ли он и его семья к переменам в их жизни, связанным с новой работой? Необходим тщательный самоанализ.

2. Он должен, несмотря ни на какие соблазны, быть полностью объективным в оценке возможностей франчайзинга, которые его интересуют. Многие операторы настолько увлекаются предстоящим делом, что абсолютно безразличны к обычным сигналам об опасности. Никакие советы не принимаются во внимание, если не подтверждают его собственные выводы. Поэтому значительное количество предпринимателей становятся операторами при обстоятельствах, когда франчайзер не провел подготовку своего бизнеса для работы на рынке, когда финансовое положение франчайзера крайне неудовлетворительное и когда контрактные условия ставят оператора в очень невыгодное положение с точки зрения поставок продукции, цен, условий передачи прав на ведение бизнеса и прав на возобновление контракта. Любой потенциальный оператор, который не может объективно оценить обстановку и не придаст значения опасным симптомам, не только не создаст хорошие отношения с франчайзером, но и может оказаться в ситуации, когда франчайзер обанкротится.

Другого рода опасность заключается в самом операторе, который не может объективно оценить свои способности, подходит ему или нет выбранный бизнес.

3. Оператор должен лично встретиться и обсудить имеющиеся перспективы с как можно большим количеством операторов. Чем больше опыта оператор приобретет от таких встреч, тем более вероятно, что он сделает правильный выбор, основанный на объективном суждении. Эти встречи, и особенно те, которые у него состоятся с его будущим франчайзером, заложат основы отношений франчайзер — оператор.

4. Оператор должен быть предельно честен и открыт во всех своих делах с франчайзером. Такое же отношение он ожидает от франчайзера. Отсутствие с обеих сторон откровенности может привести к тому, что отсутствие доверия, играющее дестабилизирующую роль, серьезно подорвет их отношения или сделает их невозможными.

Во время доконтрактных встреч закладываются будущие отношения.

На этом этапе франчайзер должен раскрыть все источники доходов, о которых оператор не знает, и франчайзер не должен получать никаких тайных доходов.

Также важно, что франчайзер не устанавливает никаких «особых отношений» ни с кем из операторов. Такие отношения могут создать следующие трудности:

1. Оператор, с которым установлены особые отношения, будет рассчитывать на привилегии.

2. Другие операторы, узнав о таких отношениях, отнесутся с недовольством как к привилегированным операторам, так и к франчайзеру, который допустил такие отношения.

Франчайзер должен обеспечить понимание оператором методов маркетинга, используемых в практике системы франчайзинга. Важно, чтобы оператор понимал характер и масштаб отношений между франчайзером и оператором. Оператор должен знать:

- что франчайзер обеспечивает его постоянными услугами и как эти услуги будут предоставляться; и
- что ожидается от него в отношении стандартов, операционных процедур и

предстоящих расходов.

Качество обучения оператора — ключевой фактор в обеспечении фундамента для будущего. Оператор, который будет иметь правильное представление о характере бизнеса и правовых обязательствах, легче справится с пониманием тех статей договора, соблюдение которых является существенным с точки зрения обеспечения стандартов, целостности имени, престижа и операционной системы франчайзера. Франчайзер должен обладать искусством в общении: все, что он обещает и требует, должно быть не только записано в контракте, но и подтверждаться ежедневной практикой.

Более того, обе стороны должны понимать, что они закладывают фундамент гармоничного, позитивного партнерства (не в правовом смысле) ради обоюдной выгоды. Хорошие отношения франчайзер-оператор не возникают из ничего, над ними надо работать.

Постоянные отношения

Рассмотрим этап взаимоотношений, когда подписан контракт и уже проведено обучение. Теперь франчайзер обеспечивает успешное открытие бизнеса оператора. В это время в отношениях должен превалировать дух сотрудничества. Но не всегда так бывает, нет гарантии, что некоторые операторы не попытаются провести франчайзера и сэкономить деньги, используя более низкий уровень соблюдения стандартов, чем требует франчайзер. Такое отношение на раннем этапе должно тревожить, так как, если не будут использованы рычаги контроля, этот оператор будет всегда бросать вызов системе, методам и компетенции франчайзера.

На раннем этапе развития системы льготного предпринимательства франчайзер будет подбирать, вероятно, и неподходящих людей. Этому есть две причины. Первая, у франчайзера нет опыта оценки пригодности потенциальных операторов, у него еще нет четкого представления, какими существенными качествами должен обладать оператор. Вторая, франчайзер проявляет поспешность в выборе, чтобы скорее оправдать свои затраты на опытные операции и создание инфраструктуры для работы в системе.

Эти два фактора вместе создают основу для возникновения проблем, которые будет невозможно решить, даже используя самую лучшую программу отношений франчайзер — оператор. Обычно самое большое количество трудностей возникает с сетью из 12 или около того первых операторов, чем с последующими. Кроме самого факта их существования, будут возникать трудности при наборе новых, а также недовольство других операторов по поводу этих проблем, которые влияют на систему в целом. Обычно хорошая система льготного предпринимательства при продаже не вызывает проблем, но плохие новости от первых операторов отпугивают потенциальных предпринимателей. Очень часто в зрелых системах отмечается такое явление, что первые операторы становятся организаторами недовольства других операторов, вызывая помехи в нормальном функционировании бизнеса.

Франчайзеры должны осознавать, как важно провести правильный отбор операторов для системы, особенно первых 12, чтобы избежать проблем в будущем. Терпение и способность сказать «нет», когда необходимо, очень существенны. Нужно проявить большую осторожность и провести набор таких операторов, которые обладают соответствующими качествами и не воспринимают повседневные обязанности, как нечто не свойственное их работе.

Я подчеркиваю эти факторы, так как при отсутствии здоровой основы задача укрепления и поддержания хороших взаимоотношений франчайзер — оператор может быть серьезно затруднена.

Ответственность за хорошие отношения франчайзер — оператор лежит на них обоих, но, несомненно, именно франчайзер должен взять инициативу в их становлении. Франчайзер должен стремиться создать климат, когда оператор чувствует, что его бизнес поддерживается и используются его предпринимательские навыки. Необходимо создать обстановку, при которой он чувствует себя как бы членом семьи. Многие нововведения в системе франчайзинга происходили благодаря вкладу операторов.

Хорошие отношения франчайзер — оператор не складываются стихийно, они возникают в результате сознательных усилий с обеих сторон по расширению основ отношений. Франчайзеру легко использовать свои преимущества перед операторами. Многие операторы решают заняться этим бизнесом, потому что они глубоко верят в этот бизнес и в перспективы его успеха. Первое чувство разочарования может быть связано с тем, что у оператора сложилось мнение по поводу того, что франчайзер не выполняет свои обязательства. И оно усиливается огромным желанием воздействовать на франчайзера тем или иным образом для исправления его позиции. Кроме того что франчайзер никоим образом не должен позволять операторам сомневаться в его деловых возможностях, впечатление (даже оправданное), что франчайзер не справляется со своими обязанностями, является свидетельством того, что франчайзер не уделяет достаточно внимания общению с операторами. Пытаясь поддерживать отношения на нужном уровне, франчайзер должен понимать, что восприятие оператором роли и деятельности франчайзера очень важно. Для этого должны полностью использоваться каналы общения, чтобы восприятие оператором возможностей франчайзера было правильным.

Вклад оператора в создание хороших отношений — это по сути выполнение своей работы должным образом и с полной отдачей. Он должен соблюдать стандарты деятельности; работать неустанно ради успеха бизнеса (не наблюдать часов!); выполнять финансовые и отчетные обязательства: ничто ни принесет больший ущерб, чем невыполнение обязанности предоставлять франчайзеру необходимую информацию и невыплата вовремя причитающихся денег; оператор должен участвовать во всех мероприятиях, организуемых головной фирмой.

Со своей стороны франчайзер должен сосредоточиться на поддержании и улучшении качества услуг и выполнить все взятые обязательства. Также важна поддержка исследований и разработок, обработка и оценка новых идей, что будет демонстрировать заботу франчайзера о конкурентоспособности бизнеса и будет служить стимулом развития отношений.

Франчайзер должен не только обеспечить оператора в обмен на вознаграждение постоянными услугами, но и сделать так, чтобы оператор понимал, что в обмен на деньги он приобретает ценность. Это требует применения эффективных средств общения. Франчайзер должен побеспокоиться, чтобы его письменные сообщения были не только получены, но и прочитаны, восприняты и служили основанием для действий. В этом смысле очень важна роль оперативного штата. Оперативный персонал — глаза и уши франчайзера. Он должен быть специально обучен, чтобы уметь обнаруживать ранние предупредительные сигналы. По любому из таких сигналов надо принимать меры. Даже если оператор чувствует себя несчастливym, этот факт должен быть достаточным сам по себе, чтобы поднять тревогу и принять меры к исправлению.

Франчайзер должен иметь разработанную систему, как преодолевать стрессы и напряженность, которые всегда возникают независимо от того насколько хорошо работает система.

Именно франчайзер должен обеспечить понимание всем персоналом важности отношений франчайзер — оператор, которые должны поддерживаться на самом высоком уровне. Франчайзер должен назначить одного из руководителей головной фирмы, специально отвечающего за обеспечение поддержки и доведение до сведения председателя или генерального директора, насколько эффективно претворяется политика по развитию взаимоотношений.

ГЛАВА 11. Каналы общения: консультационные ассоциации в системе франчайзинга

Никакие усилия со стороны франчайзера и оператора не могут обеспечить эффективность отношений до тех пор, пока не будет разработана программа по использованию эффективных каналов общения между ними. Из Главы 10 следует, что общение — это процесс двусторонний. Оператор не сможет прореагировать соответствующим образом, если франчайзер не обеспечит четкого и ясного изложения своих требований. Чтобы ни думали представители сторон о действиях или бездействии противоположной стороны, общение не должно происходить на фоне враждебности, общение всегда должно быть конструктивным, направленным на решение проблем с учетом взаимных интересов франчайзера и оператора. Враждебные действия вызывают враждебную реакцию, приводят к ухудшению отношений, которого нельзя избежать, к тому же они заведомо непродуктивны, и результатом может быть такая ситуация, которая никому не принесет пользы.

Личные контакты

Личные контакты — это важная часть взаимоотношений, и они никогда не должны игнорироваться. Даже преуспевающие операторы нуждаются в личных контактах с франчайзером, не говоря уже о тех, у которых не все так хорошо получается. Диалог с преуспевающими операторами не только поддерживает в них высокий уровень осознания их причастности к системе, но и помогает укрепить в них веру, что их участие в деятельности системы франчайзинга стоит того. Их успех, которым они гордятся, должен поощряться и получать признание и одобрение. Они также могут быть очень полезными с точки зрения их ценного вклада по разработке новых идей и каналов реализации продукции и услуг.

Личные контакты в большинстве случаев будут обеспечиваться специалистами из офиса головной фирмы и штатом региональных служб. Тем не менее, франчайзер должен обеспечить понимание со стороны своего персонала особой роли каждого оператора и необходимость личного подхода к каждому из них. Каждый оператор должен чувствовать, что его роль и значение оцениваются должным образом и что франчайзеру небезразличны его проблемы и успех.

Представители головной фирмы во время посещения торговых точек должны вести записи, содержащие перечень соответствия оператора операционным стандартам и контрактным обязательствам. Все внесенные записи должны обсуждаться с оператором, чтобы быть уверенным, что оператор знает и понимает, что он делает не так.

Общение в письменной форме

Общение в письменной форме будет происходить чаще, чем личные контакты. Из-за более безличностного характера письменного общения очень важно, чтобы сообщения, которые доводились до оператора, не имели двусмысленного толкования, поэтому они должны готовиться с максимально возможной тщательностью и осторожностью. При личном общении непонимание может быть устранено, так как есть возможность все обсудить и решить. При использовании письменных форм общения со стороны оператора может возникнуть недопонимание, которое, если его вовремя не преодолеть, может стать причиной большой проблемы и эмоционального взрыва со стороны оператора.

Чаще всего используется четыре основных категории письменного общения:

- обычная переписка;
- информационные письма;
- обновление пособий;
- отчеты о посещениях торговой точки.

Ясно, что авторами всех этих документов будут разные люди. Франчайзер должен

иметь систему контроля за тем, чтобы все авторы письменных материалов понимали необходимость в точном и недвусмысленном общении, и должен ввести какой-то внутренний метод проверки материала до того, как он отправлен. Контроль за обычной корреспонденцией трудно осуществлять, не нарушая эффективности ведения повседневных дел, но франчайзер должен следить за этим, так как очень легко вызвать обиду непродуманным замечанием.

Собрания операторов

Многие франчайзеры организуют встречи как с отдельными операторами, так и в рамках всей системы. Региональные встречи и встречи в масштабе всей страны могут быть эффективным средством поддержания контактов с операторами. Эти собрания дают возможность франчайзеру проводить презентации, где можно показать, как операторы могут улучшить свою деятельность, какие новые идеи внедряются, что делается в плане исследований и разработок, какие предлагаются мероприятия в области продвижения товаров и маркетинга. Операторы вправе рассчитывать на то, чтобы их держали в курсе, а если будет создан должный климат сотрудничества, предложения и идеи операторов могут быть полезным вкладом в развитие всей системы льготного предпринимательства.

Ассоциации операторов

Существуют два типа таких ассоциаций. Те, которые появились в связи с недовольством и разочарованием операторов и занимают враждебную позицию по отношению к франчайзеру. Их нужно избегать любой ценой. Причины для создания такой ассоциации заключаются в том, что франчайзер не смог:

- надлежащим образом общаться с операторами;
- быть восприимчивым к идеям операторов;
- оказывать поддержку;
- обеспечивать надлежащую оперативную связь между головной фирмой и предприятием-оператором;
- осуществить программу маркетинга;
- помочь осуществить нововведения, чтобы поддерживать имидж и систему на уровне требований рынка;
- организовать выгодные закупочные договора;
- развивать и поддерживать в системе чувства взаимного доверия и взаимозависимости между операторами и головной фирмой, что жизненно важно, особенно если франчайзер стал деспотичным или наоборот не проявляет интереса;
- выполнить свои обязательства перед операторами в других материальных аспектах.

Ассоциация, возникшая при подобных обстоятельствах, не решит всех проблем. Такая организация — приговор франчайзеру. Вся система станет объектом нападков, франчайзер будет стоять перед фактом либо возбуждения коллективного дела против него, либо окажется под таким огромным давлением, которое в результате может привести к разрушению всей системы. Все стороны пострадают с точки зрения личных отношений, доверия и, несомненно, финансово. Время и силы, которые операторы и франчайзер потратят на решение спорных вопросов, не позволят им заниматься своими непосредственными обязанностями, что приведет к развитию бизнеса по спирали вниз и только обострит трудности.

Согласованные действия со стороны операторов на такой основе имеют тенденцию сталкиваться с трудностями. Неизбежно будут зачинщики и те, кто поддался давлению со стороны своих коллег. Опыт показывает, что когда предлагается серьезное действие, многие теряют энтузиазм, те, кто поддался давлению, и те, кто боится потерять свои капиталовложения, не готовы рисковать. Далее, так как обстоятельства у всех разные, группа

такого рода займется выяснением конфликтов и различий, возникших в среде операторов. Так как обстоятельства у каждого оператора различные, подобная группа в результате займется разборками конфликтов и различий, возникших в среде операторов, что нанесет вред всей сети и накалит атмосферу.

Франчайзер всегда и совершенно справедливо придерживается мнения, что у него прямые контрактные отношения с каждым отдельным оператором, что он будет иметь дело с каждым из них в отдельности в решении любых проблем или вопросов, которые операторы захотят обсудить. Франчайзер должен оценить, каков вклад созданной им сети операторов, чтобы сбалансировать разные вопросы, которые, как ни удивительно, могут основываться на личном корыстном интересе, и принять решения в интересах всей системы. Операторы должны согласиться, что каждый из них является членом команды, и как в каждой команде у них есть лидер, в данном случае — франчайзер.

Привлечение внимания франчайзера — хорошо до определенного момента, но операторы, которые хотят учредить «профсоюзный» тип организации, должны хорошо подумать, прежде чем пойти по этому, а не по более конструктивному и менее конфронтационному пути — риск может быть велик.

Другой тип организации возникает либо по инициативе франчайзера, либо франчайзера и операторов как средство улучшения общения и будет действовать как средство связи, когда возникнут проблемы или с целью их предотвращения. На раннем этапе нет необходимости в такой организации. Организация, созданная на основе доброй воли, является мощным оружием в цементировании сильного делового союза между франчайзером и операторами.

