ПЛАН

1. Сущность франчайзинга как специфической формы ведения бизнеса. История развития франчайзинга
2. **Виды франчайзинга**

## Преимущества франчайзинга

## Риски при инвестировании в предприятия-франчайзи

1. **ОСНОВНЫЕ ПРАВИЛА УСТАНОВЛЕНИЯ ОТНОШЕНИЙ И ВЕДЕНИЯ ДЕЛ В УСЛОВИЯХ ФРАНЧАЙЗИНГА**
2. **Финансовая стабильность франшизы**
3. **Потенциальный рынок для новой франшизы**
4. **Потенциальная прибыль новой фирмы**

### Соглашение о франшизе

1. Неудача на раннем этапе.

Сущность франчайзинга как специфической формы ведения бизнеса

# **История развития франчайзинга**

# Для нашей экономики франчайзинг сегодня является относительно новым явлением, в то время как в развитых странах он столетиями практиковался как средство обеспечения потребностей общества в различных услугах. Первым примером франчайзинга в США можно считать законодательное предоставление прав частному бизнесу в таких сферах, как железные дороги и банки. Полученное от правительства исключительное право давало стимул частному бизнесу вкладывать значительные капиталы в развитие этих предприятий, хотя в данном случае и сохранялся определенный государственный контроль за работой железных дорог и банков. При этом предоставлялись определенные привилегии тем, кто мог обеспечить требуемые услуги. Например, передача права на землепользование лицу, которое обеспечит снабжение армии, или передача полномочий определенному лицу на сбор налога от имени правительства.

Таким образом, частный бизнес на этом позволил относительно быстро и качественно развивать предприятия разных сфер услуг без привлечения государственных средств. Еще более интересные примеры использования франчайзинга частным бизнесом были в 50-х годах Х1Х столетия, когда в США были предоставлены исключительные права изготовителям.

В это время ряд крупных предприятий, например, компания Зингер, франчайзируют право на продажу своих изделий (швейных машин) по всей территории США. В то время покупка такого оборудования в магазине была необычной и домохозяйки скептически отнеслись к "механическому" оборудованию. К тому же их мужья должны были выложить большую сумму за "бесполезную" в их понимании вещь, имеющую только одно достоинство – облегчение труда их жен. Единственный способ продажи такого товара - это "агрессивный" продавец, способный принести товар прямо к покупателю и показать чудеса, которые эта машина может творить. Поскольку денег у компании для найма продавцов не было, молодой Зингер придумал систему, когда независимые продавцы (дилеры) могли купить право на продажу швейных машин на определенной территории. Дилеры платили 60 долларов за машину, а продавали за 125 долларов. В течение нескольких лет сотни дилеров стали богатыми людьми.

Одна из первых успешных франчайзинговых систем была применена компанией General Motors. В 1898 году молодая компания, не имеющая остаточно наличного капитала, необходимого для открытия магазинов, начала продажу паровых двигателей через систему дилеров. Эта система по сей день остается основным способом продажи автомобилей. Одним из первых франчайзи оказались владельцы магазинов по продаже велосипедов и магазинов ширпотреба. С 50-х годов нашего столетия во многих странах особенно быстро начала развиваться франчайзинговая система создания отелей и ресторанов. Этому способствовало появление в США закона о товарном знаке. Предприятие-производитель продукции, работ или услуг, имевшее среди конкурентов свои индивидуальные особенности, достаточно высокую репутацию качества обслуживания, на определенных условиях приобретало товарный знак (торговую марку). Владельцем товарного знака могли быть выданы лицензии другим фирмам на определенный отрезок времени, в течение которого владелец контролирует качество товаров или услуг, продаваемых под его товарным знаком.

Продажа другим предприятиям права на использование своего товарного знака под разносторонним контролем и под защитой закона позволяла владельцу расширить границы своего бизнеса без больших капитальных и текущих затрат. Постепенно на этой основе стали складываться определенные правила ведения дел владельца товарного знака (франчайзера) с предприятиями, которые приобрели лицензии на их использование (франчайзи), т. е. складывались отношения франчайзинга.

Развитие сети предприятий, работающих по системе франчайзинга, имело и свои проблемы. Большая часть их была связана с тем, что некоторые франчайзеры стремились продать больше лицензий франчайзи, чем позволяли объемы продажи товаров и услуг населению, а также возможности обучения и помощи франчайзи.

Ошибки, совершаемые франчайзерами по отношению к франчайзи, периодически приводили к судебным разбирательствам, привлекая, таким образом, внимание администрации и органов местной власти. В результате принимавшиеся в 60-е и 70-е годы нормы законодательства касались проблем франчайзинга в конкретных отраслях промышленности, например, в автомобильной и автосервисе.

В настоящее время в практике бизнеса гораздо меньше злоупотреблений, связанных с франчайзингом, и он является основой многих предприятий. Одним из наиболее наглядных и убедительных примеров развития и становления франчайзинговой системы является деятельность всемирно известной фирмы "МакДональдс", которая в настоящее время может рассматриваться как бесспорный лидер в индустрии быстрого обслуживания.

Успех "МакДональдса" определила, в первую очередь, фанатичная вера в идею обеспечения высокого уровня качества обслуживания. В то время, когда другие франчайзеры просто дублировали основные направления своего бизнеса, компания "МакДональдс" последовательно улучшала каждый аспект своей деятельности.

Когда в конце 40-х годов братья Ричард и Морис МакДональды, владельцы небольшого придорожного кафе задумались над тем, как улучшить обслуживание своих клиентов и, естественно, увеличить доход, они нашли удачный способ: сократили число позиций в меню до трех блюд, стандартизировали технологию на основе конвейерной системы и унифицировали рецептуру организации приготовления блюд. Например, гамбургеры весили ровно 1,6 унции и содержали не более 19 % жира. Служащие были одеты в накрахмаленные белые рубашки и выполняли один вид работы: одни снимали гамбургеры со сковородки, другие макали их в кипящее масло и так далее. Подобная организация повысила эффективность и снизила затраты. Единообразие "МакДональдс" создало новое поколение клиента, который точно знал, что где бы он ни был, везде у "МакДональдса" прекрасное и быстрое обслуживание и привычный ассортимент блюд. Аналогичные предприятия быстрого обслуживания стали появляться в большом количестве. Среди них такие, как "Кентукки Фрейд Чикан", "Холидей ИНК" и др. Каждый из этих бизнесменов имеет свою торговую марку, которую поддерживает по всей созданной сети франчайзинга. Многие бизнесмены, поняв и приняв это направление бизнеса, стали присоединяться к нему.

Наивысший подъем в развитии франчайзинга продолжался на протяжении последующих десятилетий до конца 80-х годов. В 1984 году почти треть объема продажи во всех магазинах США (около 500 млрд. долларов) - была реализована через франчайзинговые фирмы.

Франчайзинг создает 13 % национального богатства в валовом национальном продукте - это в три раза больше, чем торговля автомобилями. Как работодатель франчайзинг представляет свыше 7 миллионов рабочих мест, причем очень много из них для неквалифицированных рабочих, которые не имели другой возможности найти работу. По данным министерства торговли США реализация товаров и услуг компаниями, работающими по системе франчайзинга, возрастает на 10% ежемесячно Американский франчайзинг, обретя большой внутренний опыт, двинулся за

границу, чтобы пустить ростки на других рынках. Многие компании продали свои франшизы в других странах, а некоторые из них быстрыми темпами расширяют свою международную сеть.

В настоящее время более 350 американских фирм и их франчайзи владеют более чем 32 000 торговых предприятий в других странах.

Бурное развитие франчайзинга наблюдается в Канаде, Западной Европе, Японии, государствах Тихоокеанского региона, Австралии, странах региона Карибского моря. Франчайзеры из других стран, в свою очередь, присматриваются к рынку США. По-видимому, международный франчайзинг в ближайшее время будет развиваться еще более быстрыми темпами. Франчайзеры ищут потенциальных франчайзи в зарубежных странах, а многие частные лица и фирмы активно ищут франчайзеров из других стран, чтобы приобрести их лицензию и права и при их финансовой поддержке, на их технологии производства и обслуживания делать свой прибыльный бизнес.

В России истинным первопроходцем франчайзинга стала научно-производственная фирма "ДОКА" (г. Тольятти), которая возникла в 1990 г. и с этого момента, несмотря на все свои возможности, занималась исключительно производственной деятельностью. Направление этой деятельности определилось также практически с момента возникновения фирмы - создание оборудования для мелкого и среднего бизнеса. Отрасль, в которой работает НПФ "ДОКА", на протяжении десятилетий развивалась по так называемому остаточному принципу. Если и производилось оборудование по переработке сельхозпродукции, то оно было предназначено для больших государственных заводов. Иное и не требовалось - слоя независимых товаропроизводителей тогда просто не существовало.

В связи с политическими и экономическими изменениями в стране, появлением независимых товаропроизводителей встал вопрос о создании доступного по цене, качественного и быстро окупаемого отечественного оборудования.

