

УДК 338.001.36 DOI: 10.14451/1.232.263

Комплексный подход к выбору франшизы: пошаговое руководство

© 2024 Михайлова Людмила Александровна

Кандидат экономических наук, доцент, старший преподаватель. Финансовый Университет при Правительстве РФ; МГУ им. М. В. Ломоносова.

E-mail: write333@yandex.ru

Ключевые слова: франчайзинг, франчайзер, франчайзи, сети, паушальный взнос, роялти, период окупаемости, инвестиции.

Франчайзинг как инструмент развития бизнеса позволяет использовать преимущества крупных сетей при открытии собственного предприятия. Однако при выборе франшизы необходимо учесть многие факторы, собрать исчерпывающую информацию о франшизе и провести её анализ. В статье предложен комплексный подход к выбору франшизы.

Выбор качественной франшизы – задача непростая и комплексная, поскольку речь идёт не просто о направлении финансирования, а о деле если не всей жизни, то на достаточно продолжительный срок при условии грамотного подхода к выбору франшизы. В данной связи необходимо отметить, что в последнее время пользуется популярностью так называемая концепция инвестиционного или пассивного франчайзинга, при которой франчайзи выступает, скорее, инвестором, нежели полноправным предпринимателем – партнёром франчайзера [3]. Однако пассивный франчайзинг не является объектом рассмотрения данной статьи.

Вопрос выбора франшизы необходимо рассматривать с разных сторон: инвестиционно-финансовой, психологической и правовой. Процесс выбора франшизы можно будет условно разделить на 2 больших этапа: формулировка запроса и анализ франшиз на основе запроса.

На первом этапе ключевой задачей является

определение запроса по выбору франшизы на основе личных предпочтений [6]. Потенциальному франчайзи предлагается последовательно и честно ответить себе на три группы вопросов:

1. Какой бизнес я хочу открыть? Какой бизнес подходит именно мне?

Эти два вопроса крайне важны для определения сферы бизнеса, поскольку, по выражению предпринимателя Антона Писчикова, основателя проектов «Мозгобойня» и Ruda games, «у каждого бизнеса свой тип энергии». Например, бизнес по организации мероприятий вряд ли подойдёт человеку, предпочитающему уединение и спокойный отдых, а франшиза школы вокала – человеку, не любящему петь. Многие предприниматели, однако, пренебрегают этим шагом, переходя сразу к вопросу о необходимых инвестициях и рентабельности проекта, что приводит в дальнейшем к потере интереса к франшизе и закрытию или продаже франчайзинговой

точки.

2. Вторая группа вопросов инвестиционно-финансовая: сколько денег я готов инвестировать и с каким периодом окупаемости? Необходимо понимать, что франшиза подразумевает не только инвестиции на открытие, но и финансирование операционной деятельности. Поэтому важно оценить свою подушку безопасности и понять, как долго Вы готовы ждать возврата своих инвестиций. Опытные франчайзи рекомендуют иметь средства на финансирование минимум полугода деятельности франшизного предприятия.
3. Какими характеристиками должен обладать бизнес? В какой сфере я хочу работать? И в этой связи у потенциального франчайзи также могут возникнуть возражения, что работать придётся не ему, а его работникам. Здесь можно обратиться к словам предпринимателя Дениса Конькова, основателя «Настоящей пекарни», процитировавшего притчу о том, что «хозяин должен быть в лавке», то есть успешный франчайзи погружается в операционные процессы [2].

На данном этапе у будущего франчайзи складывается предварительный портрет целевой франшизы, а именно, сфера деятельности, тип бизнеса, объем инвестиций. Переходим ко второму этапу выбора франшизы.

Второй этап подразумевает проведение анализа франшиз на основе сформулированного на первом этапе запроса. Данный анализ является многоступенчатым и состоит из 15 пунктов.

Первый пункт – это проверка наличия зарегистрированного товарного знака в Роспатенте. Это ключевой вопрос, позволяющие сразу отсеять лжефраншизы. Дело в том, что без зарегистрированного товарного знака теряется сама суть франшизы [10]. Как правило, основной компонент паушального взноса – это плата за бренд, юридически выраженный в виде права использовать зарегистрированный товарный знак [1]. Мошенники на рынке франшиз могут воспользоваться некомпетентностью потенциальных франчайзи и под видом франшизы про-

дать пустышку.

Второй пункт – форма и регистрация договора. Согласно п. 2 ст. 1028 гл. 54 ГК РФ, договор коммерческой концессии подлежит обязательной регистрации в Роспатенте [7]. В данной связи необходимо отметить, что не все компании регистрируют отношения с франчайзи в форме договора коммерческой концессии (в законе не закреплено понятие «договор франчайзинга»). Некоторые франчайзеры используют лицензионные договоры, договоры поставки или договоры возмездного оказания услуг, или комбинации этих договоров [8]. Однако важно понимать, что только договор коммерческой концессии способен защитить весь комплекс прав, начиная товарным знаком и заканчивая ноу-хау.