Есть много людей, которые не верят, что ассоциации операторов — ответ на проблемы общения. Операторы предпринимали шаги для создания ассоциаций, но они развалились по причине апатии со стороны операторов. Если франчайзер создаст ассоциацию, результатом деятельности которой будет описанный выше сценарий, не стоит предпринимать усилия. Как и в случае со всеми приемами, нет догматического правила, нужна или не нужна такая организация. Это может быть полезный деловой инструмент, но это только один из вариантов, имеющихся у франчайзера, и, естественно, он не может заменить непосредственное общение лицом к лицу.

Рассматривая области деятельности подобной ассоциации, операторы должны понять, что франчайзеру принадлежит имя, благодаря которому осуществляются торговые операции и действует система. Франчайзер должен принять окончательное решение в отношении функционирования сети и системы осуществления управленческих перемен в интересах всех участников. Существование подобной ассоциации — просто метод информирования и проведения консультаций с теми, кто работает на благо системы, используемой франчайзером, чтобы получить максимум информации для осуществления процесса принятия решений.

Области деятельности, в которых такие организации могут активно действовать:

1. Общение. Возникшие трудности могут быть определены, и франчайзер и операторы могут их обсудить. Из первых рук франчайзер узнает, почему предпринятые им средства общения не нашли адресата. По рекомендации ассоциации франчайзер может ввести или улучшить содержание информационных писем.

2. Операторы могут передать франчайзеру опыт, приобретенный при ведении бизнеса, а также можно обсудить методы решения проблем. Для подобных дискуссий лучше собрать ограниченное количество участников с целью проведения более плодотворной встречи.

3. Франчайзер может предлагать новые идеи операторам для обсуждения и выяснения их взглядов и реакции. Франчайзер может обсудить различные вопросы с операторами либо до проведения пробных проектов на рынке, либо после их проведения, чтобы доложить им о результатах. Конечно, будет уместно воспользоваться случаем и обсудить все нововведения в отношении реализации товаров и услуг.

4. Могут предлагаться идеи для улучшения операционных пособий, если операторы

считают, что некоторые предлагаемые объяснения неадекватны или некоторые области не освещены. Пособие можно также расширить за счет введения дополнительного материала, чтобы увеличить объем и улучшить качество предлагаемого руководства по ведению бизнеса.

5. Вопросы обучения и переподготовки могут обсуждаться франчайзером и операторами, которые в прошлом пользовались учебной базой франчайзера.

6. Обсуждения неудач в области оперативной поддержки и услуги поддержки, которые мог бы осуществлять дополнительно франчайзер.

7. Трудности могут возникнуть в отношении бухгалтерского учета и процедур отчета. Как только они обнаружены, должны быть приняты шаги для их устранения. Могут обсуждаться возможности внедрения компьютерных систем для решения этих вопросов. В таких случаях при незначительных дополнительных расходах можно ввести полную систему бухгалтерского учета и информационного обслуживания, которой бы могли пользоваться операторы. Все вопросы, связанные с автоматизацией процессов, могут быть обсуждены совещательным порядком.

8. Предложения франчайзера в отношении изменений в контрактах. Нужно объяснить причину таких изменений. Франчайзер может ввести новые условия, необходимость которых продиктована практикой ведения бизнеса, или чтобы привести контракты в соответствие с изменениями в правовой системе. Например, в контрактах некоторых операторов отсутствуют положения об их участии в реальных программах рекламы и маркетинга. Разработка изменений в контрактных обязательствах — идеальная тема для обсуждения между франчайзером и операторами.

9. Большинство операторов тем или иным образом покрывают расходы на проведение как местной рекламы, так и рекламы в рамках всей страны, на рекламные материалы, предлагаемые покупателям в местах продаж, материалы, связанные с рекламой по продвижению товаров, на деятельность по связям с общественностью. Они кровно заинтересованы в том, чтобы знать, как, где и когда тратятся рекламные средства и насколько высок эффект этих мероприятий. Предлагаемые планы на год могут быть обсуждены с операторами через привлечение ассоциаций. Такие обсуждения полезны с точки зрения того вклада, который на основе своего опыта могут обеспечить операторы. Рекламная деятельность, в планировании которой принимают участие операторы, будет воспринята ими с большим энтузиазмом и с большей перспективой успеха, чем та, которая им навязана сверху. Также можно обсудить, за сколько времени до начала рекламной компании оператор получит:

- (а) материалы для рекламы в точке продажи;
- (б) любые другие материалы.

10. Разработки, связанные с появлением новых товаров или услуг, требуют проведения рыночных испытаний и опросов. Операторы могут внести свой вклад, предоставляя информацию для исследований и опросов, используя возможности обсуждений, организуемые ассоциацией. Операторы очень часто в процессе обсуждений вносили новые идеи по поводу проведения научных разработок.

11. Франчайзер может организовать отборочные испытания новых товаров и услуг с участием операторов, обсудив такие возможности на собрании ассоциации.

12. Операторы должны иметь возможность поднимать для обсуждения вопросы, касающиеся их интересов и забот. Но нужно проявлять большую осторожность, чтобы обсуждались интересы только на уровне всей системы, а не отдельные жалобы недовольных. Ассоциации не должны брать на себя обязанности действовать в роли адвокатов или суда присяжных. Качество взаимоотношений между комитетом и франчайзером не должно подвергаться испытаниям при улаживании индивидуальных проблем и споров. Если представитель франчайзера встанет на путь разрешения подобных ситуаций, скорее всего ассоциация будет распущена.

Цели создания такой ассоциации, в которую входят только операторы:

- улучшить общение между франчайзером и оператором;
- обеспечить форум для обсуждения общих проблем;
- создать климат для улучшения связи между сторонами, участвующими в сети льготного предпринимательства.

Франчайзер также должен принимать участие в работе данной ассоциации.

Можно создать официально зарегистрированную ассоциацию с компанией с ограниченной ответственностью или с другой ассоциацией.

Франчайзер должен взять на себя расходы и создать консультационную ассоциацию операторов. Многие ассоциации подобного типа в Великобритании имеют свой устав.

Документ, определяющий создание консультационного комитета, должен решить следующие вопросы.

Компетенция

Все выше упомянутые вопросы. Нужно рассмотреть: учредить одну ассоциацию или подкомитеты, которые будут заниматься разными аспектами; например, ассоциация, занимающаяся вопросами маркетинга или рекламы, а другая только операционными вопросами и т. д. Какое-то количество операторов в сети проявит желание создать более, чем одну ассоциацию, или несколько подкомитетов.

Членство

Членом может стать каждый оператор.

Как она будет управляться

Во главе должен стоять представительный комитет, не большой по составу. Самое лучшее, если удастся организовать региональное представительство. От маленького региона может быть один представитель, от большого два, в зависимости от количества операторов в регионе. Каждый регион выберет своих представителей. В том случае, если выбранный представитель не сможет присутствовать, ему должна быть обеспечена замена.

Собрания

Достаточно проводить три собрания в год с повесткой дня, составленной в результате консультаций с франчайзером. Одно из собраний может совпасть с проведением национального конгресса представителей системы франчайзинга. Фирму-франчайзера на всех встречах должны представлять члены ее руководства в зависимости от обсуждаемых вопросов.

Секретариат

Франчайзер берет на себя расходы по содержанию секретариата. Представители регионов в ассоциации будут информировать своих операторов о делах ассоциации.

Финансы

Содержание такой ассоциации не потребует больших средств. Кроме упомянутых расходов, расходы на транспорт и проведение собраний. Эти расходы будут покрываться или региональными представителями, или коллективно всеми операторами региона.

Важно понять, что цель любой ассоциации в системе франчайзинга — работать ради всеобщего блага всех участников сети франчайзинга, создавая гармоничную атмосферу, когда проблемы решаются быстро и поощряются хорошие начинания.

ГЛАВА 12. Соглашение о льготном предпринимательстве: правовые аспекты

Контракт на приобретение права действовать в рамках системы франчайзинга — очень важный документ. Это момент истины. Это случай, когда все обещания франчайзера представлены оператору в письменном виде и подлежат пристальному рассмотрению.

Контракт — это правовое обязательство, принимаемое к выполнению обеими сторонами. Чтобы понять все значение контракта оператор должен на этом этапе обратиться за компетентной юридической консультацией. Но решение должны принимать только участвующие стороны: франчайзер и оператор.

Контракт на право льготного предпринимательства, или договор франчайзинга должен принять во внимание ряд различных соображений.

1. Хотя, в основном, контрактные отношения существуют между франчайзером и оператором, соглашение включает еще две стороны: во-первых, всех других операторов, действующих в рамках данной системы, и, во-вторых, представителей общественности, потребителей, поскольку в отношении этих сторон как франчайзер, так и оператор несут ответственность. Легко проследить истоки таких рассуждений. Каждый оператор находится под хорошим или плохим воздействием своих коллег. Если оператор ведет свое дело не в соответствии со стандартами, ассоциируемыми с торговой маркой и имиджем, то таким образом будет нанесен урон их престижу, что в свою очередь не замедлит сказаться на возможностях бизнеса других операторов. Поэтому каждый оператор несет огромную ответственность перед другими операторами и должен рассматривать ограничительные условия договора, которые связаны с поддержанием стандартов и соблюдением правил ведения бизнеса, не как обременительное обстоятельство, а как долг и обязанность перед коллегами-операторами. Покупателю, по сути, совершенно безразлично, входит ли предприятие в систему франчайзинга или нет. Покупателя просто интересует товарный имидж. Если в прошлом покупатель был доволен качеством предлагаемых ему товаров и услуг, он станет частым гостем и будет воспринимать предприятия, работающие в сети франчайзинга, и всю систему как единое целое. Если оператор плохо справляется со своей работой, покупателю нет никакого дела до объяснений типа: «Этот магазин работал в системе льготного предпринимательства, но, к сожалению, с оператором возникли трудности». Все, что интересует покупателя, когда он идет в магазин, — получает ли он товары и услуги того качества, которое он ожидает от бизнеса, имеющего определенный торговый имидж. Благодаря рекламе покупатель хорошо знает сегодня о системе франчайзинга и его роли на рынке. Операторы таким образом несут ответственность за поддержание стандартов качества, чтобы не вводить в заблуждение покупателя, который приходит в магазин данной сети франчайзера с определенными ожиданиями.

2. Как уже упоминалось, франчайзер в этом договоре должен обеспечить оператора целым пакетом услуг, включающим коммерческие секреты, методы производства, использование торговых марок, фирменных наименований и т. д. Договор, таким образом, наделяет оператора правом использования «проекта» франчайзера, его методов производства, торговых марок и т. д. и обязанностью хранить коммерческие тайны, относящиеся к методам и «проекту» франчайзера. Договор — это лицензия, разрешающая оператору вести бизнес *только* в соответствии с проектом. Если оператор предпочитает свободу делать все, что ему хочется, в таком случае франчайзинг — не для него.

3. Необходимо рассмотреть вопросы установления стандартов, в какой форме выполнение этих стандартов возлагается на операторов, а также средства воздействия, которые могут быть применены для обеспечения их соблюдения.

4. Должен быть рассмотрен срок действия соглашения. В качестве основного принципа можно принять, что отношения в системе франчайзинга могут развиваться длительный период. Так, в соответствии с британским законодательством, «длительность действия договора... должна быть обусловлена сроком, который потребует оператору,

чтобы амортизировать свои первоначальные капиталовложения». Этот этический принцип, который не дает четкого руководства, к счастью, был дополнен Британской ассоциацией франчайзинга в специальном документе, ставшем приложением к закону, следующим образом: «признается, что

(а) соглашения о льготном предпринимательстве обычно заключаются на унифицированный срок в рамках сети франчайзинга;

(б) среди множества возможностей, которые франчайзинг предлагает оператору, амортизация первоначального капитала, возможно, не станет главной целью для оператора. В таких случаях надо принять такой срок контракта, который разумно учитывает интересы сторон, участвующих в соглашении;

(в) этот пункт соглашения может разрабатываться с учетом законов страны в отношении ограничений в торговле, а также принимать во внимание условия возобновления контракта».

В некоторых случаях в Великобритании в соответствии с законодательством первоначальный срок не должен превышать 5 лет. Такой вариант предоставляет идеальную возможность оператору для продления контракта.

Некоторые франчайзеры не хотят заключать соглашение на слишком долгий срок, считая, что, если будут какие-нибудь изменения в законе, они хотели бы ими воспользоваться лучше раньше, чем позже. В любом случае операторам предоставляется право возобновления договора, при условии, если оператор выполнял свои обязательства в соответствии с договором и подписывает новое соглашение, соответствующее по форме действующему на тот момент договору с франчайзером.

Тем не менее, отмечаются случаи, когда франчайзеры используют момент возобновления контракта, чтобы навязать свои условия в отношении более широкого круга вопросов, чем в первоначальном контракте. Это может быть сделано с помощью следующих положений, включаемых в договор:

(а) Пункт об обновлении предприятия. Речь идет об условии, по которому оператор, продлевая договор на право пользования своим магазином, должен полностью его переоборудовать, причем его расходы могут оказаться равными или даже выше первоначальных. Оператор может решить, что он не будет возобновлять договор на таких условиях, так как франчайзер не может продемонстрировать, что требуемые капиталовложения окупятся оператором. Оператор, возможно, не сможет получить деньги в банках, которые также не уверены в отношении его финансовой состоятельности. У франчайзера, который может получить дополнительный доход в результате возможного при продлении договора расширения товарооборота, возникает конфликт интересов с операторами.

Присутствие такого пункта в договоре само по себе оправдано, но способ его осуществления не всегда справедлив. Франчайзер должен соблюдать определенные требования и учитывать, что обновление предприятия во многих отношениях аналогично открытию нового.

(i) Обновление сначала должно быть апробировано -франчайзером на практике.

(ii) Должно быть проведено тестирование на необходимом количестве предприятий, чтобы иметь достаточно сравнительной информации для принятия решения. Франчайзер должен решить, сколько опытных точек надо при этом использовать.

(iii) Франчайзер должен быть готов помочь операторам в заключении договоров со своими банками о финансировании, (iv) Обновление не должно происходить слишком часто.

(б) Пункт о переезде предприятия. Франчайзер может оговорить условие закрытия предприятия в действующем помещении и переезда его в новое помещение на основании необходимости обновления, улучшения условий торговли или расширения площади для реализации новых направлений. По сути для оператора это будет совершенно новое предприятие со всем связанным с ним риском и значительными расходами.

Франчайзер, возможно, прав, и изменения необходимы, но все эти вопросы надо

решать должным образом. Необходимо обратить внимание на следующие обстоятельства:

(i) На самом ли деле оператор должен переехать? Могут ли старое и новое сосуществовать? Оператор, возможно, не сможет себе позволить переезд, а франчайзер имеет перед ним обязательства. У оператора может быть хорошая торговая точка, обеспечивающая неплохие доходы. Франчайзер в этом случае должен проявить самые добрые намерения и показать, что изменения продиктованы будущими условиями конкуренции и соображениями совершенствования системы.

(ii) Франчайзер, используя результаты проведенных испытаний, должен показать, что переезд оправдывает затраты и принесет выгоду оператору.

(iii) Франчайзер должен быть готов помочь оператору в получении банковского кредита у своих банкиров.

(iv) Ни при каких обстоятельствах франчайзер не должен использовать ремонт или переезд в качестве предлога для того, чтобы незаслуженно избавиться от оператора.

5. Помимо условий продления соглашения рекомендуется также учесть необходимость поддержания с течением времени привлекательности имиджа для потребителя и прочности рыночных позиций. С этой целью в соглашении необходимо предусмотреть обязательство оператора периодически выделять определенные капиталовложения на модернизацию и обновление помещения и оборудования.

6. В наши дни стремительного технологического прогресса франчайзер должен рассмотреть необходимость введения в будущем новых технологий. Самая типичная область — внедрение компьютеризированного кассового обслуживания, позволяющего выполнять много функций: контроль запасов, учет реализации и различных категорий дохода. Часто требуется связь с компьютером головного офиса, которая может обеспечить операторов ежемесячными отчетами о прибылях и убытках фирмы и перечнем заказов товаров. Это несомненно ценные услуги, и они приветствуются операторами как часть пакета соглашений. Тем не менее если франчайзер хочет впоследствии иметь право ввести такую систему, он также должен закрепить за собой право требовать от операторов оплатить расходы на ее внедрение. Это означает, что оператор может столкнуться с навязанным в одностороннем порядке обязательством нести дополнительные расходы. Франчайзер может избежать этого за счет планирования потребностей и определения границ капитальных и текущих расходов, так чтобы оператор мог принять на основе этой информации решение до того, как возникнет это обязательство.