Сейчас его катастрофически не хватает, и в этом одна из причин пока еще весьма незначительного числа предпринимателей, работающих в производственной сфере и реально создающих новые и привлекательные для потребителя продукты питания. Именно поэтому многие тысячи тонн сельскохозяйственной продукции не доходят до стола потребителя, поэтому скудным и однообразным остается наш стол, если сервировать его исключительно отечественными продуктами питания.

В своей работе руководство и сотрудники фирмы исходят из того, что чем больше будет независимых товаропроизводителей, тем более быстрым будет продвижение общества к рынку и реализация реформ в стране. Один из принципов который проповедуют сотрудники в течение последних 12 лет. Эта тенденция должна сохраниться до и после 2000 года, когда половина всей розничной торговли будет, приходиться на долю франчайзинга (рис.1).



#### Рис.1

Франчайзинг доказал свою высокую эффективность и жизнеспособность и в усло1иях экономического спада середины 70-х годов. Тем более прочными утвержденным является положение франчайзинговых компаний с начала 80-х годов, когда в период президентства Р. Рейгана США переживали подъем экономики. В американской литературе приводились такие статистические данные: в эти годы в США каждые 6,5 минуты открывалось франчайзинговое предприятие.

В России и странах ближнего зарубежья особенно хорошо известен первенец НПФ "ДОКА» - линия по производству хрустящего картофеля (чипсов). От 10 до 15 кг "хрустящего золота" в час - великолепная возможность для каждого начать очень простой и очень выгодный собственный бизнес. Вторая широкомасштабная программа фирмы - программа "ДОКА-ПИЦЦА". "ДОКА-ПИЦЦА" - это в первую очередь комплект оборудования для пиццерии, единственное подобное специализированное оборудование, производимое в России и странах СНГ. За последние 40 лет пицца стремительно завоевала рынок, став продуктом питания номер один во многих странах мира. Наиболее убедительно выглядит триумфальное шествие пиццы по планете на примере одного города Америки - Чикаго, В 1946 г. в Чикаго о пицце практически никто не знал. Вернувшиеся с войны солдаты, проходившие службу в Италии, стали первооткрывателями пиццы для Америки. Многие из них в домашних условиях начали готовить экзотический продукт для своих родных и друзей. Изумительно вкусное блюдо вызывало массу положительных эмоций. Среди таких домашних гурманов был Ларри Аронсон - человек, обладающий выдающимся интеллектом и сильнейшей интуицией. Он одним из первых в Америке понял перспективу пиццы в бизнесе. В 1956 г. Ларри Аронсон вместе с итальянцем открывает первый ресторан в Чикаго, который мгновенно окупается и приносит успех своим владельцам. Прибыль, полученная от первого ресторана-пиццерии, позволила ему открыть в последующие годы еще 28 таких ресторанов, неизменно пользовавшихся успехом и принесших Ларри богатство и известность. Природный дар исследователя позволяет Ларри в домашних условиях заниматься разработкой новых сортов пиццы, он понимает, что лишь вкуснейшая пицца победит в конкуренции. И не случайно он в ходе переговоров с руководством фирмы "ДОКА" оценил стоимость каждого своего рецепта в 800 000 долларов. В настоящее время в Чикаго существует более 3500 ресторанов и кафе-пиццерий, а в нашей стране рынок практически свободен от конкуренции, и в связи с привлекательностью самого продукта рынок этот чрезвычайно широк. Успех пиццы во всем мире связан

в первую очередь с тем, что при ее приготовлении существуют неограниченные возможности комбинаций сотен продуктов питания. Универсальной в пицце является лепешка из теста, во всем остальном имеется практически неограниченный простор для фантазии.

Успеху программы "ДОКА-ПИЦЦА" во многом способствует и то, что при ее реализации впервые в истории российского бизнеса НПФ "ДОКА" применила франчайзинговую систему взаимоотношений с клиентами.

Параллельно с осуществлением программы "ДОКА-ПИЦЦА" фирма приступила к реализации программы "ДОКА-ХЛЕБ". Комплект мини хлебопекарни предназначен для использования его в семейном бизнесе или мелкими средними предпринимателями, предприятиями. Оборудование спроектировано таким образом, чтобы его можно было установить в небольшом помещении, внести в обыкновенную дверь, не делая специальной перестройки. Технология интенсивного замеса позволяет значительно сократить время производственного процесса, а минимальное количество обслуживающего персонала (2 - 3 человека) сводит к минимуму накладные расходы.

Развертывание широкой сети мини-хлебопекарен "ДОКА-ХЛЕБ"

в каждом городском квартале, поселке, в каждом селе отвечает потребностям времени, позволяет решить важнейшую проблему обеспечения населения хлебом, превратить хлебопекарную промышленность в современную отрасль. Программа "ДОКА-ХЛЕБ", как и программа "ДОКА-ПИЦЦА", развертывается на основе системы франчайзинга, что предполагает широкую рекламную кампанию во всех средствах массовой информации с возможностью для покупателя оборудования использовать широко известную торговую марку "ДОКА-ПИЦЦА" и "ДОКА-ХЛЕБ" в виде вывески и другой рекламной атрибутики, с обучением персонала в специализированном учебном центре и передачей "секретов" мастерства, рецептов и технологии приготовления пиццы и хлебопечения, с разработкой экономических обоснований выгодности этого бизнеса, обеспечением упаковкой, выработкой оригинального фирменного стиля, постоянной связью фирмы с покупателями оборудования.

Согласно мнению многих экспертов, франчайзинг как способ ведения бизнеса изменил образ Америки. Пример научно-производственной фирмы "ДОКА" из г. Тольятти показывает, что и в России возможны такие же существенные изменения, а система франчайзинга позволит ускорить и закрепить их.

**Виды франчайзинга**

Важным составным элементом успеха является четкое и полное знание предпринимателем сущности франчайзинга, его разновидности, структуры, преимуществ и возможных рисков при его использовании. Франчайзинг может быть определен как способ доставки продукции или услуг потребителю, способ развития бизнеса и завоевания рынка на основе кооперации материальных и финансовых средств и усилий различных предприятий. Франчайзинг может рассматриваться также и как соглашение, при котором производитель или единоличный распространитель продукта или услуги, защищенных торговой маркой, дает эксклюзивные права на распространение на данной территории своей продукции или услуг независимым предпринимателям (розничным торговцам) в обмен на получение от них платежей при условии соблюдения технологий производственных и обслуживающих операций.

Во франчайзинге, как уже отмечалось, участвуют две группы бизнесменов. Тот, кто предоставляет это право (франшизу), называется "франчайзер". Обычно он имеет многолетний опыт в производстве данного продукта, развил систему, присвоил ей свое имя или товарный знак и обладает знаниями о том, что может привести к успеху, а что нет. "Франчайзи" - это лицо, которое покупает право на ведение бизнеса (франшизу) под именем или торговой маркой франчайзера и, таким образом, получает возможность открывать новые предприятия с хорошими видами на успех.

Существуют три основных вида франчайзинга.

Товарный франчайзинг. В США первые франчайзинги стали популярными в начале нынешнего века как способ продажи машин и бензина. В тот период времени франчайзинги были созданы на уровне распределителей (дистрибьюторов). Такой подход давал гарантию производителям в том, что их товары попадут к покупателям точно в таком виде, в каком они были созданы. При этом имя и торговая марка компании получали широкое распространение и приносили все выгоды потребителям. В настоящее время автомобильные компании и компании, производящие бензин, согласно американским законам не считаются франчайзерами, тогда как многие другие компании широко пользуются франчайзингом как способом распространения и распределения своих товаров. ~ США такой способ ведения бизнеса, при котором франчайзи покупают у ведущей компании право на продажу товаров с ее торговой маркой, называется товарным франчайзингом. В настоящее время этот вид франчайзинга используется несколькими компаниями, например, по производству автопокрышек. Если же товары и услуги не имеют торговых марок, они не включаются в эту категорию.

Производственный франчайзинг. Этот вид франчайзинга наиболее широко представлен в производстве безалкогольных напитков. Каждый из местных или региональных разливочных и упаковочных заводов является франчайзи от основной компании. Coca Cola, Pepsi и другие продают концентраты и другие продукты, необходимые для производства, местным разливочным компаниям, которые затем смешивают концентраты с другими составными продуктами и разливают в бутылки или банки для распределения по местным дилерам. Само собой разумеется, что товар в Нью-Йорке не должен отличаться от товара в Сан-Франциско.

Деловой франчайзинг является наиболее популярным способом франчайзинга. При этом способе франчайзер продает лицензию частным лицам или другим компаниям на право открытия магазинов, киосков или целых групп магазинов для продажи покупателям набора продуктов и услуг под именем франчайзера. В последние годы классическая модель франчайзинга (рис. 2) изменилась в направлении обеспечения франчайзера дополнительными возможностями быстрого развития с наименьшими затратами. Хотя существует много вариантов классического франчайзинга, три из них наиболее часто используются. Это: региональный франчайзинг; суб-франчайзинг; развивающийся франчайзинг (см.рис. 3, 4, 5). В каждом из этих случаев франчайзи получает все преимущества, которые обычно связаны с франчайзингом: использование торговой марки и логотипа франчайзера, системы его бизнеса, первоначальное обучение, выбор места, поддержка и т. д. Основные отличия их друг от друга заключаются в следующих характеристиках: 1) продолжительность отношений франчайзера и франчайзи, 2) к кому франчайзи может обращаться за поддержкой, 3) кому он платит установленные взносы.