7. Способ получения франчайзером своего дохода и обеспечения выплат с минимальной возможностью для оператора избежать истинного размера финансового обязательства. Так как валовой доход франчайзера во многом, а в некоторых случаях в целом, зависит от выплат операторов, франчайзеры будут стараться защитить себя от сокрытия доходов операторами.

Эти моменты обязательно должны быть отражены в разрабатываемой системе, а следовательно и в соглашении.

(а) Франчайзер определяет финансовые показатели. Во время обучения и становления предприятия он объясняет операторам, какими должны быть валовые и чистые прибыли при заданных уровнях товарооборота и доля в нем каждой статьи расходов. Сокрытие валового дохода сразу же исказит эти соотношения. Показатели также могут быть искажены из-за некомпетентности или утечки по вине персонала, а также из-за краж покупателей, но в таких случаях франчайзер сможет быстро помочь оператору определить причины и немедленно принять необходимые действия по исправлению положения.

(б) Франчайзер установит стандартные формы и процедуры бухгалтерского учета и отчетности, чтобы иметь информацию о деятельности каждого оператора.

(в) Франчайзер оговорит право проводить финансовый аудит предприятия-оператора непосредственно на месте без предварительного уведомления.

(г) Система бухгалтерского учета и отчетности даст возможность франчайзеру контролировать деятельность оператора и улавливать предупредительные сигналы, если что-

то идет не так.

(д) Оперативный персонал поддержки фирмы-франчайзера во время регулярных посещений операторов имеет возможность обсуждать с ними их деятельность и на месте проводить проверки состояния запасов, ведения учета, чтобы подтвердить точность информации, которую предоставляет оператор франчайзеру.

(е) Франчайзер, собирая информацию, составляет документ о деятельности каждого оператора, что дает ему возможность свести их воедино и рассчитать средние показатели результатов деятельности всей системы франчайзинга. Любой оператор с показателями ниже среднего уровня становится предметом особого внимания и усилий по исправлению положения.

(ж) Оператор представляет требуемую отчетность в налоговые, таможенные и акцизные органы. Копии этих документов и решения по ним соответствующих органов должны быть представлены франчайзеру и сверены с цифрами, которые у него имеются в отчете.

(з) Франчайзер должен иметь связь с поставщиками оператора. Зная, что покупает оператор, он может получить представление о показателях его товарооборота (если предприятие работает нормально). Оперативный персонал поддержки во время своих посещений может выявить факты приобретения товаров из неутвержденных источников, что открывает путь для фальсификации показателей и искажения результатов.

(и) В некоторых случаях франчайзер может получить информацию от крупных потребителей товаров или услуг, поставляемых системой, с которыми были заключены договора.

8. Нужно рассмотреть обстоятельства, при которых договор льготного предпринимательства может быть расторгнут. При этом положение оператора должно быть защищено от возможных произвольных действий франчайзера. Так, согласно законодательству Великобритании, франчайзер обязан заранее дать письменное уведомление оператору о расторжении контракта. Последствия расторжения также должны быть четко продуманы, чтобы защитить права собственности франчайзера.

9. Важнейший вопрос для операторов — условия продажи их предприятия. Естественно, что оператору не может быть разрешено свободно распоряжаться своим бизнесом. Ведь новый владелец должен взять на себя обязательства пройти обучение, обеспечить те же самые стандарты обслуживания и качества товаров. Он должен быть полностью приемлем для франчайзера в качестве оператора, как и в том случае, если бы обратился непосредственно к нему. Предложение потенциального покупателя — единственный случай, когда выбор оператора производится не самим франчайзером. Поэтому обычная практика состоит в том, что оговариваются те же требования к покупателю предприятия, что и при общей процедуре отбора операторов.

10. Надо подумать о том, что может случиться в случае смерти индивидуального оператора или главного акционера, или директора акционерного предприятия-оператора. Ясно, что это серьезный вопрос как для франчайзера, так и для оператора, хотя не все уделяют ему должное внимание. Следует предусмотреть право наследников либо продолжать дело, но при условии, что они удовлетворяют требованиям, предъявляемым к операторам, и успешно пройдут курс обучения, либо продать дело и получить капитал, соответствующий его реальной стоимости.

11. Нельзя игнорировать ожидания оператора. Условия контракта должны предлагать ему то, что он ожидал получить. Нельзя полагаться только на доверие. Оператор должен настоять на том, чтобы в договоре были зафиксированы все те обязательства франчайзера, которые были ему обещаны. В то же время успешные операторы нередко склонны забывать, чем они обязаны франчайзеру. В таких случаях франчайзер должен иметь возможность на основе условий контракта держать оператора в рамках установлений своей системы.

12. Существует тенденция расширения участия франчайзеров в аспектах сделки, связанных с вопросами собственности. Это происходит по ряду причин.

(а) Возможно, что франчайзер уже оперирует разветвленной сетью торговых точек, часть которых собирается перевести на систему франчайзинга. При этом он является владельцем или арендатором соответствующих помещений. Передавая право на льготное предпринимательство оператору, он может передать право аренды или субаренды.

(б) Франчайзер может взять за правило, обеспечивая помещения для торговых точек, приобретать их или брать в аренду самому с последующей передачей их в аренду или субаренду операторам.

(в) Франчайзер может вести более гибкую политику в этом вопросе и вступать в права собственности только в исключительных случаях, когда помещение представляет особую ценность или когда оператор выходит из системы и франчайзеру будет трудно приобрести что-нибудь подходящее взамен.

(г) Франчайзер может использовать имеющиеся у него возможности для размещения звеньев системы в тех случаях, когда отдельные операторы вообще не в состоянии добиться нужных помещений.

(д) Франчайзер может быть вынужден пойти на особые условия, чтобы не потерять помещение, когда домовладелец или его агент предпочитают иметь дело именно с ним, а не с оператором.

У каждого франчайзера должна быть своя политика в отношении вопросов собственности. Если франчайзер имеет отношение к собственности, соглашения о льготном предпринимательстве и об аренде помещения должны быть взаимоувязаны между собой, с тем чтобы расторжение или продление одного соответственно отражалось на другом. В то же время условия соглашения должны быть не хуже, чем в том случае, когда франчайзер не является собственником.

13. Многие регулирующие положения, касающиеся правовых аспектов льготного предпринимательства, содержатся в национальном законодательстве и международных правовых актах, в том числе связанных с антимонопольным регулированием².

Структура договора о льготном предпринимательстве

Разумеется, не все те положения, о которых идет речь в данной главе, должны присутствовать в каждом договоре. Но большинство из них обязательны при заключении любой сделки льготного предпринимательства.

Всю сделку можно разбить на шесть этапов:

1. Подготовка схемы льготного предпринимательства для предложений. Разработка концепции в процессе пробного функционирования, когда отрабатываются вопросы права на промышленную и интеллектуальную собственность (торговая марка, фирменное наименование, репутация, коммерческие секреты и ноу-хау). На этой стадии неплохо прибегнуть к совету, как лучше защитить эти права. Разработка системы, решая хозяйственные вопросы, не должна создавать юридические трудности, которые в будущем могут привести к ее изменению. Пора также рассмотреть структурные вопросы: отношения собственности, территориальная политика, набор услуг, предлагаемый операторам, и т. д.

2. Предложение схемы и привлечение участников (маркетинг). Подготовка рекламных материалов, затем ведение конкретных переговоров и обсуждений с потенциальными операторами. Франчайзер организует широкие мероприятия по представлению предлагаемых им услуг, привлечению участников, демонстрируя возможности и потенциал своей системы.

² Мы сочли возможным не включать в перевод книги данный раздел, подробно описывающий юридические нормы относительно отдельных аспектов льготного предпринимательства, прав и ограничений деятельности его участников, в том числе содержащиеся в решении Комиссии Европейских Сообществ. В нем отражена западноевропейская специфика соответствующего, прежде всего антимонопольного, законодательства. Позволим себе напомнить российскому читателю, что при решении вопросов, связанных с любыми формами предпринимательства, необходимо руководствоваться положениями национального законодательства, в данном случае Гражданского кодекса РФ и других нормативных актов, регулирующих хозяйственные отношения (Прим. ред.).

3. Период от выбора оператора до открытия его предприятия.
4. Длительные постоянные отношения.
5. Прекращение отношений, расторжение договора.
6. Последствия прекращения отношений.

Этапы 3 и 4 являются объектом договорных отношений и могут быть оформлены в рамках одного соглашения, хотя некоторые партнеры по льготному предпринимательству составляют два контракта, по одному на каждый этап. В последнем случае контракт первого этапа часто называют контрактом покупки, а контракт второго этапа — соглашением по льготному предпринимательству или лицензионным договором. Хотя господствует практика заключения единого контракта, целесообразно рассматривать каждый из двух этапов самостоятельно, поскольку они имеют дело с разными проблемами.

Содержанием первого, начального этапа являются следующие три аспекта, важнейшие для периода от подписания договора до открытия предприятия-оператора:

1. «Пакет» условий льготного предпринимательства.
2. Цена.
3. Первоначально предоставляемые услуги.

Следует заметить, что окончательный выбор помещения до подписания контракта не обязателен. Если определен район размещения, соглашение может быть подписано и вступить в силу при окончательном согласовании выбора. На первый взгляд здесь кроется вероятная опасность, но дело в том, что перспективная система, как правило, привлекает больше потенциальных операторов, чем может разместить в данный момент. Образуется очередь, и потенциальный оператор захочет присоединиться к ней, оговорив район своего будущего размещения.

Таким образом, договор может ограничиться районом размещения будущего предприятия с условием последующего одобрения найденного помещения. Если франчайзер хочет быть его собственником, это должно быть отражено в договоре. Франчайзер, как правило, помогает и в получении необходимых разрешений на перепланировку помещения.

Пакет условий льготного предпринимательства

Объем и содержание «пакета» раскрываются в списке всех позиций, которые были обещаны оператору. Некоторые компании рассматривают этот список как конфиденциальный, и это оговаривается в контракте. В этом случае также оговаривается условие, требующее возвращения этого списка, если сделка приостанавливается.

Пакет условий может содержать несколько вариантов, касающихся, например, предоставления и оборудования помещений или средств транспорта. Варианты предоставления помещения:

1. Франчайзер предоставляет стандартные планы и спецификации, работы проводятся франчайзером либо оператором с одобрения франчайзера.
2. Франчайзер предоставляет справочное пособие, на основании которого оператор или его архитектор, прораб, строительный рабочий составляют детальный план и спецификации.
3. Франчайзер предоставляет полный набор услуг: разработку планов и проведение работ (вариант «под ключ»).
4. Оператор нанимает производителя работ, самостоятельно или из списка франчайзера, который действует по разработанным франчайзером планам.

Если франчайзер сам не производит работ, он контролирует их качество и соблюдение собственных стандартов, а оператор отвечает за текущий надзор. Тот же порядок соблюдается и в отношении транспортных средств. В этом случае спецификации включают внешнее цветовое оформление и оборудование автомобиля.

Цена

Оговариваются цена, а также форма оплаты. Чаще всего это авансовый платеж против подписи с выплатой остатка при доставке оборудования или на другой определенный момент, например, по окончании курса обучения.

В контракт может быть также внесено условие относительно обеспечения надлежащего уровня финансирования. В этом случае необходимо четко определить этот уровень. Если предполагается покупка транспортных средств, оборудования в кредит, необходимо предусмотреть соответствующие имущественные права кредитора.

Цена может не включать расходы на доставку, установку оборудования, отделку помещения, а также НДС. В подобном случае это должно быть четко оговорено.

Если вносится авансовый платеж, должны быть четко оговорены возможности и условия его возврата оператору. Франчайзер на этом этапе захочет сохранить право выхода из сделки. Должна быть предусмотрена возможность полного возврата авансовой суммы оператору, за исключением того случая, когда оператор не справился с программой обучения, и франчайзер должен покрыть соответствующие расходы на данный момент.

Совсем иная ситуация складывается, когда оператор захочет прервать сделку. Необходимо предусмотреть, что если франчайзер понес расходы, он должен иметь право удержать аванс частично или полностью. Оператор должен настоять на том, чтобы все условия того или иного варианта были четко и недвусмысленно прописаны в договоре. Есть примеры, когда операторы теряли деньги, не сумев прочитать и понять, что им предложено или сказано. Полезно поэтому, прежде чем расставаться с деньгами, получить совет специалиста.

Первоначально предоставляемые услуги

Эти услуги описаны в Главе 8. Договор о льготном предпринимательстве должен содержать обязательства франчайзера по их предоставлению, а франчайзер должен быть готов взять их на себя.

Если заключаются два договора, то первый содержит условия, относящиеся к первоначальному обучению оператора. Он также обязывает оператора не разглашать сведения, касающиеся ноу-хау, коммерческой тайны и системы франчайзинга, полученные им в процессе обучения, и не использовать их в случае прекращения сделки. Таково главное содержание любого договора, как отдельного, так и общего, в части, касающейся начального этапа сделки.

Пункты договора, относящиеся к этапу длительных постоянных отношений партнеров, могут быть сгруппированы в восемь разделов.

Раздел 1. Права, предоставленные оператору. Раздел 2. Обязательства, взятые на себя франчайзером. Раздел 3. Обязательства, налагаемые на оператора. Раздел 4. Коммерческие ограничения и требования, предъявляемые к оператору.

Раздел 5. Продажа предприятия/смерть оператора. Раздел 6. Разрешение конфликтов. Раздел 7. Условия прекращения. Раздел 8. Последствия прекращения.

РАЗДЕЛ 1.

Оператору в соответствии с характером соглашения могут быть предоставлены следующие права:

(а) использовать торговые марки, фирменные наименования франчайзера, а также пользоваться преимуществами, связанными с их репутацией;

(б) использовать торговый имидж, дизайн и оформление помещения, разработанные франчайзером;

(в) использовать коммерческие секреты, ноу-хау, систему и методы франчайзера;

(г) использовать материалы, защищенные авторским правом франчайзера;

(д) в надлежащих случаях использовать рецепты, формулы, спецификации, технологические процессы и методы производства, разработанные франчайзером;

(е) осуществлять деятельность в помещении, утвержденном франчайзером (и обычно, указанном в договоре), имеющем отличительные признаки имени, товарных марок и системы франчайзера;

(ж) право (как и обязательство) приобретать товары у франчайзера и/или назначенных франчайзером поставщиков по специальным ценам.

Многие схемы льготного предпринимательства предлагают эксклюзивные права,

которые различаются в зависимости от характера предприятия, является ли оно физически немобильным (магазин розничной торговли) или мобильным. В случае с магазином может быть определена территория (радиус), на которой франчайзер обязуется не открывать еще одно подобное предприятие. В случае с мобильным бизнесом оператор может как иметь, так и не иметь эксклюзивные права на определенной для него территории, в то же время ему может быть запрещено действовать вне этой территории. Предоставление эксклюзивных прав затрагивает вопросы, связанные с антимонопольным регулированием. Нужно помнить, что франчайзер не сможет рассчитывать на успешное развитие своего бизнеса, если его операторские точки расположены слишком близко друг к Другу, что помешает им прибыльно работать.

РАЗДЕЛ 2.

Обязательства франчайзера в рамках постоянных отношений с оператором, вступающие в силу после того, как его предприятие стартовало, описаны в Главе 8. Как и обязательства начального этапа, они должны быть подробно детализированы в договоре, а франчайзер должен быть готов принять на себя юридическую ответственность за их исполнение.

РАЗДЕЛ 3. На оператора могут быть возложены следующие обязательства:

(а) Осуществлять деятельность, оговоренную в соглашении, и никакую другую, и только в утвержденных помещениях в соответствии с методами и стандартами франчайзера. Этот пункт может детализировать ассортимент товаров и источники их снабжения и/или ассортимент услуг, которые оператору разрешено продавать или оказывать.

(б) Соблюдать определенный минимальный режим рабочего времени. Обычно это те часы, в которые предприятие работает максимально прибыльно, не неся непропорционально больших накладных расходов.

(в) Вносить платежи франчайзеру. Различные формы и методы оплаты рассмотрены в Главе 7.

(г) Соблюдать системы и процедуры бухгалтерского учета и отчетности, установленные франчайзером.

(д) Не проводить рекламу без предварительного одобрения франчайзера.

(е) Использовать и выставлять рекламные материалы в точках торговли.

(ж) Поддерживать санитарное состояние и чистоту помещений и переоборудовать их в соответствии с требованиями франчайзера. На практике это условие вызывает трудности. Франчайзер стремится, чтобы помещения всегда выглядели самым лучшим образом, в то время как оператор неохотно тратит свои деньги.

(з) Осуществлять страхование в целях защиты предприятия, собственности и жизни оператора. В некоторых случаях в организации этого дела может участвовать франчайзер.

(и) Предоставлять персоналу франчайзера свободный доступ в помещения предприятия с целью проверки их состояния и соответствия условиям договора.

(к) Покупать товары у франчайзера или у назначенных им поставщиков.

(л) Обучать персонал методам производства и стандартам обслуживания франчайзера, обеспечивать их соответствие его фирменным маркам и системе.

(м) Не переуступать право на льготное предпринимательство без согласия франчайзера. В контракте должна быть оговорена возможность его переуступки. В противном случае у оператора не будет стимула инвестировать и строить. Но франчайзер должен утвердить покупателя. Контракт может содержать оговорку о плате за переуступку, которая рассчитывается в зависимости от продажной цены и предназначена для покрытия связанных с этим расходов франчайзера. Франчайзеру может быть предоставлено преимущественное право выбора преемника оператора из имеющейся очереди претендентов. Франчайзеру также может быть предоставлено право самому выкупить бизнес оператора, если тот хочет его продать, но на условиях не худших, чем при продаже на свободном рынке.

РАЗДЕЛ 4.

Ограничения, налагаемые на оператора, связаны, главным образом, с действующим

законодательством и его регулируемыми положениями. Эти ограничения по своему характеру могут быть разбиты на четыре группы.

1. Источники снабжения, поставщики и ассортимент товаров, разрешенные оператору.

2. Ограничения на другие конкурентные действия в течение срока контракта и после его завершения.

3. Защита ноу-хау франчайзера в течение срока контракта и после его завершения.

4. Ограничение, не позволяющее оператору переманивать персонал у других операторов.

Контроль над товарами со стороны франчайзера наиболее силен, если он является их производителем. В других случаях осуществить такой контроль более сложно, за исключением установления стандартов качества. Франчайзер может выставить условие ограничения деятельности операторов только теми видами и той территорией, которые оговорены в соглашении.

РАЗДЕЛ 5.

В контракте должны быть предусмотрены действия на случай смерти оператора или главного владельца (акционера), если это компания. Оператор (главный владелец) должен предусмотреть два варианта решения проблемы:

(а) его личный представитель (представители) или наследники будут продолжать вести дело и, получив квалификацию оператора, возьмут на себя право льготного предпринимательства, заключив договор или приняв на себя обязательства, ранее принятые предшественником;

(б) в результате принятия соответствующих мер предприятие будет продолжать функционировать до тех пор, пока не будет найден подходящий преемник, которому оно будет продано по приемлемой цене. В этой связи франчайзер может обязаться управлять предприятием оператора (за определенную плату) в течение того или иного критического срока.

РАЗДЕЛ 6.

Тенденция такова, что в контракты все чаще вводятся положения о разрешении споров с помощью арбитража, который представляется полезным инструментом, к тому же особенно пригодным для решения проблем, связанных со сделками в рамках льготного предпринимательства. Льготное предпринимательство — долгосрочный процесс, преодолевающий многие трудности и противоречия. Различия в подходах и мнениях между участниками всегда могут привести к конфронтации и разрыву. Арбитражный процесс дает возможность устранить противоречия между сторонами, прийти к согласию быстро и не нарушая конфиденциальности. Этот путь часто оказывается наименее расточительным. При этом арбитражные судьи могут отбираться среди специалистов, понимающих проблемы льготного предпринимательства.

Вот примеры тех аспектов льготного предпринимательства, которые в наибольшей степени приемлемы для процедуры арбитража:

(а) оценка деятельности оператора в отношении выполнения контрактных обязательств с точки зрения удовлетворения любых претензий на возобновление контракта;

(б) решение споров в отношении расчетов сумм роялти и других платежей.

Большинство операторов, однако, не хотят обращаться в арбитраж по поводу соблюдения стандартов. Вместе с тем для франчайзера должна быть обеспечена возможность быстро реализовать свои права путем обращения в суд, например, в отношении расторжения контракта. По всей вероятности использование процедур посредничества и улаживания конфликтов применительно к сделкам льготного предпринимательства будет и далее расширяться.

РАЗДЕЛ 7.

Любой контракт должен предусматривать условия его расторжения франчайзером в случае нарушения оператором своих обязательств. В то же время большинство соглашений

предусматривают механизм, обеспечивающий возможность для оператора исправить любые нарушения, которые могут быть исправлены, с предоставлением определенного срока, прежде чем франчайзер применит свое право на расторжение контракта.

Даже если оператор нарушил условия договора, нужно приложить все усилия, чтобы исследовать возможность и найти решение, в результате которого контракт не будет приостановлен. Здесь можно предпринять следующие шаги:

(а) сделать попытку заставить оператора вернуться к исполнению своих обязательств;

(б) предложить дополнительную поддержку в случае, когда оператор сталкивается с объективными трудностями, например, провести дополнительное обучение. Но если у оператора действительно нет будущего, лучше, если обе стороны признают этот факт как можно раньше, чтобы можно было разработать стратегию с целью продажи предприятия и возмещения оператору его капитала;

(в) если оператор не реагирует на попытки франчайзера ему помочь, следует предложить ему продать предприятие;

(г) если все подходы безрезультатны, франчайзер посылает уведомление, требующее от оператора ликвидировать нарушения. Следует сделать еще одну попытку найти решение одним из указанных выше путей, но если и она окажется неудачной, у франчайзера не останется другого выбора, как расторгнуть соглашение.

РАЗДЕЛ 8. Расторжение договора всегда неприятно для франчайзера. Но нужно проявлять справедливость и твердость в отношениях с операторами, особенно с теми, кто испытывает трудности.

Каковы бы ни были причины приостановления действия договора, оператор должен остаться владельцем активов своего предприятия, за которые он платил. Ему будет отказано в праве продолжать дело, используя торговую марку, систему и ноу-хау франчайзера, и он потеряет все преимущества оператора. В зависимости от условий соглашения, возможно, ему придется расстаться со своим помещением или значительно изменить свой бизнес.

Если аренду помещения предоставил франчайзер, при расторжении договора о льготном предпринимательстве оператор теряет и право аренды. В этом случае в договоре должно быть предусмотрено возмещение капиталовложений, сделанных оператором. Оператор должен знать, что главная причина его трудностей, которые могут возникнуть в результате расторжения договора, — его собственные ошибки.

Франчайзер в целях восстановления полного контроля над своими правами в отношении промышленной и интеллектуальной собственности, системой и репутацией при расторжении договора должен предусмотреть следующие условия:

(а) приостановление использования его торговых марок и репутации;

(б) приостановление использования его системы и ноу-хау;

(в) изменение оформления всех вывесок, внешнего вида помещений и транспортных средств;

(г) приостановление контактов с покупателями, поскольку их предпочтения — часть репутации франчайзера;

(д) предотвращение конкуренции оператора с франчайзером и системой с использованием помещения, где оператор осуществлял свою деятельность.

Учитывая тесные рабочие взаимоотношения, которые устанавливаются между франчайзером и оператором в процессе льготного предпринимательства, все требования и обязательства должны быть четко изложены в контракте.

Глава 13. Территориальное развитие

Одной из причин быстрого роста системы льготного предпринимательства в США стало развитие региональной сети. Приведем два примера возможных направлений развития сети:

- договор, в котором субподрядчику дано право открыть большое число действующих точек в соответствии с заранее разработанным графиком и в пределах данного района;
- договор, в котором субподрядчику дано право открыть в соответствии с заранее разработанным графиком и в данном районе как свои оперативные точки, так и выступить в роли субконтрактора.

В США, благодаря использованию этой системы, некоторые сети достигли феноменального развития, открывая несколько сот предприятий ежегодно. В Великобритании такая практика не применялась по ряду причин. Один из основных факторов: Великобритания меньше по территории, а плотность населения выше. Это означает, что франчайзеру в Великобритании, благодаря компактности рынка, легче обеспечить рост сети предприятий-операторов, чем франчайзеру в США.

Каковы преимущества для франчайзера в заключении договоров по освоению региона?

1. Как и в обычной системе, франчайзер использует финансовые и людские ресурсы оператора. Но при разработке территориальной сети операторов и управлении ею потребуются более значительные ресурсы, в частности, капиталовложения в создание необходимой инфраструктуры района, в котором будут действовать предприятия. При такой системе потребуются операторы с более значительным капиталом. Если стоимость открытия одной точки, скажем, — 100 тыс. ф.ст., а субподрядчик решает открыть 25 таких точек, то для того, чтобы открыть их все, ему потребуется 2,5 млн. ф.ст., причем за строго определенный период времени.

2. Надо использовать всю финансовую мощь, чтобы добиться стремительного роста требуемого числа действующих точек в регионе и максимальной выгоды от стремительного проникновения на местный рынок.

3. Территориальный субподрядчик, таким образом, должен быть более опытным в бизнесе, чем отдельный оператор, и должен создать эффективную команду, с которой ему придется работать. Процедура отбора франчайзером субподрядчика в регионе будет иной, чем при отборе операторов.

4. Обычно оплата при такой сделке включает четыре категории.

(а) Единовременно выплачиваемая сумма, гарантирующая право открыть согласованное количество точек.

(б) Первоначальная выплата, производимая при открытии каждой точки. Здесь может быть предоставлена скидка на согласованную сумму, или размер выплаты может быть таким же как и при открытии отдельного предприятия.

(в) Текущие выплаты франчайзеру.

(г) Взносы на рекламу.

Последние виды выплат будут такими же, как и во всей сети, хотя иногда субподрядчик будет выставлять требования на более высокую оплату, подкрепляя их следующими аргументами. Так как предполагается открыть большое количество оперативных точек и субподрядчику понадобится собственная управленческая структура, объем работ франчайзера будет значительно меньше.

В действительности объем работы франчайзера по обслуживанию территориального субподрядчика будет не меньшим, чем в обычном случае. Будет предоставлен полный набор услуг, а также регулярные посещения оперативного персонала, чтобы обеспечить соблюдение стандартов операций, помощь при возникновении проблем как на местах, так и в главном офисе субподрядчика. На самом деле франчайзеру еще важнее внимательно следить за деятельностью субподрядчика, принимая во внимание больший размер территории и

ресурсов по сравнению с отдельным оператором. Субподрядчик часто чувствует себя настолько компетентным, что подвергает сомнению мудрость франчайзера, старается срезать острые углы и использовать свои собственные идеи. Более того, если у субподрядчика возникают проблемы, то они будут более масштабными, чем у отдельного оператора. Для их решения придется привлекать силы франчайзера, и это ему может дорого стоить.

Что касается взносов на рекламу, субподрядчик может оспаривать их сумму под предлогом их непропорционально высокой доли в общем объеме выплат, требуя предоставления льгот. Это, конечно, неверно, так как из расчета на каждую оперативную точку никакой непропорциональности выплат не будет. Любая скидка неизбежно приведет к тому, что те, кто не получил никакой выгоды в результате предоставленной скидки, будут вносить непропорционально высокие взносы, что они воспримут с недовольством. Иногда выставляются требования, чтобы часть взносов субподрядчика (если не все) тратилась на его рынке. Это то, о чем мечтает каждый оператор, но если встать на этот путь, результатом будет потеря всех рекламных преимуществ единой сети. основополагающий принцип, состоящий в том, что все операторы имеют равные права, должен соблюдаться и в отношении субподрядчиков. Случаи особых отношений вызывают недовольство.

Теоретически, для франчайзера контролировать субконтрактную систему, управляемую региональным представителем, легче, но на практике все значительно труднее. Субподрядчик имеет свою управленческую инфраструктуру и хочет обеспечить нормальную работу всех операторов, чтобы извлечь максимальную выгоду из предлагаемых данным бизнесом возможностей. Но в то время, как фирма-субподрядчик и ее руководители имеют хорошие стимулы в виде капиталовложений и возможности приобретения различных пакетов акций, руководство предприятия-оператора также должно быть обеспечено необходимым уровнем мотивации и контроля.

Франчайзер должен обеспечить всем необходимым для успешной работы оба уровня: субподрядчика и оператора. Франчайзеру нужно действовать осторожно, чтобы не оказаться между субподрядчиком, который направляет его внимание на то, чтобы оказать помощь оператору, и оператором, который во всех своих проблемах обвиняет субподрядчика и не примет указания франчайзера, если с ними не согласится субподрядчик.

Чтобы извлечь максимальную выгоду из возможностей рынка, субподрядчик должен иметь или приобрести обширные знания местных условий на всей территории рынка, где он осуществляет свою деятельность. Масштаб здесь более значительный, чем в деятельности отдельного оператора, принимая во внимание больший размер территории, возможности насыщения рынка и преимущества концентрации деятельности. В случае с отдельным оператором франчайзеру, чтобы добиться такого же насыщения рынка, надо найти дополнительное количество операторов. Это не приведет в восторг оператора, для которого развитие тенденции насыщения будет означать появление конкуренции, которую он хотел бы избежать.

Субподрядчик должен оказывать всяческую поддержку усилиям франчайзера. Так как контроль субподрядчика в каждой отдельной точке будет осуществляться не им самим, а его работниками, которые не являются собственниками бизнеса, потребуется более высокий уровень контроля, подготовки и переподготовки, а также набор нового персонала. В дополнение к услугам франчайзера субподрядчик должен обеспечить некоторые аспекты этой деятельности. Во всех этих вопросах субподрядчик не подменяет франчайзера. Его деятельность по обеспечению этих услуг должна быть экономически эффективной, принимая во внимание объем его операций по сравнению с возможностями отдельного оператора.

Контрактные документы

Франчайзер, который преследует свои выгоды при заключении договоров с субподрядчиком, окажется перед необходимостью разработки сложных по содержанию и структуре документов. Возможно, понадобятся два или три контрактных документа.

Договор о развитии территориальной сети

Договор будет содержать подробные условия в отношении системы территориального развития, процедуры отбора и утверждения операторов. В нем должна быть подробно описана инфраструктура, разрабатываемая субподрядчиком. Субподрядчик должен взять на себя определенные обязательства в отношении организации и ее функций. Его руководящий персонал должен пройти обучение, которое с ним проведет генеральный менеджер, назначенный для этой цели франчайзером.

Договор с оперативной точкой

Этот договор идентичен договору с индивидуальным оператором. Он подписывается, как только будет утверждено открытие новой оперативной точки и произведены первоначальные выплаты.

Договор о финансировании

В дополнение к двум указанным договорам подписывается и договор о финансировании, кроме случаев, когда у субподрядчика имеется достаточный капитал. Скорее всего, это будет договор с акционерами субподрядной фирмы в целях защиты их интересов. Соглашение должно также обеспечивать защиту интересов франчайзера в отношении изменений акционерной собственности фирмы-субподрядчика, которые могут его не устраивать.

Структура договора о территориальном развитии системы франчайзинга

В договор должны быть включены следующие вопросы:

1. Количество и плотность размещения оперативных предприятий.
2. Будут ли предоставлены эксклюзивные права или нет?
3. Разрешается ли субподрядчику открыть только то количество точек, которое указано в договоре, или больше? На каких основаниях?
4. Каков механизм передачи прав? Будет ли субподрядчик иметь возможность распорядиться своим правом на освоение региона? Такой вариант был бы необычен, так как многие франчайзеры ожидают от субподрядчиков завершения графика работ, прежде чем разрешить продать право на этот бизнес. Франчайзер не ожидает, что субподрядчик заключает договор только для того, чтобы получить прибыль при продаже этого права и таким образом избежать участия в важной работе по разработке системы, для чего он, в основном, и был нанят. Такое развитие событий сопряжено с возникновением проблем, которые выйдут за рамки отношений между франчайзером и его субподрядчиком и несомненно вовлекут и тех, кто предоставил финансовые средства субподрядчику.

Пойдет ли франчайзер на замену человека, который взял на себя обязательство выполнить график работ, и по сути является пока оператором? Нарушение в преемственности может создать проблемы, и, возможно, трудно будет найти замену. Изменения могут привести к тому, что будет трудно выдержать график работ, управленческая команда субподрядчика может потерять интерес, если человек, который их нанял и заинтересовал, покидает их до завершения стадии разработки. В то же время, те, кто обеспечил финансовую поддержку, не желают, чтобы им препятствовали в замене человека, на которого пал выбор, но который потерял их доверие из-за неспособности эффективно справляться с делами. Все это может создать массу трудностей.