Кратко рассмотрим каждый из этих методов.

##### ФРАНЧАЙЗЕР

Рис.2

**ФРАНЧАЙЗИ**

##### ФРАНЧАЙЗИ

##### КЛАССИЧЕСКИЙ ФРАНЧАЙЗИНГ

##### Лицо, имеющее право развития территории

##### ФРАНЧАЙЗЕР

Рис.5

**ФРАНЧАЙЗИ**

##### ФРАНЧАЙЗИ

##### РАЗВИВАЮЩИЙСЯ ФРАНЧАЙЗИНГ

Рис.4

**ФРАНЧАЙЗИ**

##### ФРАНЧАЙЗИ

##### СУБ-ФРАНЧАЙЗЕР

##### СУБ-ФРАНЧАЙЗИНГ

##### ФРАНЧАЙЗЕР

##### ФРАНЧАЙЗИ

##### ФРАНЧАЙЗЕР

**ФРАНЧАЙЗИ**

##### ГЛАВНЫЙ ФРАНЧАЙЗЕР

Рис.3

##### РЕГИОНАЛЬНЫЙ ФРАНЧАЙЗИНГ

Выбирая региональный франчайзинг, франчайзер решает охватить своей деятельностью какой-то географический район, которым может быть столичная область, штат или страна. Осознавая, что он, возможно, не обладает такими средствами или коллективом, чтобы развиваться так быстро, как хотелось бы, он опирается на поддержку главного франчайзи. В свою очередь, главный франчайзи имеет право не только подбирать новых франчайзи в своем географическом районе, но и обеспечивать их первоначальное обучение, и прочие услуги, что обычно делает сам франчайзер. Главный франчайзи однако включен в разделение платежей и

зачастую взносов в рекламный фонд. Он пользуется всеми благами, которые обычно дает франчайзинг, для этого он тоже платит лицензионные взносы, а, также взносы на рекламу непосредственно франчайзеру. Контракт между франчайзером и главным франчайзи устанавливает, что ожидается от каждой- стороны и какой определенный период франчайзи будет выполнять эту специфическую роль В ответ на первоначальную уплату франчайзеру взносов за деятельность на исключительной территории рынка главный франчайзи- в будущем получает от франчайзера роялти, величина которых зависит от доли в общем объеме реализации тех новых франчайзи, которых он вовлек в эту франчайзинговую систему. В отличие от других методов этот метод выгоден для всех сторон, так как главный франчайзи - выборное лицо, и он должен получать поддержку на протяжении всего времени сотрудничества, а это выгодно и франчайзеру.

В суб-франчайзинге суб-франчайзер также осваивает какую-то определенную территорию и обеспечивает первоначальное обучение, выбор помещения и т. д. Разница только в том, что франчайзи работает напрямую с суб-франчайзером на долгосрочной основе и имеет очень ограниченный контакт с франчайзером. Он платит роялти и рекламные взносы суб-франчайзеру, который, в свою очередь, часть этих денег платит франчайзеру. Суб-франчайзер, таким образом, становится франчайзером на своей территории и франчайзи зависит от его долгосрочной поддержки. То, что суб-франчайзер может иметь ограниченные средства, управленческие и маркетинговые способности, отразится на франчайзи. Следовательно, потенциальный франчайзи должен очень тщательно выбирать суб-франчайзинговые отношения, так как он зависит от деловой и жизненной хватки как франчайзера, так и суб-франчайзера.

'В соглашении по развитию территории франчайзер передает эксклюзивные права на развитие какого-то географического района группе инвесторов. Инвесторы; в свою очередь, либо развивают свои собственные франчайзеры, которыми они владеют на этой территории, либо подбирают франчайзи. В последнем случае положение инвестора как собственника ограничено. В ответ на право развития эксклюзивной территории лицо, владеющее этим правом, платит франчайзеру взносы и обязано открыть определенное количество точек в оговоренный период времени. Владельцы открытых франчайзи платят роялти и рекламные взносы непосредственно франчайзеру. Лицо, обладающее эксклюзивными правами, не имеет доли в этих взносах, его доля есть только в рентабельности индивидуальных франчайзов, которые он открыл.

**Преимущества франчайзинга**

Смысл и ориентация франчайзинга на успех для его участников - факторы, которые отличают его от других концепций бизнеса. Их можно выразить лишь одним всеобъемлющим словом: система, которая предполагает наличие разнообразных дополнительных услуг и льгот. Отличительной чертой франшизы является не продукт или услуга сами по себе, а качество системы. Франчайзинг открывает широкие возможности для бизнесмена. Эта система позволяет осуществлять успешный бизнес, даже если он и невелик, дает ему большие возможности для развития, не принося в жертву прав собственности. Используя франчайзинг, франчайзер стремится получить выгоды от широкого и быстрого расширения своего бизнеса, не прибегая к кредитам и не беря на себя серьезные финансовые обязательства. Чем больше он способствует успеху франчайзинга, тем на больший доход в виде роялти он может рассчитывать. Чтобы обеспечить такой успех, важно предоставить франчайзи стандартизированную систему учета и выполнения деловых операций, а также сохранить контроль над оформлением торговой точки, местом оказания услуг, оборудованием и поставками.

Франчайзинг позволяет производителям осуществлять больший контроль

над условиями реализации своей продукции по сравнению с тем, который

они могли бы осуществлять, если бы использовали один из каналов реализации, где отсутствует такая тесная взаимосвязь с агентами или представителями.

Франчайзинг дает предпринимателю возможность начать собственное дело,

пользуясь опытом, знаниями и поддержкой со стороны того, кто предоставляет франшизу. Создавая новое предприятие, предприниматель часто не уверен, что ему будет сопутствовать успех. С помощью франшизы предприниматель (бизнесмен) получает соответствующую поддержку и при реализации продукции, а, кроме того, имеет право воспользоваться именем компании (часто и торговой маркой), обладающей хорошей репутацией на рынке. Однако не следует думать, что желание иметь свое собственное дело и вступление в отношения франчайзинга, - это простое решение проблемы. Здесь следует учитывать возможные факторы риска, которые рассматриваются ниже.

С самого начала франчайзингового предприятия деловые и юридические аспекты тесно связаны. Например, сразу после того, как сделано предложение о франчайзинге, название и торговая марка, которые будут использоваться, должны быть зарегистрированы. Эти действия будут только началом постоянного внимания за незаконным использованием торговой марки.

Так, компания "Кока-Кола" содержит небольшой специальный высокооплачиваемый штат сотрудников для защиты торговой марки и названия. Защищая свою торговую марку, владелец защищает репутацию своего продукта или услуги. Таким образом, покупатель знает, что он получит именно то, что хочет, а не заменитель, и поэтому торговая марка "Кола" становится очень важной частью системы франчайзинга в компании "Кока-Кола". Имеется прямая связь между действиями по защите торговой марки "Кока-Кола" и ценностью концентрата, который компания продает своим франчайзи, Хорошая репутация, завоеванная продуктом, с течением времени приобретает значительную ценность. Это одна из ценностей, которую приобретает франчайзи, покупая франчайзинг. Это только один пример тесной связи между бизнесом (стоимостью франчайзинга) и юридическими факторами (защита торговой марки), которые имеются в каждой торговой системе.

Одним из основных преимуществ покупки франшизы является то, что предприниматель получает возможность избавиться от головной боли, связанной с началом нового бизнеса на пустом месте. Франчайзер, как правило, представляет план с четкими инструкциями по поводу организации предприятия. При этом ему даются рекомендации по размещению предприятия, если эти вопросы не определены заранее. При предоставлении франшиз на розничную торговлю во многих случаях, как, например, это делает компания "МакДональдс", проводятся маркетинговые исследования, главной целью которых получение уверенности в том, что новое предприятие достигнет поставленных перед ним целей. Оценка интенсивности спроса, особенностей городской инфраструктуры, демографических тенденций, темпов роста деловой активности в регионе, уровня конкуренции и т. п. является важной составляющей при принятии решения о том, где разместить предприятие. Часто франшиза предполагает наличие определенного имени, которое дает предпринимателю достаточно быстрое признание в определенном рыночном пространстве. Это, естественно, не гарантирует успеха, но обеспечивает условия для начала предпринимательской деятельности с положительной репутацией.

Соглашаясь на контроль со стороны франчайзера по многим вопросам организации ведения бизнеса, предприниматель получает определенные преимущества, поскольку благодаря этому у него появляется возможность извлечь пользу из чужой многолетней практики проб и ошибок, приобрести готовый опыт в этих важнейших сферах.