Опять же необходимо подчеркнуть, что в рамках договора фундаментальные положения и требования, характерные для системы франчайзинга, должны выдерживаться любой ценой, независимо от того давления, которое могут оказывать организации, являющиеся источниками финансирования. А они попытаются оказывать давление, так как многие представители финансовых организаций плохо разбираются в вопросах франчайзинга, многое для них окажется непонятным и, возможно, противоречащим их обычным представлениям. Это не должно стать препятствием для их участия в финансировании, так как при определенных мерах предосторожности их участие окажется

весьма выгодным. Франчайзер не должен идти на компромисс и поступаться принципами франчайзинга, так как, если однажды будет нарушена цельность концепции и системы, ее будущее окажется под угрозой. Как только комплексная система отношений с субподрядчиками создана, она должна оставаться единой для всех.

5. Как может распорядиться субподрядчик отдельными точками, не нанося ущерба, и на каких условиях? Надо помнить, что все точки должны действовать в соответствии с едиными контрактными условиями. Вопрос не в том, может ли субподрядчик продать отдельные точки, а в том, может ли он продать их после того, как все работы по разработке будут закончены, и должен ли он проданную заменять новой? На каких условиях?

6. Когда возникает проблема прекращения действия таких договоров, ситуация осложняется. Существуют три возможных способа расторжения договора, которые затрагивают: (а) право освоения территории; (б) общий договор; (в) договоры об отдельных точках. Рассмотрим каждый в отдельности.

Прекращение права освоения территории

Это право приостанавливается, если субподрядчик не справляется с графиком работ. Но, если у него есть эксклюзивные права, только ли их он теряет? Независимо от наличия эксклюзивных прав, теряет ли он право продолжить в будущем работу по графику освоения региона? Есть ли способы, которыми он может защитить себя от замедления темпа работы по сравнению с его планами? Таковы вопросы, которые надо рассмотреть. Необходимо помнить, что франчайзер придает большое внимание поддержанию графика работ, он будет рассматривать нарушение этого графика как ущерб развитию сети на данной территории. С какой бы стороны франчайзер не рассматривал проблему, ясного ответа не существует. В худшем случае у франчайзера будут функционировать две параллельные системы: одна — первоначального субподрядчика, другая — назначенного позже. Практические проблемы, которые возникают при таких обстоятельствах, где по сути действуют два субподрядчика на одной территории, приводят к тому, что некоторые франчайзеры требуют заложить в договор условие его полного прекращения, если субподрядчик не справился с графиком работ.

Прекращение общего договора

Этот случай относится к неспособности субподрядчика выполнить условия в отношении обязательств, не относящихся непосредственно к праву освоения территории, а именно — обязательств по созданию инфраструктуры. Эта неудача должна привести к прекращению договора, если субподрядчику уже была дана возможность исправить положение. В этом случае скорее всего одновременно будет прекращено право освоения, а также соглашения об отдельных точках. Так как главное условие, относящееся к осуществлению всего комплекса работ, не выполнено, бесполезно позволять субподрядчику заниматься дальнейшими работами в этом направлении.

Прекращение договоров об отдельных точках

Можно ожидать, что проблемы, возникшие с отдельными предприятиями, могут привести к расторжению договоров относительно этих предприятий. Будет или не будет такое соглашение влиять на прекращение главного договора зависит от:

- причины расторжения договора;
- сколько таких договоров было прекращено за данный период времени;
- нанесен ли большой ущерб всему договору нарушением договора по отдельной точке.

Теперь нужно рассмотреть, каковы будут последствия расторжения каждого из этих трех соглашений.

1. Повлияет ли потеря права на освоение территории на деятельность отдельных точек? Если нет, может ли субподрядчик обратиться с просьбой открыть новые точки, но вне существующего договора?

2. Если общий договор об освоении территории прекращен, окажется ли под угрозой соглашение по отдельной точке?

3. Можно ожидать, что последствия будут такими же, как и в случае с расторжением договора о льготном предпринимательстве. В случае покупки франчайзером этого предприятия после прекращения договора ему потребуется значительный капитал, чтобы выкупить бизнес такого размера.

Дальнейшие соображения

Вот некоторые вопросы, которые должен решить франчайзер, заключая договор о предоставлении права на освоение региона.

1. При заключении договора надо соблюдать осторожность, чтобы не нарушить баланс полномочий, принадлежащих франчайзеру и операторам. Франчайзер не должен создавать такую сеть, где операторы или их небольшая группа могут обрести такую власть, которая поставит франчайзера в невыгодное положение. Нужно также поддерживать баланс между операторами отдельных точек и субподрядчиками, так чтобы у франчайзера была достаточно мощная основа для управления системой.

2. Сделав выбор и назначив субподрядчика, франчайзер доверяет себя этому одному человеку, который должен осваивать район и открыть определенное количество точек в соответствии с размером территории. Если субподрядчик не справляется с согласованным темпом открытия точек, тогда рост всей системы подвергается опасности.

3. Если субподрядчик не в состоянии справиться со всем комплексом работ, острота проблем будет зависеть от того, на каком этапе работ возникли эти проблемы. Проблемы на уровне отдельных точек являются частью жизни франчайзера, но в нормальных условиях операторы, испытывающие трудности, составляют незначительный процент от всей системы. Проблемы субподрядчика будут затрагивать все точки региона, что в общем составит значительную долю от всей системы.

4. Вышеперечисленные факторы указывают на то, что франчайзеру необходимо обеспечить профессиональную управленческую команду субподрядчика.

5. При существовании большой сети операторов, где персонал приходит и уходит, франчайзеру будет трудно защитить ноу-хау и конфиденциальность информации. Для этого нужно принять соответствующие защитные меры.

6. Действенность элементов мотивации и стимулирования в отдельных точках, являющихся важнейшим фактором в системе льготного предпринимательства, снижается в субподрядной системе из-за того, что эти точки управляются менеджерами, а не собственниками. Возможности контроля, которыми обладают менеджеры фирмы-субподрядчика, а также наличие системы стимулов — ценные инструменты в решении этой проблемы.

7. Данный тип соглашений создает промежуточное звено управления между франчайзером и персоналом отдельной точки, что может привести к трудностям. Франчайзер должен располагать средствами и возможностями непосредственного вмешательства на уровне отдельной точки, если это необходимо для соблюдения стандартов.

Субконтрактные договора не играют пока значительной роли в Великобритании. Как мы уже видели, такие договора несут возможность как возникновения проблем, так и выгоды. В то же время, связанные с ними проблемы имеют отношение и к другим видам договоров, например, ситуации, когда оператор, благодаря своим амбициям и способностям, становится владельцем и оператором значительного числа действующих точек. Договоры по освоению территории несут полезный опыт для тех, кто собирается заключать международные соглашения, где во многих случаях основной оператор в другой стране — это тот же субподрядчик.

В США используется вид соглашений, который можно назвать «комбинационным франчайзингом». Его суть в том, что операторы работают с разными франчайзерами в одном и том же помещении. Есть два пути реализации этой идеи. Во-первых, помещение будет занято разными операторами, каждый из которых занимает часть помещения под бизнес разных франчайзеров. Это самый простой путь в том случае, если каждый франчайзер

обеспечит:

- каждому оператору возможность эффективной работы на своей части помещения;
- соответствие всех совместно используемых площадей торговому имиджу франчайзера;
- наличие соответствующих контрактных обязательств в отношении должного использования общих площадей;
- соответствие существующих условий требованиям франчайзера;
- способность франчайзера ввести свои стандарты.

Здесь существуют возможности для конфликта между франчайзерами и между операторами по поводу оснащения и должного содержания общих площадей. Проблема состоит также в том, на кого будет оформлено общее помещение и используемое совместно оборудование.

1. Один франчайзер или оператор арендует площадь и передает ее в субаренду другим?
2. Будут ли другие франчайзеры и операторы пользоваться контролем над общими территориями в той степени, какая им необходима?
3. Будут ли все операторы вести дела по установленным стандартам?
4. Не будет ли работа в одной части помещения вредить другой?
5. Что случится, если один из операторов прекратит свою деятельность?
6. Кто его заменит и кто за это отвечает?
7. Что случится, если один из франчайзеров или операторов решит, что данная площадь его не устраивает?
8. Имеют ли они право выйти? Если да, то на каких основаниях?
9. Кто их заменит, на каких условиях, и чья это обязанность?
10. Если франчайзер или оператор, у которых дела идут не так хорошо, решат, что площадь их не устраивает, кто найдет замену? Должны ли другие франчайзеры и операторы решать, кто их заменит и какие это будут операции?
11. Если один из операторов не соблюдает стандарты и это приносит вред другим, что надо сделать, чтобы исправить ситуацию, кто этим будет заниматься?

12. Точно также, если один из операторов не выполняет обязательств в отношении поддержания общих площадей, кто обяжет его выполнять свои обязательства?

Должны ли существовать общие договоры между франчайзерами для урегулирования таких вопросов? Должны ли в них участвовать и операторы?

Другой вариант реализации идеи «комбинационного франчайзинга» — когда один оператор ведет все операции на одной и той же площади. В этом варианте надо также рассмотреть возникающие трудности. Они могут заключаться в следующем:

1. Оператор не контролируется ни одним франчайзером.
2. Оператор вступает в такой договор, чтобы максимально использовать помещение и персонал и снизить до минимума расходы.
3. Общая площадь не находится ни под чьим контролем, что приведет к тому, что один из франчайзеров введет стандарты единообразия, контроля и чистоты, соответствующие его бизнесу.
4. Оператор находится в положении, когда он может сталкивать разных франчайзеров и проявлять независимость по отношению к каждому, что подрывает контроль и стандарты.
5. У оператора нет стимулов развивать все операции, если он может добиться желаемого финансового результата, сосредоточив свои усилия на одной операции, которая приносит ему наилучшие результаты.
6. Позиция каждого франчайзера по отношению к оператору слабее, так как существование других может благоприятствовать поддержке оператора.
7. Франчайзеры будут поставлены в положение, когда между ними будут развиваться конфликты интересов.
8. Если различные фирмы, использующие систему франчайзинга, предлагают

одинаковые товары и услуги, у оператора велик соблазн их стандартизировать, несмотря на то, что франчайзеры настаивают на различии в отношении качества поставки товаров и методов подготовки.

9. Трудно или даже невозможно проследить перепродажу оператором права на льготное предпринимательство в каждом отдельном случае. Критерии отбора операторов у разных франчайзеров разные, и потенциальный покупатель может не удовлетворять требованиям всех участвующих франчайзеров.

10. Каждый франчайзер подвергает себя риску быть связанным с именем другого франчайзера, чей бизнес может:

- обанкротиться;
- потерять доверие;
- потерять репутацию;
- будет замешан в судебных разбирательствах с операторами.

11. Участие оператора в любых программах франчайзинга, таких как маркетинг, рекламные кампании, особенно реклама в точках продаж, окажется под вопросом, так как другие франчайзеры будут недовольны проведением этих мероприятий одним франчайзером. Совместные договорные мероприятия в этих условиях не представляются разумными.

12. Франчайзеры, возможно, захотят использовать этот прием, чтобы добиться быстрого роста, но при этом они подвергают себя слишком большому давлению со стороны разных обстоятельств.

Любому, кто рассматривает данный метод расширения деятельности, следует быть особо осторожным, разрабатывая содержание договоров. Он должен задать себе серьезный вопрос, стоит ли подвергать себя очевидному риску, предпочитая различные ухищрения обычным методам расширения.

Глава 14. Международный франчайзинг

В предшествующие три десятилетия франчайзинг развивался быстрыми темпами во всем мире, но последние 3-4 года свидетельствуют об ускорении развития этой системы.

Многие франчайзеры! признают, что проекты льготного предпринимательства обладают многими элементами, которые надо знать при перемещении этого бизнеса из одной страны в другую. Существование системы, которая описана в этой книге, позволит сделать нового иностранного партнера человеком, способным успешно работать на условиях льготного предпринимательства.

В этой главе международный договор о льготном предпринимательстве будет называться основным договором (master franchise agreement); стороны, подписывающие договор, будут называться франчайзер (основной участник договора) и субфранчайзер, а предприятие-оператор — субоператор. Эта терминология рекомендована Международным комитетом по франчайзингу Секции коммерческого права Международной ассоциации юристов, чтобы обеспечить единообразие терминологии при заключении международных договоров.

У франчайзеров, которые относятся с глубоким уважением к стране, где они намерены действовать, и понимают ее национальные особенности, в конце концов дела идут лучше всего. Необходима тщательная подготовка к организации системы франчайзинга за границей, но при этом надо учитывать не только хозяйственные, но и правовые вопросы.

ПРАВОВОЙ СТАТУС СТОРОН И ХАРАКТЕР ПРАВОВЫХ ОТНОШЕНИЙ

Собрав информацию и оценив возможности каждой из сторон в контракте, надо выяснить, особенно, если одна из сторон — зарубежная компания, существуют ли местные законы, в соответствии с которыми оператор может рассматриваться как агент или работник франчайзера. В большинстве договоров льготного предпринимательства стороны прилагают максимум усилий, чтобы обеспечить статус оператора как независимого подрядчика, подчеркнуть, что оператор не обладает властью налагать обязательства на франчайзера и не является ни агентом, ни партнером, ни служащим франчайзера.

Может быть существуют специальные местные законы, которые не принимают во внимание контрактный договор между сторонами и налагают на франчайзера обязательства финансового характера в форме взносов в фонды общественного благосостояния, которые не входят в обычные расчеты при открытии схемы франчайзинга.

ОТНОШЕНИЕ ПРАВИТЕЛЬСТВА

Важно определить отношение правительства к франчайзингу, импорту ноу-хау и коммерческих секретов. Исследуя позицию правительства, можно воспользоваться специальными программами создания стимулов для определенных типов бизнеса или промышленности, что позволит сделать новое предприятие более успешным и прибыльным.

ЗАКОНЫ О КОНКУРЕНЦИИ

Многие страны принимают сейчас законы о конкуренции, объявляя вне закона неконкурентоспособные производства и стимулируя конкуренцию.

Некоторые виды практической деятельности, существующие в сделке льготного предпринимательства, такие как совместная продажа, фиксированные цены и другие виды контроля, могут регулироваться антимонопольным законодательством и их нужно принимать во внимание.

НЕДОБРОСОВЕСТНАЯ КОНКУРЕНЦИЯ

Ни один франчайзер не хочет учить своих операторов таким образом, чтобы они стали торговать, конкурируя с ним. У франчайзера есть две формы защиты:

- ограничения конкуренции во время и после окончания действия договора;
- защита ноу-хау головной фирмы.

Это должно быть оформлено в контракте. Следует изучить характер и масштаб защитных мер, имеющихся на данной территории. Ограничения во время действия договора

легче контролировать, чем ограничения, возникающие после окончания договора. Последние находятся под влиянием законов о конкуренции, а в некоторых случаях и конституционных законов, и основаны на разумности ограничений в той или иной области и сроке их действия.

Защита ноу-хау может стать предметом споров, были ли ноу-хау конфиденциальными или они достояние общества. Во франчайзинге отдельные элементы ноу-хау могут и не иметь конфиденциального характера, но сила франчайзера именно в том, чтобы применить весь пакет ноу-хау в своем бизнесе. Этот характер ноу-хау, основополагающий в системе франчайзинга, признается в решениях Комиссии Европейских Сообществ.

ЗАКОНЫ О ПРОМЫШЛЕННОЙ И ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ

Эти формы собственности включают:

- торговые марки и фирменные услуги;
- фирменные наименования;
- репутацию фирмы;
- ноу-хау, методы, коммерческие секреты;
- авторские материалы, включая дизайн;
- иногда также патенты.

Метод регистрации и защита этих прав должны быть изучены в каждой отдельной стране. Хотя модель этого законодательства похожа во многих странах, но есть и значительные различия. Иногда франчайзер, пытаясь открыть бизнес, обнаруживает, что кто-то использует его имя и закрепил свои права на него.

В системе франчайзинга использование этих прав разрешается лицензией в той или иной форме, и важно использовать правильный метод лицензирования каждого отдельного права, чтобы избежать встречных исков.

НАЛОГООБЛОЖЕНИЕ

Необходимо принять во внимание влияние на проект местной системы налогообложения. Так, могут существовать местные налоги с оборота и т. д., которые должны быть учтены еще на стадии проведения пробного функционирования проекта. Также должны быть приняты во внимание отличия в системе и процедурах бухгалтерского учета и отчетности.