Большое значение в ведении и успехе дел имеет реклама. При обычных условиях организация широкой рекламы в прессе и на телевидении по каждой отдельной франшизе представляется делом довольно дорогостоящим. Однако в системе франчайзинга вполне возможно объединение предпринимателей, и при внесении доли каждым из них в соответствии с объемом деятельности такая организация в целом в состоянии проводить широкую рекламу в прессе для упрочнения репутации фирмы.

Вместе с тем каждый франчайзи может впоследствии направить усилия на продвижение товаров на своей территории в пределах, очерченных соглашением о франшизе.

При государственном регулировании хозяйственной деятельности путем лицензирования и налогообложения серьезное значение имеет организация управления бизнесом. При заключении франчайзингового соглашения даются советы по управлению, предоставляется информация о налогах и других аспектах деятельности компании. Так, предпринимателю-франчайзи передаются хорошо зарекомендовавшие себя управленческие решения, ориентированные на успех и обеспечивающие его процветание.

Ключ к успешному развитию франчайзинговой системы - хорошие отношения сотрудничества между франчайзером и франчайзи. Франшиза, которая была продана только с целью получения платы, потерпит неудачу. Франчайзеры, которые не оставят для франчайзи надежды на получение достаточного дохода, также потерпят неудачу. Во франчайзинге нет места проходимцам и жуликам, и их не должно быть. И действительно, большинство известных в мире франчайзеров в настоящее время создают надежные бизнесы для себя и своих франчайзи. Правильная рабочая философия - это не "Сколько капитала я могу получить от франчайзи для расширения моего бизнеса", а "Как мне сделать франчайзинг таким, чтобы он представлял собой хорошую возможность для бизнеса и чтобы его хотели получить высокопрофессиональные потенциальные франчайзи".

Франчайзинг позволяет бизнесменам развиваться более быстро, чем любая

другая система, в этом его огромное достоинство. Франчайзинг - проверенная система развития, и никакая другая система не может с ней соперничать по эффективности. Франчайзинг позволяет фирме быстро развиваться, используя деньги других людей. Эта система освобождает фирму франчайзера от многих затрат, связанных с расширением, и перекладывает их на предприятия-франчайзи.

В то же время франчайзинг позволяет использовать энергию, таланты и амбиции людей, которые не выполняли бы работу в традиционных условиях найма, и работу в чужом бизнесе.

Франчайзинг - это способ привести в вашу организацию энергичных и компетентных людей, которые будут рассматривать свою работу в фирме как возможность личного роста и карьеры. Труд на франчайзинговых предприятиях требует самоотверженности. Он базируется не только на оплате, но и на самоутверждении и гордости за свою фирму. Рассмотрим основные преимущества, которые получает предприниматель, покупая франшизу. Вы приобретаете вместе с франшизой:

1. Возможность стать или остаться самостоятельным владельцем бизнеса.

2. Право вести свой бизнес под торговой маркой, имеющей хорошую репутацию на рынке.

3. Использование апробированной концепции бизнеса.

4. Управленческие консультации от экспертов в соответствующей области.

5. Уменьшение затрат на рекламу за счет совместной рекламы.

6. Услуги головной фирмы в организации начального и последующего обучения.

7. Относительно низкую стоимость приобретения многих видов лицензионного бизнеса.

8. Возможность финансировать часть капиталовложений.

Вместе с тем надо понимать, что существует некая доля риска при любом, начинании и что наряду с благоприятными последствиями использования франшизы существуют и такие, которые менее желательны.

## Риски при инвестировании в предприятия-франчайзи

Принимая решение о становлении или участии во франчайзинговой сети, помимо понимания содержания формы, преимуществ системы, необходимо учитывать, что франчайзинг связан с определенным риском. Об этом должен знать предприниматель, прежде чем он решится вкладывать свои деньги в новое предприятие. Франчайзинг, как и любое другое предприятие, не подходит для пассивного человека. Как и любой другой вид предпринимательства, он требует усилий, поскольку это деловые решения, такие, как наем рабочей силы, планирование, покупки, ведение учета и т. п., которые должны снизить или минимизировать риски, связанные с инвестициями в предприятия-франчайзи.

Вместе с тем, для принятия окончательного решения предпринимателю необходимо оценить и такие данные. Исследования, проведенные американскими учеными в области франчайзинга, свидетельствуют о том, что при открытии массы новых компаний, половина из них прекращает существование через 2 - 3 года, а уже через 5 лет уровень банкротств достигает 70%. Это плохой показатель для независимого бизнеса. Рис. 6 иллюстрирует уровень банкротств среди американских компаний.

Показательно, что франчайзинг - абсолютная противоположность этой печальной статистики. По данным министерства торговли США только 4  
% компаний, работающих по системе франчайзинга, закрываются каждый год. В эти 4% входят и те, что просто свернули свою деятельность, а также были реорганизованы или имели много других причин для закрытия, не имеющих ничего общего с банкротством.

Общее исследование, проведенное международной франчайзинговой ассоциацией, показало, что среди ее членов количество банкротств составляет менее 1%. Такова американская действительность.

**ОСНОВНЫЕ ПРАВИЛА УСТАНОВЛЕНИЯ ОТНОШЕНИЙ И ВЕДЕНИЯ ДЕЛ В УСЛОВИЯХ ФРАНЧАЙЗИНГА**

Выгоды из объединения усилий в бизнесе извлечь непросто. Когда люди сотрудничают, это дает не только полезный эффект, но и создает определенные трудности и ограничения, вытекающие из системы сотрудничества. Каждый партнер должен подчинить себя общей цели, общим правилам, общим договоренностям, т. е. свои интересы согласовывать с интересами и другой стороны.

Для людей с характером предпринимателя такое подчинение - дело весьма болезненное. Вполне обоснованно Харви Маккей, руководитель преуспеваю

щей американской корпорации "Маккей Энвилоуп", считает: "Если людям с предпринимательской жилкой присуща какая-то характерная черта, то ею является полубезумное и фанатичное стремление каждого из них все делать самому, не допуская, чтобы кто-либо совал нос в его дела, задавал вопросы или указывал, что надо делать. Самое тяжелое испытание для такого человека - утратить полный контроль над своим бизнесом". Поэтому установить эффективные отношения по кооперации предпринимательской деятельности вообще и в системе франчайзинга, в частности, - весьма непростое дело.

Тот, кто все-таки решается на работу в системе франчайзинга, должен очень

тщательно продумать все шансы будущих отношений, формы их установления и осуществления, все возможные издержки, которые неизбежно будут предшествовать ожидаемым выгодам. Нужно так построить отношения, чтобы издержки свести к минимуму, а выгоды - к максимуму. При этом дело должно быть выгодным обеим сторонам, иначе оно не продержится сколько-нибудь долго.

Концепция франчайзинга создает объективные предпосылки для достижения целей двух партнеров, поскольку каждая сторона имеет в нем свои преимущества.

Итак, анализ и оценка - это первые шаги, которые необходимо предпринять

в вашей системе франчайзинга. С позиции франчайзера вы должны найти ответ на целый ряд вопросов, прежде всего, на первый из них: "Можно ли применить франчайзинг в этой идее, концепции, товаре или услуге?". Если да, то далее вы должны ответить себе: "Будет ли средний потребитель платить за ваш товар или услугу?". Каков характер конкуренции их в определенном вами рыночном пространстве? Уникален ли ваш товар или услуга, заполнит ли он дефицит на рынке? Какова ориентировочная себестоимость товара или услуги? Серьезного изучения требует вопрос: каковы затраты времени и степень риска вовлеченных денежных средств? Здесь очень важно не проглядеть риски потерянных или альтернативных возможностей. В каких предприятиях вы могли бы, затратив столько же сил и времени, получить аналогичные или даже лучшие результаты? Важно также представлять себе емкость рынка для вашего франчайзинга. Кроме того, необходимо приблизительно знать количество потенциальных инвесторов, которые могли бы стать вашими франчайзи, учитывая их денежные обязательства и то время, которое должно быть потрачено, чтобы достичь прибыльности франчайзинга.

Эта стадия (анализа и оценки) является исключительно важной, так как она

составляет фундамент, на котором будет основан успех всей программы франчайзинга. И если вы, проработав все пункты своей программы франчайзинга, уверены, что франчайзинг будет успешным, и вы считаете, что ваш бизнес найдет покупателей вашего товара или услуги, значит вы на пути к тому, чтобы доказать самому себе, что у вас есть концепция франчайзинга.

Если вас привлекла идея франчайзинга как пользователя франшизы, этап анализа и оценки необходим и вам до принятия окончательного решения. Среди вопросов, на которые вам нужно ответить, можно выделить следующие:

Является ли предлагаемый для франчайзинга товар или услуга специфическими, то есть может ли покупатель выделить именно этот товар или услугу?

Какова цена товара и уровень конкуренции на рынке?

Какие преимущества дает вам эта система (обучение, реклама, поставки и др.)?

Как соотносится плата за франшизу и затраты, связанные с вступлением

в новые отношения?

Каковы перспективы вашего бизнеса в данном регионе?

Положительная оценка всех этих проблем приближает вас к согласию работать в системе франчайзинга. Вы убеждаетесь, что ваш бизнес может процветать на этой основе.

Предприниматель должен оценить несколько вариантов франшиз (важно рассмотреть более одного предложения) с тем, чтобы решить, какой из них предпочтительней. Следует рассмотреть целый ряд факторов, прежде чем принимать окончательное решение.

Преимущества и недостатки опробованной и не опробованной франшизы Не опробованная франшиза может быть менее дорогостоящим видом инвестирования, однако меньшие вложения могут перекрываться значительностью риска. Не исключено, что при неопробованной франшизе владелец может допустить ряд ошибок по мере того, как бизнес будет расширяться. Вполне вероятно, что в результате этих ошибок предприятие потерпит крах. В то же время постоянная реорганизация новой франшизы может привести к неразберихе и плохому управлению. К преимуществам новой неопробованной франшизы относится следующее: прежде всего она является более привлекательной для инициативного предпринимателя, кроме того она создает серьезные предпосылки для получения высоких прибылей, если бизнес будет расти быстрыми темпами. Опробованные франшизы предполагают меньший риск, но они требуют значительных финансовых инвестиций. Однако не следует забывать, что определенная доля риска присутствует и во многих устоявшихся франшизах.

**Финансовая стабильность франшизы**

При покупке франшизы предпринимателю следует оценить финансовую стабильность организации или лица, ее представляющего. Существует множество факторов, учет которых позволит предпринимателю убедиться в долгосрочной стабильности и прибыльности организации, предоставляющей франшизу.

Путем прямого опроса владельца франшизы или используя другие источники, предпринимателю важно получить ответы на следующие вопросы: Сколько предприятий-франчайзи объединяет данная организация? Насколько успешна деятельность каждого из участников этой организации? Из чего складывается большая часть прибыли головной организации: из доходов от продажи франшиз (разовые платежи) или из роялти, определяемых в процентах от прибылей франчайзи? Имеется ли у франчайзера управленческий опыт в области производства, финансов и маркетинга?

Некоторые ответы из приведенных выше вопросов могут быть получены в результате анализа отчетов о прибылях и убытках франшизной организации. Личные контакты с франчайзером также помогут узнать о состоянии дел организации. Кроме того, целесообразно установить прямые контакты с некоторыми франчайзи для того, чтобы удостовериться, насколько успешна их деятельность, и выяснить проблемы, с которыми им приходится сталкиваться.

Если предприниматель не может сам оценить финансовую ответственность, ему следует прибегнуть к услугам бухгалтера, который обеспечил бы выполнение этой работы. Если доступа к финансовой информации нет, предпринимателю необходимо обратиться к внешним источникам информации, таким как франшизная ассоциация, другие франчайзи, бухгалтеры и юристы, библиотеки, промышленные выставки, различные информационные центры.

**Потенциальный рынок для новой франшизы**

Для предпринимателя очень важно провести анализ определенного рыночного пространства (сегмента), на котором новая франшиза может приобрести клиентуру. Наиболее простым способом решения этой проблемы является обращение к карте выбранного населенного пункта или территориального района и оценка на этой базе экономической ситуации интенсивности транспортных потоков и демографических тенденций. Направление транспортных потоков" простота открытия нового предприятия, а также интенсивность движения, включая пешеходов и автомобили, могут быть оценены посредством наблюдения. Демографическая ситуация может быть выявлена на основе данных последней переписи. Важным условием является определение местоположения конкурентов для того, чтобы установить их потенциальное влияние на франшизный бизнес. Чрезвычайно полезным может оказаться проведение маркетинговых исследований в данном рыночном сегменте при условии, что у франчайзера

есть на то намерения и имеется достаточная финансовая база. В процессе маркетинговых исследований может быть оценено отношение к новому предприятию и заинтересованность в нем, а также определен объем продаж для франчайзера.

**Потенциальная прибыль новой фирмы**

Как и при любом деловом начинании, важно определить ожидаемую прибыль. Здесь следует провести необходимые расчеты на базе соответствующих исходных данных. При этом предпринимателю вновь может понадобиться помощь бухгалтера для подготовки необходимых финансовых документов (баланс доходов и расходов, план по источникам и использованию средств, обоснование точки безубыточности и др.), методика разработки которых рассматривается ниже. Переходя к заключительному этапу оценки, вам нужно объективно ответить на следующие вопросы:

Достаточно ли у меня инициативы в развитии дела? Каковы намерения франчайзера при успешном развитии бизнеса или, наоборот, при неудачах и падениях? Каково мое здоровье? Общие подходы к установлению отношений франчайзинга все больше учитывают "человеческий фактор".

Необходимо развивать структуру франчайзинговой системы так, чтобы

она имела ценность и для франчайзи, и для потребителя. Если система использует правильную структуру франчайзинга, тогда она приобретает целый ряд преимуществ для франчайзи. Чтобы определить, имеет ли ценность конкретный франчайзинг, рекомендуется дать ответ на вопрос: "В какой момент и при каких обстоятельствах в период существования отношений франчайзинга мой франчайзи не будет во мне (франчайзере) больше нуждаться? Может ли франчайзи работать лучше и с большей для себя прибылью, если не будет следовать тому, что я ему предлагаю сделать? Могу ли я создать достаточно сильный имидж франчайзинга посредством расширения системы или рекламы, в результате чего покупатели пойдут скорее к моим франчайзи, а не к конкуренту? Обладаю ли я торговым секретом, который обеспечит ценность моего франчайзинга?" (если кто-то хочет торговать "Кока-Колой", то существует только один источник ее концентрата).

Итак, франчайзер постоянно должен помнить следующее:

Чтобы оставаться жизнеспособной длительное время, система франчайзинга должна иметь постоянную ценность для франчайзи. Первоначально франчайзи не мог создать бизнес без вашей помощи, однако, если система франчайзинга более не имеет ценности для франчайзи, он не будет ее использовать. Франчайзи перестанет платить франчайзеру, изменит название и будет работать самостоятельно. Время, деньги и усилия франчайзера в этом случае будут потрачены напрасно. Таким образом, даже на самых ранних этапах развития системы франчайзинга, когда маркетинг и привлечение франчайзи имеют особое значение, целью франчайзера должно быть придание его предложению ценности с позиций франчайзи.

Когда постоянно используется такой подход к развитию системы франчайзинга, то это идет на пользу и франчайзеру, и франчайзи. Бизнес вашего франчайзи развивается, он доволен, ваша прибыль тоже увеличивается. Но что еще важнее, успех франчайзи - это наилучший аргумент, который может и должен иметь франчайзер для того, чтобы успешно проникнуть на рынок.

Вы должны быть очень внимательны и осторожны в своих отношениях с франчайзи. Вам постоянно будет необходимо иметь с ними хороший контакт, поставленный на деловой уровень. Все вопросы целесообразно решать совместно. В этом плане в практике американского франчайзинга сложилась схема: франчайзер имеет, как правило, постоянно действующий консультационный (консалтинговый) центр. При организации этого центра франчайзер формулирует его цели и задачи, определяет круг ответственных лиц и структуру управления. Традиционно цели и задачи деятельности консультационных центров должны совпадать с направлениями вашего бизнеса. Одна из главных задач - постоянная связь с предприятиями-франчайзи, выявление существующих проблем и выработка рекомендаций франчайзеру для решения имеющихся вопросов.

Не ограничивайте связь центра только с предприятиями, владельцами или основными производителями. Приглашайте на дискуссии заинтересованных людей, если это касается их территории. Имейте человека, ответственного за распорядок проведения дискуссий и за введение в состав новых членов. Не позволяйте вашему совету утонуть в море задач, которые вполне можно решить на местном уровне. Определитесь с повесткой каждого заседания и будьте привязаны к ней. Это единственная возможность избежать расширения дискуссий. На заседании должны присутствовать высшие руководители, если франчайзер включен в совет. Присутствие менеджеров управленческого звена свидетельствует о пренебрежении мнением и проблемами франчайзированного предприятия. Не приглашайте людей, рассуждающих о том, кто будет нести расходы на проведение заседаний. Заранее решите, за что будет платить франчайзер, а за что - предприятие. Создайте механизм информирования о деятельности как членов совета, так и не включенных в него, что создает совету репутацию эффективной организации. Не создавайте себе проблем с законом. Будьте уверены в законности формирования совета и проведения заседаний.

Общение - важный компонент успешных отношений франчайзер-франчайзи. Но слишком часто франчайзер не осознает всей важности эффективного общения и не утруждает себя письмами или беседами.

Что может помочь вам понимать и быть понятым? Во франчайзинге существуют следующие правила:

1. Определите и уясните идею для себя, прежде чем обсуждать ее с партнером. Очень часто франчайзер начинает говорить или писать, пытаясь донести что-то до сознания франчайзи, не проанализировав прежде эту идею с различных сторон. Подумайте, прежде чем говорить.