С точки зрения рассмотрения международного налогообложения надо начать с выяснения, существуют ли договоры о двойном налогообложении между страной франчайзера и принимающей страной. Если нет прямых договоров о двойном налогообложении или условия недостаточно благоприятные, надо найти способ минимального многократного налогообложения для доходов франчайзера. Франчайзеру, чтобы добиться своих целей, необходимо открыть лицензионный офис в принимающей стране.

Надо принимать во внимание вопросы движения денежных средств. Если удержание налогов составляет значительную сумму, это может оказывать неблагоприятное воздействие на движение денежных средств франчайзера и на его способности финансировать свои обязательства из доходов, получаемых на начальных этапах иностранных операций.

ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО ОБ АКЦИОНЕРНЫХ ОБЩЕСТВАХ Кроме последствий налогообложения надо рассмотреть законодательство об акционерных обществах, чтобы выяснить, необходима ли регистрация в качестве такового, а также существуют ли требования в отношении регистрации иностранных предприятий. В некоторых странах существуют запреты в отношении иностранных граждан на владение контрольным пакетом акций акционерных обществ.

Соответствующие законы надо обязательно изучить, так как фирмы могут выбрать путь регистрации бизнеса, который лицензируется как акционерное общество. Франчайзер должен разработать такой метод, чтобы акционеры и управляющие местных филиалов не могли приобрести ноу-хау и коммерческие секреты и в результате использовать их в конкуренции с франчайзером.

СПЕЦИАЛЬНЫЕ ЗАКОНЫ ПО ЛЬГОТНОМУ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВУ

В США как федеральном государстве, имеющем законодательство на уровне федерации и на уровне штатов, существует множество законов в отношении льготного предпринимательства. Они содержат требования в отношении налогообложения, регистрации, положения, регулирующие права франчайзера на приостановление или на отказ от возобновления договора с оператором и т. д. В США можно оказаться виновным в нарушении некоторых правовых требований еще на ранних стадиях обсуждения будущей сделки. Необходимо, поэтому, получить юридическую консультацию как можно раньше, еще до переговоров.

Среди стран-членов Европейского Сообщества специальное законодательство по франчайзингу существует только во Франции, которая в 1990 г. ввела требования о предоставлении информации по контрактам до их заключения, которое относится ко всем лицензионным соглашениям. Комиссия Европейского Сообщества, сняв некоторые ограничения на договора по льготному предпринимательству, налагавшиеся на них законодательством о конкуренции, положила тем самым начало европейскому законодательству по франчайзингу. В Великобритании существуют законы, которые имеют общее применение к коммерческим сделкам, касающиеся системы франчайзинга. Существуют законы по франчайзингу в Канаде и Южной Америке (страны Андского Пакта), в Японии приняты положения о применении антимонопольного законодательства в отношении системы франчайзинга. В Бразилии рассматриваются предложения по принятию закона о франчайзинге. Известно, что Организация европейского сотрудничества и развития (ОЕСД) готовит доклад по франчайзингу с точки зрения законов о конкуренции.

Таким образом, в настоящее время, если не брать во внимание влияние, которое оказывает на франчайзинг законодательство о конкуренции, лишь немногие страны во всем мире имеют специальные законы, непосредственно затрагивающие франчайзинг. Например, в Австралии после подробного изучения было решено пока не создавать специальных законов, хотя такие предложения существуют и они будут в дальнейшем рассматриваться.

СПЕЦИАЛЬНЫЕ ПРОМЫШЛЕННЫЕ ЗАКОНЫ

Франчайзер должен выяснить, нет ли в принимающей стране каких-либо законов, которые могут повлиять на тот тип операций, которыми он занимается. Например, предприятия быстрого обслуживания и рестораны должны будут соблюдать законы, регулирующие стандарты чистоты в интересах здоровья населения. Подобные требования должны быть тщательно изучены франчайзером. Знание этих законов и границ их применения позволит франчайзеру приспособить свои концепции к требованиям принимающей страны.

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА ДЕЙСТВИЯ СТОРОН

Одна из основных черт отношений льготного предпринимательства состоит в том, что оператор является независимым бизнесменом, который несет ответственность за управление собственным предприятием, хотя и в соответствии с системой франчайзера и используя его торговый имидж. Оператор полностью контролирует ведение ежедневных дел, владеет своими активами, нанимает и увольняет свой персонал. Франчайзер не считает, что он несет ответственность перед теми, с кем имеет дело оператор. Существует вероятность того, что третья сторона в лице покупателей или поставщиков не будет признавать статус оператора как независимый от франчайзера. Эта ситуация может быть разрешена несколькими способами. В Великобритании вопрос о праве на использование предприятием не принадлежащих ему торговых наименований регулируется Актом о коммерческих названиях 1985 г., который требует специального оповещения. Комиссия Европейского Сообщества требует четкого обозначения статуса оператора как независимого предпринимателя.

ЗАКОНЫ О СОБСТВЕННОСТИ

Законы, регулирующие право на недвижимую собственность и арендные отношения, в разных странах действуют по-разному. Должна быть проведена тщательная оценка в отношении законов о собственности, чтобы увидеть, можно ли осуществить использование системы франчайзинга в той же структуре, как в своей стране. Если нет, надо внести

определенные изменения, чтобы учесть эти различия, особенно в том случае, когда франчайзер захочет сохранить право собственности или контроля за помещением.

ОГРАНИЧЕНИЯ НА ЭКСПОРТ ВАЛЮТЫ И ПЕРЕВОД ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ

В некоторых странах существуют ограничения в отношении импорта и экспорта валюты. Необходимо определить, существуют ли такие ограничения, и если да, то какие именно. Все это может повлиять на право инвестора перевести свою прибыль полностью или частями. Нужно провести тщательную оценку, чтобы увидеть, как эти законы повлияют на капиталовложения франчайзера.

Мало смысла в том, чтобы продать ноу-хау и передать права другим на ведение бизнеса в рамках системы франчайзинга, если это неприбыльное мероприятие для франчайзера, если он не может реализовать свое право на доход в форме денежных средств кроме как внутри принимающей страны, где ему эти деньги не очень нужны.

В некоторых странах введены ограничения на ставки роялти, а в некоторых они не разрешены вообще. В некоторых странах принята точка зрения, что ноу-хау низкого уровня и коммерческие секреты вообще не дают право владельцу на получение дохода в форме роялти. Некоторые считают, что выплаты роялти должны быть ограничены определенным сроком, после которого никаких выплат не происходит.

КОНТРАКТНОЕ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО

Формы и порядок заключения контрактов в различных странах могут быть различными. Существуют разные правовые системы — общая законодательная система и система гражданского права. Даже в сделках между представителями стран, где используются одинаковые системы, разные правовые подходы приводят к различию в правовых требованиях, которые надо рассматривать и принимать во внимание. Нельзя предполагать, что во всех странах контракты должны включать одни и те же условия. Прежде чем взять на себя какие-либо обязательства, надо быть очень осторожным и быть уверенным, что соблюдаются необходимые формы и процедуры.

ЗАКОНЫ О РАЙОНИРОВАНИИ И ПЛАНИРОВКЕ Надо выяснить, какие ограничения существуют на использование помещений. Существуют ли строительные требования или строительные нормативы, оказывающие влияние на предлагаемые проекты? Эти моменты могут сыграть заметную роль в ведении дела, планировке помещений, наличии подходящих помещений в правильно выбранной местности, а значит в темпах развития бизнеса. Бывает так, что при расчете темпов развития предприятия учет трудностей приобретения помещения вызывает серьезные корректировки первоначальных финансовых оценок и планов франчайзера. Местные нормативы в отношении строительства могут предъявлять более высокие требования к стандартам строительных работ, которые не покрываются финансовыми расчетами. При отсутствии тщательного анализа этих факторов франчайзер не будет в состоянии дать правильные рекомендации оператору, не сможет оценить степень его будущей жизнеспособности и эффективности.

ТРУДОВОЕ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО

Возможны различные виды дополнительных расходов для работодателя, связанные с требованиями законодательства в отношении степени социальной защищенности. Например, в законе может содержаться положение, в соответствии с которым нельзя увольнять персонал без выплаты компенсации. Необходимо изучить эти законы, принять реалистические решения о том, как преодолеть различия, которые существуют между странами, чтобы успешно развивать бизнес.

АКЦИЗЫ И ПОШЛИНЫ

Стоимость (включая транспортировку) импорта материалов, оборудования, которые нельзя приобрести в местных условиях, а также акцизы или другие таможенные пошлины (включая НДС) — все это надо принять во внимание на иностранной территории. Все это в сочетании с техническими изменениями в оборудовании может привести к тому, что франчайзер предпочтет использовать товары, произведенные в местных условиях или в компании, чей импорт не облагается такими высокими акцизными налогами или

таможенными пошлинами. Ясно, что импортные расходы, акцизные налоги и пошлины надо включать в планирование прибыли.

КОНТРОЛЬ ЗА ИМПОРТОМ/ЭКСПОРТОМ

Некоторые страны имеют ограничения на ввоз и вывоз товаров. Также должны существовать определенные стандарты, прежде чем будут разрешены импортные поставки. Есть также квоты, ограничивающие импорт из некоторых стран. Франчайзер должен быть уверен, что импорт того, что он хочет ввозить в страну, разрешен.

Решение о целесообразности создания международного франчайзинга

Международный франчайзинг — не простое дело, но если делать все надлежащим образом, руководствуясь разумными доводами и наличием необходимых ресурсов, со временем можно добиться положительных результатов. Многие франчайзеры допустили немало непростительных ошибок в своей зарубежной практике. Эти ошибки не могут быть отнесены на счет только небольших компаний, отсутствия у них нужного опыта. Некоторые хорошо известные и преуспевающие компании в системе франчайзинга убедились в том, как трудно воплотить свою формулу успеха в другой стране. Принимая решение о выходе системы франчайзинга на международную арену надо рассмотреть ряд деловых и практических вопросов.

Во-первых, должна быть весома причина для развития иностранного бизнеса. Например, насыщен ли местный рынок данными товарами и услугами или он приближается к этому состоянию? Если франчайзинг весьма успешно действует в собственной стране, то не настало ли время расширить горизонт? Существуют ли рыночные возможности за рубежом и достаточно ли они хороши, чтобы их не упустить? Если международное расширение осуществлено несвоевременно или не проведено достаточно хорошо, это может нанести серьезный ущерб операциям и репутации франчайзера в его собственной стране. Значительный урон своему бизнесу будет нанесен в том случае, если международные мероприятия создадут серьезный отток финансовых средств и людских ресурсов.

Для того чтобы начать международный бизнес, франчайзер должен сначала создать прочную базу у себя на родине, приносящую необходимую прибыль. Финансовое положение франчайзера должно быть прочным, и у него должно быть наличие ресурсов, позволяющее использовать их вне операций на своем рынке. У него должны быть также людские ресурсы, которые он может использовать в международных операциях, и, более всего, ему надо проявлять терпение. В общем, освоение международных рынков всегда занимает больше времени, требует больших финансовых и людских затрат, чем ранее предполагалось, и возможно, при вызывающей удивление прибыльности.

Создание международного бизнеса надо также начать с пробного проекта. Необходимо убедиться не только в том, что бизнес возможен в новой стране, но также необходимо организовать производственную деятельность, принимая во внимание традиции, культуру, привычки, законы и наличие языкового барьера. Следует также обратить внимание и на следующие факторы:

1. Имеет ли принимающая страна традиции политической стабильности?
2. Какова степень контроля или вмешательства государства в переговорный процесс?
3. Существует ли валютный контроль, который может ограничить суммы получаемых по франчайзингу доходов или препятствовать их вывозу или переводу денежных средств? Если так, можно ли добиться разрешений и будут ли они признаваться в течение длительного времени? Сколько времени занимает перевод денежных средств? В некоторых странах, несмотря на разрешение, переводы задерживаются. Эти задержки могут быть длительными, потому что центральный банк страны не имеет достаточного количества валюты. Существуют изолированные методы бартера и встречной торговли, которые можно иногда использовать, чтобы преодолеть проблемы.
4. Насколько хороши каналы связи и коммуникации?

5. Многие операции франчайзинга рассчитывают на высокую покупательную способность населения и его желание тратить деньги даже тогда, когда они не столь нуждаются в данном товаре или услуге. Здесь важен вопрос, сколько денег остается в карманах покупателей после удовлетворения своих насущных потребностей.

Франчайзер также должен обеспечить программы обучения. Если он оснащен всем необходимым, чтобы обеспечить высокий уровень подготовки на своем традиционном рынке, он обнаружит, что для него не составит труда расширить программу для международных операций. Многие считают чрезвычайно важным, особенно на первоначальном этапе, предоставить обучение на учебной базе франчайзера, чтобы обеспечить глубокое понимание операций. Необходимо принимать во внимание требования и условия принимающей страны.

И наконец последнее, но немаловажное обстоятельство: что представляет собой человек или компания, с которыми придется работать, объединиться. Удивительно то, что, несмотря на свой значительный опыт, многие франчайзеры не уделяют этому должного внимания. Многие потерпели неудачу, так как сделали неправильный выбор из-за отсутствия терпения и осторожности.

Методы международного расширения

Приняв решение начать операции на иностранном рынке, франчайзер затем должен рассмотреть метод, которым надо воспользоваться. Существует несколько подходов к такому расширению операций. Они включают следующие формы:

- создание полностью собственного предприятия;
- прямой франчайзинг;
- создание собственного филиала (отделения);
- создание дочерней компании;
- основной договор франчайзинга;
- совместное предприятие.

Собственное предприятие

В этом случае франчайзер решает не использовать систему франчайзинга, так как для этого компании нужны финансовые и людские ресурсы для открытия и поддержания бизнеса. Успешное предприятие в будущем, если возникнет такое желание, может стать основой для введения франчайзинга.

Прямой франчайзинг

Прямой франчайзинг означает, что франчайзер вступает в прямые договорные отношения с каждым отдельным оператором и обеспечивает поддержку и постоянные услуги. Этот метод обычно ограничен в своих масштабах, если франчайзер находится далеко от принимающей страны. Очень часто прямой франчайзинг в сочетании с открытием филиалов предоставляет налоговые преимущества. Использование прямого франчайзинга делает франчайзера уязвимым в той степени, в какой он может перестать осознавать разницу между бизнесом в своей стране и в принимающей стране. Необходима пробная программа.

Для тех, кто намерен открыть бизнес в странах-членах Европейского Сообщества, необходимо рассмотреть, как повлияет на него полное устранение национальных барьеров. Хотя в результате будет достигнуто значительное единообразие физических (например, в отношении перемещения товаров и людей), технических (стандартизация товаров, профессиональная квалификация) и финансовых (упорядочение налоговых ставок) условий, тем не менее коренные различия останутся. Они включают:

- языковые барьеры;
- местные законы, которые могут влиять на систему франчайзинга, на операции в данной системе и соглашения, хотя специальные промышленные законы будут стандартизированы;

- различия в культуре и образе жизни;
- национальные вкусы и привычки;
- национальные особенности.

Необходимо приспособить систему франчайзинга к местным условиям.

Филиал

Такую операцию можно начать при следующих обстоятельствах:

- франчайзер оперирует своими собственными производственными или торговыми точками;
- франчайзер создает прямой договор франчайзинга в принимающей стране и открывает филиал по обслуживанию операторов;
- филиал создается в качестве региональной базы для предоставления услуг операторам в данном регионе.

Деловое решение, открывать или не открывать филиал, может в большей мере зависеть от налоговых или правовых обстоятельств, чем от потребностей бизнеса.

Дочерняя компания

Создание дочерней компании может преследовать одну из следующих целей:

1. Франчайзер, который создает систему прямого франчайзинга непосредственно со своей территории в другую страну, использует дочернюю компанию для обеспечения услуг своим операторам.
2. Франчайзер может передать основные права на использование своей системы франчайзинга дочерней компании, которая либо откроет свои собственные, либо субподрядные предприятия или то и другое.
3. Дочерняя компания может, объединившись с другими партнерами, участвовать в создании совместного предприятия.
4. Дочерняя компания может использоваться как региональная база, чтобы предоставлять услуги субоператорам или субфранчайзерам в регионе.

Основной договор франчайзинга

Субфранчайзер обычно имеет эксклюзивное право на всю страну: либо открывать свои собственные точки, либо субподрядные или то и другое. По сути субфранчайзер выполняет в своей стране роль франчайзера. Как всегда существуют преимущества и недостатки.