2. Уважайте франчайзи. Не позволяйте себе команд и приказаний. Вместо

этого проанализируйте его психологию и попытайтесь апеллировать к его благоразумию.

3. Будьте точны. Ваш франчайзи получает каждый день настолько много

информации (от торговцев, покупателей, своих работников), что Ваша может

затеряться в этом потоке, если она не точна, не компактна. Экономьте время и слова.

4. Не упускайте подтекстов. В устной речи язык жестов, тон голоса могут выдать потаенные мысли. Будьте внимательны ко всем каналам коммуникации.

5. Слушайте так же внимательно, как говорите. Высказать свою мысль - это только полдела, нужно еще сделать так, чтобы собеседник услышал. Следовательно, слушайте его вопросы и будьте готовы разложить все сообщение по полочкам, чтобы оно было понятно.

1. Избегайте повторений. Дайте сначала воспринять ваше сообщение, а затем оцените, как оно воспринято.

7. Не отказывайтесь от общения. Заявления типа: "Мы однажды попробовали, не сработало", "Это будет слишком дорого стоить", "У меня нет времени на ваши идеи", - быстро убивают желание общаться. Заменяйте их такими выражениями, как: "Это звучит интересно, давайте прозондируем почву", "Поговорите об этом с другими франчайзи, посмотрим, понравится ли им эта идея", "Попробуйте сформулировать эту идею письменно, чтобы мы могли ее более подробно изучить".

8. Дайте и франчайзи понять ценность общения. Если у него рождается хорошая идея, выразите ему свое признание в присутствии других франчайзи. Если у вас проблемы, соберите своих франчайзи и попросите их участия в решении.

Это один из путей рождения идей, ведущих к обогащению людей. Рассмотрим, какие личностные качества можно использовать для людей, добившихся больших успехов во франчайзинге:

1. Лидерские качества и оптимизм. Франчайзер должен уметь создать такую систему, при которой в выигрышном положении окажутся и головная компания, и ее франчайзи. Для этого он должен заразить всю компанию энтузиазмом и рвением.

2. Упорство и цепкость. Франчайзер - это тот, кто выдвинув идею, проносит ее через огонь, воду и медные трубы. Удача и учет фактора времени также играют большую роль.

3. Удачливый франчайзер - человек с характером, не боящийся риска и способный поставить все на карту. Но он очень гибкий бизнесмен, который точно знает, что на рынке есть необходимость в его товаре. Кроме того франчайзеры - это творческие люди, их самый большой интерес - собственный бизнес и пути, как сделать его еще лучше.

4. Наиболее важны коммуникативные способности, умение общаться с франчайзи и способность понять, что эти люди в бизнесе, собственно, с такими же целями, что и вы. Не возводите себя на пьедестал.

5. Забота о процветании франчайзи.

6. Нужно любить свой бизнес. Необходима полная убежденность, что ваш бизнес важен, и потому следует отдаться ему на все 100 %. Ослабление внимания - и вы уже не на высшей ступеньке успеха.

1. Личная заинтересованность в успехе франчайзи. Ваша работа - действовать вместе с франчайзи на единой основе, знать их нужды и обеспечивать решение этих нужд. Вы должны сделать так, чтобы деятельность франчайзи была успешной, для чего понадобится много упорства и желания, а также веры в ваш товар или услугу,

8. Некоторый авантюризм и способность рисковать и преодолевать преграды.

9. Изобретательность и динамичность. Лидерские способности и сильное собственное "Я". Огромная вера в себя и свои способности. Высокая степень коммуникабельности.

10. Чтобы иметь успех в качестве франчайзера, вам нужно деловое чутье и честность. Во франчайзинге более чем где-либо нужно быть честным, иначе потеряете свой имидж.

Очень важно определить, возможен ли франчайзинг в вашем бизнесе? Как можно использовать этот уникальный вид предпринимательства?

Это нелегкие вопросы, и прежде чем на них ответить, следует тщательно все обдумать и критически оценить все сделанное и достигнутое, Помочь вам разобраться в этих вопросах помогут следующие факторы:

1. Возможен ли выход товара на рынок? Успех любой компании зависит от способности удовлетворить потребности и спрос рынка в товаре или услуге.

При этом необязательно изобретать новый товар, это может быть модификация старого, например, кровельный материал. Однако создание обновленной продукции, поиск свободной ниши на рынке - это обычная стратегия маркетинга, используемая огромным количеством компаний. Франчайзинг однако дает дополнительные возможности в завоевании рынка. Используя новые формы продажи произведенного продукта или услуги, франчайзинговые компании вносят единообразие в организованность, в рынок, широко завоевывая доверие потребителя. Возвращаясь к примеру "МакДональдса", отметим, что не было ничего нового в приготовлении гамбургеров, когда Рэй Крок основал свой бизнес в 1954 году. Закусочные десятилетиями занимались приготовлением отбивных, и Крок не открыл ни новый рынок, ни новый товар. Однако он развил новый и привлекательный бизнес, завоевавший сердца и воображение (и доллары) американской публики, Крок вышел на рынок с единообразным (стандартизированным) продуктом, который был легко узнаваем потребителем.

Одновременно франчайзинг позволяет завоевать рынок, увеличивая возможность рекламы. "Сенчури 21", фирма по купле-продаже недвижимого имущества, вышла на сцену франчайзинга с помощью независимых брокеров, установивших единые требования через объединенное рекламирование. Соединив средства франчайзированных предприятий, компания финансировала крупную национальную рекламную компанию, создавшую единый имидж и завоевавшую потребителя. Можете ли вы найти рынок? Если ваш товар новый или улучшенный, если система бизнеса отлична или обновлена, если ваша реклама создает единый привлекательный имидж товара или услуги, у вас есть шансы в поиске свободной торговой ниши на рынке.

2. Должен быть успешный прототип. Большинство успешных предприятий франчайзи основаны на прототипе или базовой модели, по которой созданы подразделения. Часто эти прототипы - идеи самого франчайзи.

Прототипы особенно важны для доказательств законности и рентабельности вашего бизнеса. Желающие заняться франчайзингом редко привлекают неопробованные идеи, они желают иметь свидетельство того, что представляет собой ваш бизнес и как он срабатывает в реальных условиях.

Прототипы представляют возможность обучения для будущих франчайзи,

позволяя им ошибаться и улучшать систему управления перед выходом на рынок франчайзинга. Помните, что франчайзинг - это гигантская копировальная машина, отражающая как проблемы, так и победы. Если ваш франчайзинг не верен, те же ошибки будут дублированы вашими подразделениями.

Прежде чем в вашем центре появится множество проблем, выработайте эффективную и действенную систему управления. Прототип представит такую возможность.

Насколько рентабельным должен быть прототип, чтобы заняться франчайзингом? Это зависит от многих обстоятельств. Ваш бизнес должен приносить достаточный доход, чтобы привлечь желающих заняться франчайзингом. На вопрос, сколько это составит в денежном выражении, невозможно ответить. Для занятия, требующего низких первоначальных инвестиций несколько тысяч дохода может быть достаточно, чтобы привлечь возможного партнера. Если ваш бизнес требует 50 - 60 часов работы, прибыль должна быть достаточна, чтобы компенсировать эти усилия. Барометром может служить опыт Тони Мартино. В 1967 году он искал бизнес для франчайзирования и даже дал объявление. "Мне необходим был 30 - 50 % возврат капиталовложений, чтобы привлечь к участию в МААКО около.150 тысяч долларов. Таким образом, если типичное франчайзированное предприятие заработает 50 тыс. долларов, а некоторые и больше, экономика сработает".

Насколько прибыльным должен, быть прототип вашего бизнеса, зависит от типа франчайзи, которого вы желаете привлечь, так же как от времени и денег,

требуемых для его реализации. Лучшим решением этого вопроса является личный тест. Спросите себя: будет ли доволен мой партнер, получая такой же доход, что и подразделение моей компании? Достаточно ли высока эта сумма, чтобы компенсировать работу, риск и приносимые жертвы?

Связанный с прототипом вопрос: как долго должны они быть в бизнесе перед

франчайзированием? Наверное, излишне говорить, что это также зависит от

ряда обстоятельств. Желательно проработать самостоятельно, как минимум,

год перед тем, как серьезно заняться франчайзингом. Три" года - это оптимальный период, за который будут исправлены недостатки системы и, возможно, выработается концепция подразделения. Важна также типичность и возможность дублирования прототипа бизнеса. Типичность предопределяет, насколько верно прототип отражает условия функционирования франчайзированных предприятий, Магазин сувениров около Кремля, например, нетипичный прототип, так как он достигает успеха, используя интерес туристов к этому месту. Чтобы быть эффективным, ваш прототип должен реально отражать разнообразные условия функционирования. Предприятия, требующие больших первоначальных затрат на дизайн и исполнение, затрудняют дублирование. Аэропорт, например, с характерным дизайном и сложным расписанием, практически невозможно отклонить от прототипа. Огромная стоимость такой попытки будет сдерживать попытки франчайзера к дублированию прототипа на национальном бизнесе.