Франчайзер должен учесть следующие основные недостатки:

1. Трудности в выборе нужного человека или компании в качестве субфранчайзера.
2. Необходимость иметь сильную базу на родине, чтобы выдержать все требования новой ситуации.
3. Использование людских и финансовых ресурсов на иностранной территории. Нужно подчеркнуть, что обычно требуется и больше денег, и больше людей, чем ожидалось.
4. Фактор времени: также всегда уходит больше времени, чем ожидалось.

Другие соображения, которые должны быть учтены:

1. Франчайзер поддерживает отношения только с субфранчайзером в принимающей стране и не занимается ежедневными делами субоператоров. Тем не менее, он не должен игнорировать субфранчайзеров, качество их операций либо принесет бизнесу признание, либо навредит его репутации.
2. Качество услуг субфранчайзера в отборе и обучении субоператоров, выбор помещений и другие услуги, которыми он обеспечивает субоператоров, — все это важно. Франчайзеру нужно быть уверенным, что качество этих услуг на уровне стандартов, а также что соблюдаются стандарты постоянного контроля.
3. Франчайзер должен посещать собрания иностранных субоператоров и поощрять их, поседлать такие же собрания операторов в его стране. Эта форма контактов, а также регулярные посещения для контроля за качеством, которые он должен проводить, демонстрируют субоператорам, что франчайзер в них заинтересован и что они часть международной системы и принадлежат к семье операторов. Франчайзер тем не менее не

должен позволять себе узурпировать функции субфранчайзера, если субфранчайзер справляется с ведением дел.

4. Подобно тому, как на внутреннем рынке франчайзер расширяет операции, используя ресурсы операторов, так же он поступает и при основном договоре франчайзинга. В действительности он проводит это на двух уровнях. Во-первых, субфранчайзер должен будет обеспечить финансовые ресурсы. Франчайзер потребует от субфранчайзера продемонстрировать свои финансовые возможности, прежде чем приобрести право на франчайзинг. В дополнение будет еще один источник финансовых и людских ресурсов, которые предоставят субоператоры.

5. Субфранчайзер должен сделать свои собственные расчеты, чтобы понять, стоящее ли финансовое предложение ему делают. Во время переговоров обсуждаются характер и масштаб пробных проектов, а также каков в них вклад каждой стороны. Субфранчайзер должен быть ответственным за набор персонала для пробных операций, а также за создание своей собственной организации.

6. Подобный договор обеспечивает соединение развитой системы франчайзера с местными условиями путем использования знаний местных реалий субфранчайзера. Местные бизнесмены имеют лучшее представление о местной деловой практике, правовых вопросах, банковских и финансовых ресурсах, и для них проще найти соответствующие источники.

7. Франчайзер на своем внутреннем рынке заработает меньше в денежном выражении от оператора, чем от собственной точки. То же самое происходит и в случае с основным договором франчайзинга, когда оплата, поступающая от субоператоров, делится между франчайзером и субфранчайзером. Субфранчайзер выставляет счет на оплату своим субоператорам, и из этих средств он должен финансировать свои собственные операции, а также произвести выплаты франчайзеру. Каков размер этих платежей, как он исчисляется — это предмет переговоров. Обычно суммы, выплачиваемые субоператорами, не слишком отличаются от сумм, выплачиваемых операторами.

8. Уже говорилось, насколько уязвима позиция франчайзера в отношении соблюдения необходимых стандартов со стороны субфранчайзера. Поэтому франчайзер должен разработать стратегию, как добиваться стандартов качества. Это можно достигнуть с помощью критериев качества при отборе субоператоров, первоначального и постоянного обучения, а также посредством контрактной системы.

9. Проблемы, с которыми столкнется франчайзер, когда у него не будет другого выхода кроме как прервать основной контракт франчайзинга, — многочисленны и носят различный характер. При таких обстоятельствах франчайзер унаследует проблемы, так как расторжение договора будет результатом того, что субфранчайзер плохо справлялся со своей работой или его финансовые дела обстоят плохо. Операторы всегда с тревогой воспринимают смену владельца, но основной договор франчайзинга вызывает смешанные чувства. С одной стороны, субоператоры довольны, что субфранчайзеру укоротили поводья, но, с другой стороны, почему это не произошло раньше. Операторы могут проявить чувства враждебности и недовольства, поэтому от франчайзера требуется высокое мастерство, чтобы преодолеть их.

Совместное предприятие

Рассмотрим только те вопросы деятельности совместных предприятий, которые имеют отношение к франчайзингу. Франчайзер, который вступает в совместное предприятие, встретится со многими проблемами, которые мы обсуждали. Необходимость найти и иметь дело с подходящим человеком — одна из больших проблем. Но есть и другие. Франчайзер во время переговоров должен выяснить, какая доля принадлежит ему и решить, как он будет финансировать свой вклад. Совместное предприятие станет субфранчайзером системы франчайзера. Иногда вклад франчайзера в совместное предприятие происходит в форме единовременного вложения средств. Иногда оцениваются услуги и ноу-хау, предоставляемые франчайзером, и их стоимость — это вклад франчайзера в капитал

совместного предприятия. Совместное предприятие поможет франчайзеру открыть операции на территории принимающей страны с местным партнером, ведущим бизнес в соответствии с основным договором франчайзинга. При этом возникает риск эксплуатационных убытков, которого франчайзер мог бы избежать в других случаях. Он также обнаружит, что между ним и партнерами по совместному предприятию есть почва для конфликтов. Им не нравится, что последнее слово по многим вопросам принадлежит франчайзеру. Все это свидетельствует о двойной роли, которую играет франчайзер в данном типе отношений, и о наличии почвы для трения между партнерами.

Наконец, франчайзер, встав перед необходимостью приостановления деятельности совместного предприятия, обнаружит себя в трудной ситуации. Ему будет сложно продолжать дело без опыта и налаженной системы партнера или найти ему полноценную замену, так как он не очень хорошо знаком с местными условиями. Выйти из совместного предприятия гораздо труднее, чем прервать отношения с субфранчайзером.

Основной договор франчайзинга

Прежде чем говорить об условиях основного договора франчайзинга, необходимо определить функции сторон и цели сделки, а также вытекающие из этого требования. Основной договор франчайзинга отражает коммерческую сделку, которая была заключена между франчайзером и субфранчайзером, чтобы:

- ввести систему льготного предпринимательства на территории данной страны;
- оценить приемлемость системы на этой территории;
- обеспечить субфранчайзера всем необходимым, чтобы он мог выполнять функции франчайзера;
- обеспечить развитие системы на данной территории в соответствии с согласованным темпом и графиком;
- обеспечить полный набор постоянных услуг операторам со стороны субфранчайзера на данной территории.

Переговоры по этим договорам могут потерпеть неудачу по следующим причинам:

1. Франчайзер объявляет слишком высокую сумму вознаграждения в качестве начального взноса, которую никак нельзя сопоставить с реальностью перспектив бизнеса или стоимостью услуг и ноу-хау, которые должны быть предоставлены.

2. Франчайзер в качестве вознаграждения за постоянные услуги требует слишком высокую сумму в пропорции от того бизнеса, который будет осуществляться на данной территории.

3. Потенциальный франчайзер не может прийти к соглашению в отношении концептуальных вопросов франчайзинга и механизмов контроля, которым он будет подвергаться.

4. Потенциальный франчайзер недооценил расходы капитала и время, которое пройдет до того, как бизнес начнет приносить прибыль.

5. Франчайзер недооценил необходимость рассмотрения, как и до какой степени система, а также методические материалы и пособия для операторов требуют пересмотра в соответствии с факторами, определяющими развитие бизнеса на данной территории.

Структура основного договора франчайзинга

Основной договор франчайзинга должен учесть все разногласия, возникшие во время коммерческих переговоров. Во многих вопросах не существует правильных ответов, так как каждый отдельный договор — следствие определенных обстоятельств. Тем не менее фундаментальные принципы должны быть неизменными: не должна подрываться целостность концепции и системы льготного предпринимательства. Главные вопросы, которые необходимо выяснить во время переговоров и подготовки договоров:

- (а) Права, которые передаются.
- (б) Срок действия соглашения.
- (в) Территория.

- (г) Выбор субфранчайзера.
- (д) Эксклюзивность.
- (е) График исполнения.
- (ж) Выплаты франчайзеру (включая вопросы валютного контроля).
- (з) Удержание налогов и обеспечение франчайзеру получения сумм платежей в требуемом объеме.
- (и) Реклама.
- (к) Обучение.
- (л) Право на торговые марки и другие права на промышленную и интеллектуальную собственность.
- (м) Продажа предприятия.
- (н) Защита от неправильного использования ноу-хау и недобросовестной конкуренции.
- (о) Вопросы невыполнения обязательств.
- (п) Разрешение споров.

ПЕРЕДАВАЕМЫЕ ПРАВА

Использование торговых марок, фирменных услуг, наименований, ноу-хау, конфиденциальной информации, авторских материалов и всех прочих элементов сделки по льготному предпринимательству.

СРОК ДЕЙСТВИЯ СОГЛАШЕНИЯ

Обычно этот вопрос не вызывает много трудностей, хотя и были выдвинуты проекты договоров на совершенно нереальный срок в 5 лет. Так как характер сделки предполагает становление субфранчайзера в качестве франчайзера на данной территории, чем длиннее срок, тем больше возможностей для ее освоения.

Статьи контракта, которые имеют отношение к этим вопросам, должны учитывать право субфранчайзера заключать соглашения с субоператорами впоследствии, по прошествии определенного срока, так чтобы прекращение контракта не повлияло на субконтрактные отношения. Так, любое субконтрактное соглашение, подписанное на срок 15 лет, при котором срок основного соглашения франчайзинга составляет 25 лет, создаст проблему, если данный вопрос не найдет своего правильного толкования в основном договоре о франчайзинге. Самые реалистические сроки составляют от 25 до 50 лет с правом возобновления.

Если признается право возобновления, возникают вопросы. Как можно отказать в праве возобновления? При каких условиях предоставляется это право? Будут ли возможности у франчайзера вводить изменения? Будет ли выставляться какой-то счет за предоставление такого права? Как будут производиться расчеты? Как обеспечить постоянное развитие? Как справляться с изменениями в методе использования системы франчайзинга?

ТЕРРИТОРИЯ

Как операторы отдельных точек, которые стремятся пользоваться привилегиями территориальных прав, так и большинство субфранчайзеров стремятся получить самые широкие территориальные права. Определяя размер территории для субфранчайзера, надо обратить внимание на общую международную стратегию маркетинга, которую проводит франчайзер, и как каждый отдельный субфранчайзер вписывается в схему стратегии.

Идеально, чтобы территория была такой, с какой субфранчайзер может справиться, принимая во внимание его знания, опыт и способности. Одна из целей заключения основного договора франчайзинга состоит в стремлении поставить субфранчайзера в положение франчайзера в отношении рынка. Цель не будет достигнута, если территории по характеристикам не могут обеспечить субфранчайзера возможностями их эксплуатации.

Надо проявлять осторожность и не увеличивать территорию за счет прилегающей только потому, что этого хочет субфранчайзер. Эксплуатация более одной территории одним субфранчайзером является неразумной, и этого надо избегать. Примеры тому можно найти в австралийской практике, где субфранчайзеры часто добиваются права на ведение операций в

Новой Зеландии, которая, на деле, не является выгодным приобретением из-за удаленности от Австралии и своих особенностей рынка.

ВЫБОР СУБФРАНЧАЙЗЕРА

Субфранчайзера обучают стать франчайзером на своей территории. Это означает, что франчайзер должен обеспечить ряд услуг, чтобы субфранчайзер принял на себя такие полномочия. В дополнение к обучению есть еще два вида услуг.

1. Оценка пробных операций и адаптация системы к местным условиям.

2. Услуги, которые дадут возможность субфранчайзеру утвердиться в бизнесе и начать оперировать в рамках этой системы.

Оценка пробных операций и адаптация системы

Франчайзер должен быть восприимчив к другим идеям и признавать существование различий. Они могут быть незначительными, они могут быть коренными, они могут не влиять на фактические деловые операции в рамках торговой точки, но они будут реальными. Различия могут быть разного масштаба, но очень часто они относятся к людям, их установкам, социальным и культурным традициям. Это не значит, что франчайзер вступает в компромисс в отношении основных аспектов своего бизнеса, но могут быть введены изменения в методы маркетинга, набор персонала, обучение, управление, бухгалтерский учет, процедуры и методы.

Чтобы обеспечить эффективную работу торговых точек, надо рассмотреть часы работы, которые обеспечат максимальный поток покупателей. Эти часы могут не совпадать с теми, которые приняты на родине франчайзера. Необходимо провести эксперименты, чтобы найти вариант, который обеспечит процветание бизнеса на осваиваемой территории.

В начале франчайзеры будут использовать существующее пособие по организации работы, которое затем нужно пересмотреть в соответствии с местными реалиями. Если, например, дается подробное разъяснение в отношении найма и увольнения персонала, при этом делаются ссылки на законодательство и процедуры, этот раздел надо изменить так, чтобы он был приемлем в принимающей стране. Надо изменить терминологию, а также другие разделы, если такая необходимость была доказана пробными проектами.

На следующем этапе франчайзер и субфранчайзер должны обсудить будущее развитие системы на осваиваемой территории. Франчайзер должен действовать совместно с субфранчайзером, необходимо учитывать мнения и вклад субфранчайзера и проводить соответствующие перемены. Франчайзер всегда хочет сохранить контроль над всеми изменениями, авторские права на пособие и саму систему. Если требуется перевести пособие на язык принимающей страны, надо определить, кто это должен делать и каковы расходы.

Условия контракта должны допускать необходимую гибкость в отношении:

- контроля, осуществляемого франчайзером; но
- обеспечивать сотрудничество, позволяющее предприятию развиваться.

В основном договоре необходимо также предусмотреть вопросы заключения договоров о льготном предпринимательстве между субфранчайзером и субоператорами. Обычно по форме этот документ не бывает таким же, как и на родине франчайзера, из-за различий правовой системы, терминологии, подходов к некоторым вопросам, содержащимся, например, в законодательстве об акционерных обществах, о недвижимости.

Важным вопросом для франчайзера является внедрение контрактной системы на осваиваемой территории. Франчайзер всегда хочет сохранить контроль над формой документа и текстом договоров о деятельности. Он также хочет сохранить принцип соблюдения конфиденциальности после прекращения действия договора.

Услуги, дающие возможность субфранчайзеру утвердиться в бизнесе и начать работать в рамках системы

Эти услуги очень важны при заключении договоров, так как без них субфранчайзер будет не в состоянии максимально использовать преимущества, которые он приобретает с

опытом франчайзера. Области, в которых субфранчайзеру потребуется помощь:

1. Оценка и выбор места размещения. У франчайзера нет представления о помещениях и рынке, которые есть у субфранчайзера, но франчайзер знает, какой тип и какой размер помещения требуется, чтобы разместить оборудование. Кроме того существуют общие критерии, принятые при оценке места расположения.

2. Обеспечение субфранчайзера оперативной помощью:

- при разработке пробной операции с целью начала деятельности;
- при контроле за деятельностью и оказании консультаций.

3. Подготовка критериев для отбора субоператоров. Франчайзер не участвует в самом отборе и контрактации, но может предложить ценную помощь субфранчайзеру.

4. Отбор и утверждение поставщиков, что может стать важным элементом франчайзинга. Если у франчайзера есть товары, в производстве которых существуют спецификации или секретные формулы, он передает эти права производителям с обязательным требованием присутствия своей торговой марки.

5. Проведение маркетинга, обеспечение рекламных материалов, используемых на родине франчайзера.

6. Доступ к исследованиям и разработкам, которые проводит франчайзер.

7. Возможность принимать участие в семинарах и собраниях, проводимых франчайзером.

8. Обучение: как стать франчайзером на территории принимающей страны.

Одним из требований со стороны франчайзера может быть назначение квалифицированного управляющего (генерального директора), а также разработка удовлетворительной организационной структуры управления предприятия-субфранчайзера. Управляющий в целях обеспечения заинтересованности в результатах ведения дела должен будет приобрести некоторую минимальную долю акционерного капитала предприятия-субфранчайзера. Его кандидатура и кандидатуры его преемников будут утверждаться франчайзером.

ЭКСКЛЮЗИВНОСТЬ

Большинство субфранчайзеров хотят иметь эксклюзивные права на территории, которая им выделена. Поэтому они с удовольствием вкладывают деньги, зная, что они единственные на рынке. Эксклюзивность обычно предоставляется в обмен на соблюдение критериев деятельности, и ее можно потерять, если эти критерии не соблюдаются.