Можете ли вы заниматься франчайзингом без прототипа? Да, это называется идеей франчайзинга, что весьма проблематично. Однако некоторые изобретательные бизнесмены пошли этой дорогой и добились успеха. Наиболее убедителен пример Карла Сандерс, который путешествовал по стране, продавая свой секретный рецепт ресторанам, чтобы иметь 5 центов лицензионного сбора с каждой проданной единицы. Однако это исключение. Большинству франчайзеров необходимо основание хорошо организованного, внушающего доверие бизнеса, чтобы привлечь возможных партнеров и создавать работоспособную систему управления.

Вместе с тем, есть возможность использовать франчайзинг, не тратя годы на развитие бизнеса. Этот вид называется изначальным франчайзингом и базируется на использовании прототипа магазина или другого подразделения, подтверждающего успех начинания. Такой бизнес создается с явным намерением развивать франчайзинг. Несмотря на то, что изначальный франчайзинг более сложен, чем франчайзирование бизнеса, имеющего длительное устойчивое развитие, он вполне возможен, если концепция ясна, а прототип типичен и дублируем.

3. Может ли ваш бизнес быть детализирован?

Единообразие является решающим для успеха франчайзи. Работы по стандартизации повышают эффективность и создают единый, легкоузнаваемый образ, с которым связывают вас потребители. Каким образом франчайзи стандартизируют бизнес? В основном, используя всеобъемлющее руководство по управлению, оставляющее немного места для импровизации. Например, в дополнение к управлению магазином руководство Джиффи Льюба указывает менеджерам, как отвечать по телефону и что подавать посетителям, пока те ждут ремонта машин. Руководство "ХЭ Перфомеро" предписывает парикмахерам, как обслуживать и действовать в салоне.

Исходя из этого вы можете решить, может ли ваш бизнес быть детализирован таким образом? Если вы можете идентифицировать род занятий, если вы можете определить основные навыки и технику управления, вы можете детализировать свой бизнес. Но обратите внимание! Только то, что вы детализировали бизнес, еще не означает, что новое предприятие будет способно полностью следовать вашему образцу. Руководство по управлению должно быть написано ясным, понятным языком, свободным от технического жаргона. Если ваш бизнес слишком сложен для описания, если проблематично описание доступными словами и фразами, в этом случае эффективное обучение управлению начинающих бизнесменов будет затруднено.

4. Вы должны иметь возможность обучить персонал франчайзированных предприятий за короткий промежуток времени. Комплектность увеличивает время обучения, что является очень дорогостоящей составляющей. Обучение требует как интенсивного труда, так и времени. Чтобы добиться успеха, необходимо достаточно хорошо обучить франчайзи и ввести их в бизнес как можно быстрее. Франчайзеры должны сокращать период обучения за счет выработки управленческих навыков, необходимых для ведения бизнеса, и одновременно нанимая технически обученный персонал. "Мы не инструктируем наших франчайзи по ремонту, - говорит Д'Арей Виллианес из "Спиди Трансмишн Центр", - вместо этого мы обучаем, как найти квалифицированных работников и организовать труд этих людей для достижения оптимальных результатов, так как ремонт требует знания около 400 рабочих деталей автомобиля и обучение этому займет месяцы". Этот подход верен и для многих франчайзированных предприятий, занимающихся обслуживанием или связанных с медициной.

Франчайзирование - это постоянно идущий процесс обучения, который часто может быть продолжен на домашних курсах. Начальное обучение представляет общий обзор франчайзированного - бизнеса. Его продолжительность зависит от сложности бизнеса. Так, операции, на обучение которым уходит более шести недель, слишком сложны для франчайзирования. В то же время, если обучение занимает менее недели, то эти операции слишком просты для достижения возможного успеха. Зная все эти факторы, вы должны для себя ответить на следующие вопросы:

1. Вы владеете прибыльным делом?

2. Достаточно ли долго вы занимаетесь бизнесом, чтобы эффективно управлять минимумом проблем?

3. Желаете ли вы быстро расширить свое Дело?

4. Может ли ваше дело быть систематизировано и разделено на отдельные

составляющие элементы?

5. Развивается ли ваш бизнес в условиях дезинтеграции с преимущественным использованием небольших предприятий (общественного питания, торговли, сферы услуг, производства товаров)?

6. Испытывает ли ваш бизнес недостаток в количестве привлеченных франчайзи или владельцев компаний?

7. Находится ли ваш бизнес на развитом рынке?

8. Отвечает ли ваша продукция требованиям потребителя?

9. Легко ли управляем ваш бизнес?

Можно ли быстро и легко научить этому бизнесу других?

10. Достаточно ли дохода принесет этот бизнес как для франчайзера, так и для франчайзированного предприятия?

11. Легко ли дублировать ваш бизнес?

12. Может ли ваш бизнес быть скопирован? Может ли он широко заполонить рынок?

13. Занимаетесь ли вы сервисом?

14. Можно ли заниматься вашим бизнесом при небольших объемах инвестиции?

15. Основывается ли ваш бизнес на апробированном направлении или же на

каких-либо нововведениях?

16. Займет ли копирование вашего бизнеса разумное количество времени (год

или менее)?

17. Может ли ваш бизнес принести достаточно дохода, чтобы привлечь потенциальных инвесторов?

18. Предлагает ли ваш бизнес что-либо новое? Лучший сервис или товар?

19. Интересен ли ваш бизнес сам по себе?

20. Обращался ли к вам кто-нибудь с предложением покупки вашего бизнеса

как франчайзинга?

21. Настроен ли ваш бизнес на длительное сотрудничество с независимыми

производителями?

22. Можете ли вы предложить франчайзированным предприятиям обучение, совет, другую поддержку и управлять сетью независимых подразделений?

23. Выдержит ли ваш бизнес программу франчайзирования?

Только положительно ответив на эти вопросы, можно приступить к созданию системы франчайзинга.

В каких сферах можно открыть франчайзинг, исходя из сказанного?

Это могут быть бухгалтерские услуги, аудит, независимая служба трудоустройства, грузовые перевозки, уход за больными на дому, уход за животными при отъезде, озеленение интерьера, мойка окон, уборка помещений и квартир, прачечные, помощь при организации семейных торжеств и многое другое.

Франчайзи решает купить франчайзинг для того, чтобы получить преимущества от уже проверенной концепции, существующей торговой марки. В обмен на эти преимущества франчайзи будет делиться частью своей прибыли и пожертвует частью своей независимости. Если бы франчайзи хотел иметь полностью независимый бизнес, он бы никогда не пришел к франчайзеру. Потенциальный франчайзи, который приходит к франчайзеру, хочет использовать преимущества того, что он будет филиалом фирмы с хорошей репутацией. Поэтому отдает часть своей независимости, чтобы получить эти преимущества.

Бизнес франчайзи улучшается, он доволен, прибыль франчайзера тоже увеличивается. Успешные франчайзи - это наилучший инструмент, который может и должен иметь франчайзер для того, чтобы успешно проникнуть на рынок. Только при согласии и интересе обеих сторон, взаимном доверии и поддержке обеспечивается успех системы.

Соглашение о франшизе представляет собой конечную стадию в процессе создания сети франчайзинга. Но прежде чем заключить соглашение о франшизе, предприниматели должны произвести самооценку, т. е. оценить свои способности и возможности, чтобы убедиться, что бизнес в виде франшизы - это именно то, что им подходит.

Для подтверждения правомерности принятого решения рекомендуется также ответить на следующие вопросы:

- обладаете ли вы инициативой;

- нравится ли вам работать с другими людьми;

- способны ли вы стать лидером по отношению к тем, кто будет работать с вами;

- способны ли вы организовать свое время и людей, которые участвуют в деле;

- способны ли вы пойти на риск и принять верное деловое решение;

- хватит ли у вас решительности, чтобы управлять предприятием во времена подъемов и падений;

- хорошее ли у вас здоровье?

Выбирая франчайзи, нельзя останавливаться на тех, кто очень быстро принимает. решения, кто захочет скорее все переделать в уже опробированной системе. Нужно выбирать среди тех, кто может увидеть действительно ценности системы, кто может помочь ее улучшить и тем самым принесет выгоду и себе, и системе. Независимо от того, насколько успешно работает франчайзи, первоначальный энтузиазм его со временем проходит. Франчайзер "должен быть готов признать этот факт и, имея специальную программу, следует укрепить первоначальное желание франчайзи вступить в систему франчайзинга. Соглашение о франшизе определяет

конкретный характер отношений между франчайзером и франчайзи, и здесь совершенно необходимы юридические советы, чтобы убедиться, что были приняты наиболее подходящие условия. Имея точное представление о том, когда необходима юридическая консультация и какого характера она должна быть, предприниматель получает возможность сэкономить время и деньги.

### Соглашение о франшизе

Соглашение о франшизе содержит все специфические требования к предпринимателю и включает его обязательства. Такие пункты соглашения, как исключительные права на территорию, обеспечат защиту прав предпринимателя против возможного представления еще кому-либо аналогичной франшизы в пределах территории, на которой он осуществляет свой бизнес. В положении о порядке возобновления соглашения должны быть указаны сроки договора и условия его возобновления. При этом финансовые требования будут являться определяющим началом в установлении стартовой цены франшизы, графика платежей, размеров роялти и т. п. В положении о порядке прекращения франшизного соглашения оговариваются также условия, при которых соглашение расторгается. Эти условия предусматривают действия, которые необходимо предпринять в случае потери франчайзером или франчайзи трудоспособности или его смерти, а также определяют права родственников при указанных обстоятельствах.

Франчайзинг, как уже отмечалось выше, основан на использовании торговой марки. Поэтому в соглашение о франшизе обязательно включают пункт о защите торговой марки и действиях франчайзера в случае незаконного ее использования. Для франчайзи торговая марка будет фундаментом его франчайзинговых отношений, за которую он выплачивает определенную договором сумму. Кроме того пункты франшизного соглашения должны обеспечивать франчайзеру получение справедливого вознаграждения в случае продажи франшизы. Все эти положения имеют важное значение и требуют юридических советов. Хотя соглашение должно отвечать принятым стандартам, предпринимателю следует попытаться дополнительно обсудить ряд положений, которые имеют принципиальное значение при принятии решения об инвестициях в предприятие-франчайзи. Если в результате переговоров появились изменения, поместите их в договор в виде дополнения, чтобы к ним было легко обращаться в будущем. Попытки найти изменения в основном тексте стандартного договора отнимут у вас много времени и сил. После того, как структура системы франчайзинга установлена, встает вопрос выбора самых подходящих франчайзи. Франчайзи должны отбираться, а не "продаваться". Обычно соглашение о франчайзинге заключается сроком на 10, 20 или более лет. К преимуществам предлагаемой системы для франчайзи можно отнести следующее:

- мощная реклама;

- общественное признание;

- обучение;

- помощь на начальном этапе;

- централизованные закупки;

- подготовка и, возможно, выбор месторасположения;

- помощь в организации учета или бухгалтерское обслуживание.

Этот список можно продолжить. Некоторые или все из этих пунктов могут быть настоящими преимуществами для франчайзи, но чего франчайзи действительно хочет от франчайзинга, так это того, чтобы кто-нибудь помогал ему принимать правильные решения. Он хочет, чтобы франчайзер научил его (примером, аудиторными занятиями, рабочими инструкциями или всем сразу), как принимать правильные решения.

Итак, хорошие отношения - ключ к тому, чтобы они были длительными. Другим определяющим моментом в отношениях франчайзер-франчайзи является вопрос постоянства ценностей. Через пять лет, когда франчайзи будет знать о бизнесе франчайзера столько же, сколько он сам, будь то жареные гамбургеры, пицца или заполнение рецептов, франчайзи может задать один вопрос: "Что ты сделал для меня за последнее время". Ответ на этот вопрос следует продумать заранее. Долгосрочные отношения между двумя сторонами обязательно будут сопровождаться какими-то трениями, поэтому нужно предвидеть такую ситуацию заранее и быть готовым.

В широком смысле это можно назвать "будущность настоящих решений". Другими словами, то, какое решение вы примете сегодня, влияет на будущее вашего предприятия.

На всем протяжении взаимоотношений от зарождения идеи франчайзинга до смены франчайзи необходимо тщательно планировать все деловые и юридические аспекты бизнеса. Это не только сэкономит средства в будущем, но и будет способствовать усиленному развитию франчайзинговой системы.

Неудача на раннем этапе.

Одно из наиболее тяжелых явлений, которое может произойти на раннем этапе развития системы, это неудача франчайзинга. Дополнительное участие в управлении, время, силы и деньги, которые требуются для исправления ситуации, увеличивают размер ваших расходов. Неудача на раннем этапе отрицательно влияет на развитие системы, отнимает внимание и время на выяснение причин и может уменьшить эффективность управления. Проверка вашей способности расширять систему не будет достаточно серьезной без опыта выяснения причины ранней неудачи.

Если такая неудача имеет место, то это сигнал, который нельзя игнорировать, и, если ей не уделить должного внимания, то возможное судебное разбирательство отрицательно отразится на всей системе. Серьезный и неприятный вопрос: "Чья вина - его или моя?" - должен быть задан, и на него нужно дать четкий ответ. Для большинства франчайзеров трудно дать точный ответ на этот вопрос, особенно если они успешно руководили подразделением некоторое время. Но франчайзер должен сначала допустить, что ответ на вопрос будет: "Моя". Как франчайзер, который располагает системой управления и информации, вы должны были заметить проблему заблаговременно, чтобы можно было ее исправить. Если система управления и информации не работала достаточно эффективно, ее -нужно исправить. Если же вы получили сигнал тревоги вовремя, но вольно или невольно не отреагировали на него, тогда спросите себя: "Хочу ли я быть франчайзером?".

Возможно причиной неудачи было не плохое управление или информация, а более фундаментальная проблема. Может быть это бизнес, в котором успех был достигнут исключительно за счет личных качеств его владельца и, которые нельзя распространить на систему. Этот вопрос следует поставить на самой ранней стадии системы или же система вообще не должна предлагаться.

Однако неудачи не всегда являются виной системы. Когда обучение совершено, контракты подписаны и рабочие инструкции прочитаны, франчайзи будет работать как самостоятельный бизнесмен. В этом случае его способности определят уровень успеха. Франчайзер не может гарантировать успеха франчайзи. Как сказал один юрист по франчайзингу: "Каждый франчайзи сохраняет за собой конституционное право на неудачу". Владельцу фирмы, обвиненному в искажении каких-либо условий, зачастую бывает достаточно предъявить подписанный документ в доказательство того, что его партнер был информирован о расходах и риске, прежде чем был положительно решен вопрос о сотрудничестве. Регулирование прежде всего уменьшает количество необоснованных обвинительных актов как против владельца фирмы, так и против владельцев франчайзингов. Это доказывает и тот факт, что с момента подписания соглашения количество судебных разбирательств (по зарубежным оценкам), касающихся франчайзинговых фирм, резко сокращается. Однако вместе со всеми положительными моментами регулирования есть и некоторые отрицательные с точки зрения времени и расходов. Ведение деятельности в соответствии с действующим хозяйственным правом и налоговой системой, согласованными с особенностями франчайзинга, предусматривает значительные дополнительные нагрузки и обязанности. Чтобы избежать излишней суеты и траты времени, необходим юрист, знающий вопросы франчайзинга, который сможет устранить многие, иногда весьма сложные и дорогостоящие по своим последствиям проблемы.

И все же, насколько дорого может обойтись согласие с законом, будет зависеть от сложности и условий бизнеса. Открытие системы требует денежных вложений на 15 тыс. долларов - в подготовку документов и их регистрацию, франчайзинговое соглашение и подробное описание структуры и деятельности совместного предприятия. Отсутствие правильно оформленных юридических документов, отражающих особенности бизнеса, может стать тормозом в развитии франчайзинговых фирм.

Таким образом, франчайзинг требует от обеих сторон (и от франчайзера и от франчайзи) серьезного отношения к делу. Каждый из них прежде чем начать совместное дело, должен произвести анализ и оценку всех факторов (товар, рынок, цены, издержки, конкуренты), взвесить свои возможности и разработать концепцию вхождения во франчайзинг.

Франчайзинг требует четкого юридического оформления взаимных отношений франчайзера и франчайзи. Оно осуществляется посредством заключения франчайзингового соглашения. Это важнейший документ, и не следует экономить ни времени, ни денег на юридическую и экономическую проработку деталей франчайзингового соглашения. Рублевая экономия на стадии подготовки соглашения может обернуться потом миллионными потерями. Франчайзинг может стать успешным только при соблюдении принципов равноправного сотрудничества и взаимной выгодности. Ни франчайзер, ни франчайзи не должны искать для себя односторонних преимуществ. Это требование не только деловой этики, но и экономики. Всякая потеря у одной из сторон неизбежно приведет к потерям и у другой стороны. На всех стадиях отношений при подготовке договора, при его заключении и в процессе исполнения сторонам следует опираться на экономические расчеты, соблюдать требования закона и нормы деловой этики.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Довгань В. Франчайзинг путь к расширению бизнеса.- М.: Дело, 1991.
2. Введенние во франчайзинг /Под ред. С. А. Силинга. - Санкт-Петербург, 1992.
3. Как преуспеть в бизнесе. - М.: Инф.-внедр.центр "Маркетинг", 1993.
4. Котлер Ф. Основы маркетинга. - М.: Прогресс, 1991.
5. Кохно П. А., Микрюков В. А., Комаров С. Е. Менеджмент. - М.: Финансы и статистика, 1993.
6. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело, 1992.
7. Паркинсон С. Н. Законы Паркинсона. - М.:Прогресс, 1989.
8. Питерс Т., Уотермай Р. В поисках эффективного управления, - М.: Прогресс, 1986.
9. Рыночная экономика: Учебник.- М.: Соминтэк, 1992.