Последствия потери эксклюзивности надо тщательно обдумать. Многие субфранчайзеры посчитают, что франчайзер не справедлив к ним, если прерывается весь контракт целиком. Многие могут сказать, что потеря эксклюзивных прав из-за временных неудач, которые могут быть связаны с экономическими обстоятельствами или отсутствием приемлемых помещений, очень жесткое решение.

Можно оговорить условия, по которым субфранчайзер выплачивает франчайзеру компенсацию за потерю доходов в связи с невыполнением производственных показателей, в тех случаях, если субфранчайзер хочет сохранить свое положение. Но это метод временного характера.

На практике потеря одной только эксклюзивности, без потери основного права на постоянные отношения субфранчайзинга, может привести к тому, что будут параллельно действовать две системы: одна — данного субфранчайзера, другая — франчайзера или другого субфранчайзера (назначенного франчайзером в замен того, кто не справился). Потеря эксклюзивности приведет к возникновению дополнительных проблем.

1. Субфранчайзер потеряет стимулы заинтересованности, так как у него не будет перспектив к расширению.

2. Возникнут проблемы, когда субфранчайзеру надо будет переехать в связи с окончанием срока аренды или торговые условия потребуют переезда.

3. Как будет рассматриваться вопрос о возобновлении договора с субфранчайзером?

4. Если субфранчайзер является частью цепочки собственности, он может нанести

ущерб интересам и развитию субоператоров.

5. Субфранчайзер неизбежно снизит уровень обслуживания своих субоператоров, что нанесет ущерб имени и престижу франчайзера, а впоследствии и вновь назначенному субфранчайзеру и его субоператорам.

Поэтому прекращение контракта не может быть ограничено только потерей эксклюзивности.

ГРАФИК РАБОТ

Согласованный график работ, который определяет планируемые годовые и суммарные темпы роста на иностранной территории, как правило, является составной частью договора. График работ очень важен в сочетании с передачей эксклюзивных прав, так как для франчайзера это гарантия, что все возможности будут использованы.

При утверждении графика работ могут возникнуть практические трудности. Во время подписания контракта нельзя еще иметь четкую идею, которая дала бы возможность сторонам судить, каковы будут темпы развития. Но очевидно, что франчайзер будет ожидать более высокие показатели, а субфранчайзер — низкие. Субфранчайзеры подготовят бизнес-план для выработки решения: принять или не принять предложение, который должен включать некоторую оценку темпов роста, которых бизнес в состоянии достичь.

Опыт, приобретенный во время пробных операций, поможет определить, будет ли эффективным график развития, который был принят, или его нужно изменить при обоюдном согласии, чтобы он отражал реальность, которая стала очевидной. Основной договор франчайзинга должен быть достаточно гибок, чтобы учесть практическое понимание сторон и возможности реализации с учетом опыта.

Также важно, как произошел первый контакт между сторонами. Потенциальный субфранчайзер, увидев бизнес в другой стране, считает, что концепция непременно будет успешной в его собственной стране, и приходит к франчайзеру с предложением заключить основной договор франчайзинга. Такой энтузиазм со стороны потенциального субфранчайзера не должен привести к тому, что франчайзер безоговорочно его примет. В критериях выбора должны быть всегда соблюдены высокие стандарты.

ДОГОВОРНЫЕ ПЛАТЕЖИ *Единовременная первоначальная оплата*

Одно из самых трудных решений, которое надо принять, сколько франчайзер получит за:

- передачу прав;
- передачу ноу-хау;
- создание предприятия-субфранчайзера в другой стране.

Необходимо принять во внимание ряд факторов при расчетах соответствующего уровня единовременного первоначального платежа франчайзеру:

1. Фактические расходы франчайзера в отношениях с субфранчайзером; создание предприятия; доказательство того, что концепция приемлема на данной территории.

2. Сколько будет стоить и сколько времени займет у субфранчайзера приобретение необходимых ноу-хау и навыков; как управлять подобным бизнесом на территории данной страны.

3. Потенциал территории оценивается франчайзером на основе планируемого количества функционирующих точек, которые будут открыты.

4. Общая сумма первоначальных платежей, которую выставит к оплате субфранчайзер своим субоператорам во время создания системы.

Первые два фактора считаются самыми разумными при подходе к решению. Франчайзеры, базирующиеся в тех странах, где существует высокий уровень первоначальной оплаты, взимаемой с операторов, склонны ожидать таких же высоких выплат по двум последним факторам.

екущие платежи

Объем текущих платежей рассчитывается на основе общей суммы валового дохода всей системы. Их уровень должен служить разумным экономическим обоснованием участия

франчайзера в деле, но при этом необходимо помнить, что эти суммы представляют собой прямые вычеты из валового дохода субфранчайзера, и, если они слишком высоки, бизнес субфранчайзера не будет прибыльным.

Обычно франчайзеры (которые у себя на родине получают оплату в размере 5-6% от валового дохода операторов) запрашивают у своих субфранчайзеров 3 или 4%. В то же время субфранчайзер не может потребовать больше 5 или 6% от своих субоператоров. Действительно, если бы он получал доход, основанный на таком проценте, то при отсутствии франчайзера, он имел бы очень прибыльный бизнес. Но, если ему приходится уступить 60-80% своего валового дохода франчайзеру, он обречен на банкротство.

Надо продумать, какое финансовое влияние окажут выплаты на систему. Необходимо представить соответствующие финансовые расчеты, чтобы показать, как уровень выплат будет влиять на жизнеспособность бизнеса и каковы преимущества франчайзера. Иногда в договорах практикуется изменение уровня выплат по мере роста общего объема валового дохода в системе.

Метод выплат также должен находиться в соответствии с тем, как суйфранчайзер организует свои отношения с субоператорами. Например, если субоператоры выплачивают ежемесячные взносы десятого числа каждого месяца, субфранчайзер не может взять на себя обязательство производить выплаты франчайзеру того же числа. Периоды выплат и периоды бухгалтерской отчетности должны соответствовать друг другу на обоих уровнях. Другой вопрос: будет ли субфранчайзер нести ответственность за выплаты франчайзеру независимо от поступлений причитающихся ему сумм от субоператоров. Необходимо ввести условие, обязывающее субфранчайзера обеспечить, чтобы субоператоры выполняли условия договора, что будет означать прекращение контракта в случае, если субфранчайзер не соберет оплату и не получит финансовые отчеты.

Валютный контроль

Франчайзер, рассматривая возможности открытия банковского счета на иностранной территории, куда субфранчайзер будет переводить выплаты, должен обеспечить быстрый поток и наличие фондов, так как международная банковская система не переводит средства так быстро, как хотелось бы.

Франчайзер должен оговорить, в какой валюте он хочет получать причитающиеся ему выплаты. В большинстве случаев франчайзер предпочитает валюту своей страны. Для этого необходимо определить дату конвертации, а также обменный курс какого банка будет использоваться при конвертации на эту дату. Таким образом у франчайзера будет метод, позволяющий ему определить, правильная ли валютная сумма ему перечислена.

Стоимость перевода и конвертации, как правило, оплачивается субфранчайзером.

УДЕРЖАНИЕ НАЛОГОВ И ОБЕСПЕЧЕНИЕ ТРЕБУЕМЫХ СУММ

Рассматривая проблему выплат, необходимо обратить внимание на условия их налогообложения как в собственной стране франчайзера, так и на территории другой страны. Любой договор, подпадающий под двойное налогообложение, должен быть изучен с точки зрения возможности для франчайзера облегчить ситуацию.

В некоторых контрактах оговаривается условие, в соответствии с которым субфранчайзер увеличивает свои выплаты франчайзеру, с тем чтобы обеспечить ему получение той суммы, которую он получил бы, не будь удержания налогов на нее. В результате увеличиваются выплаты субфранчайзера, так как он оплачивает налоговые обязательства франчайзера по переводимым ему суммам. Эти расходы не покрываются доходами от выплат субоператоров, и, если субфранчайзер вынужден принять такие условия, он должен проверить свои расчеты и прогнозы, связанные с движением денежных средств, чтобы убедиться, что это дополнительное бремя позволит ему подписать приемлемый для него контракт.

РЕКЛАМА

Договор предусматривает, что реклама и продвижение товаров, как правило, осуществляются обычным способом. Субфранчайзер должен быть способен выполнить и эти

свои обязательства в соответствии с условиями.

В соответствии с контрактом контроль за рекламными мероприятиями осуществляется франчайзером, и субфранчайзер не может и не должен разрешать субоператорам самостоятельно заниматься рекламой, за исключением случаев, одобренных франчайзером. Условия должны быть тщательно рассмотрены, чтобы они были реалистичными и не создавали никаких задержек и неудобств для субфранчайзера или субоператоров. В некоторых случаях, когда международные рекламные мероприятия могут быть благотворными для сети (аренда автомобилей, гостиницы), выделение части средств из взносов на рекламу на международный маркетинг товаров и услуг и рекламные мероприятия принесло бы пользу сети.

ОБУЧЕНИЕ

Масштабы обучения зависят от каждого конкретного случая. Тем не менее многие франчайзеры считают, что на ранних этапах необходимо обеспечить обучение персонала субфранчайзера, субоператоров и персонала предприятий-субоператоров на базе франчайзера. Многие считают, что качество обучения и восприятие философии головной фирмы не могут быть воспроизведены в местных условиях, что надо даже ввести изменения с целью лучшей адаптации к местным условиям, поэтому так важно обеспечить качество обучения и сохранение первоначальной концепции.

В контракте детально оговаривается, сколько персонала из команды субфранчайзера будет обучаться. Франчайзер может предоставить услуги своего персонала для открытия первых нескольких действующих точек, обеспечить поддержку персонала субфранчайзера на рабочих местах. Субфранчайзеры и субоператоры оплачивают все расходы по предоставлению такого обучения.

Затраты на обучение, проводимое на осваиваемой территории, будут влиять и на размер первоначальных выплат франчайзеру. Интенсивность обучения и поддержки, предоставляемых на данной территории, может быть достаточно высокой. В соответствии с контрактом на определенном этапе субфранчайзер должен создать свою базу обучения при поддержке франчайзера.

ПРАВО НА ТОРГОВЫЕ МАРКИ И ДРУГИЕ ПРАВА НА ПРОМЫШЛЕННУЮ И ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНУЮ СОБСТВЕННОСТЬ

Эти вопросы были рассмотрены выше.

ПРОДАЖА ПРЕДПРИЯТИЯ

Основной договор франчайзинга будет содержать условия, на которых будет продано предприятие субфранчайзера. Основные принципы здесь те же, как и при продаже предприятия оператором. Тем не менее, имеются некоторые различия, так как уровень капиталовложений будет значительно выше, а квалификация покупателя должна быть не такой, как при выполнении ежедневных операций действующей точки в системе франчайзинга.

Покупатель предприятия-субфранчайзера должен не только продемонстрировать свои финансовые способности, но также свое понимание системы льготного предпринимательства и управления бизнесом субфранчайзера. Надо иметь в виду, что заинтересованный покупатель может быть конкурентом. Покупатель может быть также крупной компанией, которая желает расшириться или разнообразить свой бизнес. При таких обстоятельствах нужно обратить внимание на защиту ноу-хау франчайзера и конфиденциальности информации.

При передаче прав другому владельцу может возникнуть необходимость в проведении обучения, а также назначении генерального директора.

ЗАЩИТА ОТ НЕПРАВИЛЬНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ НОУ-ХАУ И НЕДОБРОСОВЕСТНОЙ КОНКУРЕНЦИИ

Эти вопросы были рассмотрены выше.

ВОПРОСЫ НЕВЫПОЛНЕНИЯ ОБЯЗАТЕЛЬСТВ

Для франчайзера первостепенной заботой является степень контроля субфранчайзера

за соблюдением качества и стандартов, которых должны добиваться субоператоры. Договор должен содержать условия и описание той политики, которая будет проводиться в отношении стандартов. Если будут складываться неблагоприятные обстоятельства, франчайзер должен быть защищен.

При определении в контракте ответственности за материальный или другой существенный ущерб, необходимо точно определить, что имеется в виду. Например, франчайзер уведомил субфранчайзера о необходимости исправить определенные неполадки, в отношении которых не были приняты меры по истечении определенного времени, скажем 30 или 60 дней. Невыполнение денежных обязательств должно рассматриваться более строго, с более коротким периодом исправления. Исправление ситуации, связанной с невыполнением обязательств по контролю за качеством, занимает больший период времени.

Неспособность субфранчайзера обеспечить выполнение его субоператорами условий контракта — серьезный вопрос, он требует времени и осторожного подхода, и даже судебное разбирательство здесь не всегда применимо. Решение производственных и других проблем, которые повлекли снижение стандартов, может быть скорее достигнуто путем дискуссий и настойчивости, чем на основе применения законов. Стороны должны признать, что существует много разных методов решения этих вопросов.

Как и в любом коммерческом договоре, должны присутствовать условия прекращения договора в случае неплатежеспособности, банкротства и ликвидации. Последствия прекращения обычно драматичны. Коротко говоря, субфранчайзер потеряет право на продолжение операций; он должен будет изменить облик своих помещений; он также должен будет соблюдать ограничения в отношении конкуренции и использования ноу-хау в период после прекращения контракта. Есть и другие вопросы; прежде всего, что станет с сетью субоператоров.

1. Переживут ли по срокам контракты субоператоров прекращение контракта субфранчайзера?

2. Если так, могут ли права на них перейти франчайзеру?

3. Сможет ли субфранчайзер претендовать на компенсацию в случае передачи прав на его бизнес другому владельцу?

4. Захочет ли франчайзер после прекращения контракта с субфранчайзером по веской причине взять на себя бизнес, который находится в плохом состоянии и потребует дополнительных средств, чтобы привести его в порядок?

5. Что произойдет с любой собственностью (включая арендованную), которую субфранчайзер приобрел для передачи в аренду или субаренду субоператорам и которая стоит столько, сколько франчайзер не может себе позволить заплатить?

Другой вопрос, который надо решить, прекращается ли полностью основной договор франчайзинга, если не выполнен график работ.

Имеет ли право субфранчайзер прекращать договор о льготном предпринимательстве, если франчайзер не выполняет материальные обязательства или становится банкротом? Если так, каковы будут последствия для субфранчайзера и его системы? Имеет ли право субфранчайзер продолжать, как и прежде, полностью использовать права на промышленную и интеллектуальную собственность франчайзера? Справедливо ли, что субфранчайзер подвергает себя риску потерять свой бизнес, если у франчайзера плохо идут дела по его или не по его вине?

Вопросов много, перечень, который представлен, далек от завершения, но он указывает на всю сложность этих проблем.

РАЗРЕШЕНИЕ СПОРОВ

Все контракты должны указывать на законодательство, в соответствии с которым будут разрешаться споры участвующих сторон. Надо также рассмотреть вопрос, куда в случаях споров обращаются стороны: в арбитраж или используют приобретающую популярность практику посредничества. В мире существуют разные законы, и, возможно, законы страны, где ведет бизнес субфранчайзер, не самые подходящие. Но, как правило,

нужно придерживаться законодательства той страны, где действует предприятие-субфранчайзер.

Отдавая предпочтение тому или иному выбору, надо рассмотреть разные соображения. Большинство судов не занимаются вопросами государственной экономической политики и ее взаимоотношений с иностранным законодательством, а как раз таков характер условий деятельности, связанных с различными ограничительными требованиями, законами о конкуренции и валютным контролем. Поэтому вопросы права на промышленную и интеллектуальную собственность будут рассматриваться в рамках законодательства той страны, где оперирует бизнес. Законы государства А в отношении торговых марок не влияют на то, каковы законы по этим вопросам в государстве Б, где субфранчайзер занимается своим бизнесом. Другой фактор — договоры субфранчайзинга подпадают под юрисдикцию той страны, где оперирует субфранчайзер. Очевидно, не имеет смысла заключать основной договор франчайзинга (в котором все права передаются субоператорам), регулируемый правовой системой, отличной от той, которая регулирует контракты субоператоров.

Нужно подчеркнуть, что в данной главе были сделаны попытки рассмотреть общие условия, которые могут быть включены в международный основной договор франчайзинга, но каждый конкретный случай имеет свою специфику и будет отражать результаты переговоров. Международный франчайзинг развивается быстро. Если правильно сделан выбор «партнера», правильно оформлена структура договоров, присутствует терпение, обеспечен необходимый уровень финансовых и людских ресурсов, этот метод расширения деятельности и масштаба операций может быть очень успешным.