Третий пункт – это анализ срока присутствия на рынке и срока ведения франчайзинговой деятельности. Эксперты не рекомендуют рассматривать для инвестирования компании, срок присутствия которых на рынке менее трех лет, так как это означает, что компания ещё находится в стадии роста и не подтвердила свою способность преодолевать кризисы. Лучше выбирать компанию, функционирующую более 5 лет – такие компании, как правило, кризисоустойчивые, да и бренд таких компаний более известен на рынке.

Что касается опыта ведения франчайзинговой деятельности, то тут эксперты рекомендуют выбирать компании, развивающие франшизу более 3 лет. Это означает, что они уже имеют опыт работы с франчайзи, а их первые франчайзи – опыт преодоления кризиса. Пренебрежение этими двумя показателями значительно увеличивает риски франчайзи при покупке франшизы.

Четвертый пункт – анализ состояния выбранной сферы бизнеса в конкретной локации. Данный анализ предполагает исследование конкурентов и альтернативных способов закрытия потребности потребителем. В данной связи имеет значение число конкурентов: чем их больше, тем больше рынок. Также важно проанализировать, на что потребители тратят деньги в предпола-

гаемом районе открытия. Например, деньги, отложенные на развлечения, могут стать доходом как кинотеатра, так и организатора квестов или парка аттракционов. В то же время деньги, предназначенные для покупки продуктов питания, могут быть потрачены на покупку в магазине у дома, на доставку из сетевого магазина или на доставку готовой еды из агрегатора. Поэтому в любой сфере важно оценить как прямых, так и косвенных конкурентов.

Пятый пункт – посмотреть на лидеров и основателей проекта. Хочется ли Вам работать с этими людьми в одном проекте? Есть ли чему поучиться у этих людей? По мнению Антона Писчикова, бизнес – это ещё и инструмент личностного роста. Если Ваши ценности полностью расходятся с ценностями основателей проекта, вести бизнес с этими людьми может быть крайне затруднительно.

Шестой пункт анализа подразумевает общение с действующими партнёрами сети. Готовность компании делиться контактами действующих франчайзи – показатель открытости компании. Конечно, если компания не предоставляет этих контактов, можно провести собственное расследование, но в данной связи возникает резонный вопрос к франчайзеру, почему он так скрывает эту информацию и насколько его франчайзи удовлетворены сотрудничеством с ним.

В седьмом пункте предлагается пройти путь потребителя/пользователя проекта. В вопросах сервиса не бывает мелочей. Позвоните в компанию как потребитель. Ответили ли Вам и как быстро? Вежливо ли с Вами поговорили и качественно ли обслужили?

В восьмом пункте предлагается посетить офис головной компании и оценить, как он выглядит, где расположен, какие люди работают в управляющей компании? Эксперты считают, что компании, экономящие на офисе, могут экономить и на партнёрах и оказываемой им поддержке. Однако данный аргумент можно также признать спорным, поскольку руководители некоторых компаний, например, Вкусвилла, могут просто

считать антураж офиса лишними издержками, не экономя при этом на проектах (партнёрскую сеть по франчайзингу Вкусвилл не развивает) [12].

Девятый пункт подразумевает изучение программы онбординга (процесса входа в бизнес для партнёра-франчайзи). В идеале франчайзер должен предоставлять целую команду, помогающую франчайзи запустить бизнес. И делать это не 3–5 дней, как практикуют многие франчайзеры, а на протяжении месяца, начиная за 2 недели до предполагаемой даты открытия и заканчивая через 2 недели после. При этом это должен быть не один человек, как во многих франчайзинговых компаниях, а целый штат коучей. Например, в случае открытия ресторана, необходимы коучи для управляющего, бармена, повара и официанта.

Десятый пункт предлагает выяснить, как устроено взаимодействие между партнерами: франчайзи и франчайзером. Это могут быть встречи как в онлайн, так и в офлайн-формате (слёт партнёров, совместные тимбилдинги и т. д.) Важно, чтобы франчайзер был заинтересован в получении обратной связи от франчайзи на постоянной основе, а также в обмене лучшими практиками, так как трансфер знаний является одним из важнейших преимуществ сильных франчайзинговых сетей [8].

Одиннадцатый пункт анализа – выяснение, нет ли серьёзных противоречий между франчайзером и франчайзи. Речь не идёт о единичных операционных вопросах, например, о необходимости согласования вывески или ингредиентов. Важно выявить наличие серьёзных нарушений, например, неправомерном завышении закупочной цены франчайзером. Дело в том, что в договоре коммерческой концессии франчайзер имеет право прописать условие обязательной закупки товара у себя или у определенного поставщика, что вполне обоснованно целью контроля качества товаров и услуг. Достаточно вспомнить печальный опыт скандально известной сети суши-баров Ёбидоёби, франчайзи которой решил сэкономить на ингредиентах и заку-

пил сырьё у другого поставщика в обход договора коммерческой концессии. В итоге более 30 человек попали в больницу с сальмонеллёзом, франчайзи по решению суда получил обязательство компенсировать пострадавшим расходы на лечение и моральный ущерб, а Роспотребнадзор постановил приостановить функционирование виновной в отравлении клиентов точки на 3 месяца. Речь именно о неправомерном завышении закупочной цены франчайзером с целью получения сверхприбыли. Как показывает практика, подобные злоупотребления могут сыграть против самого франчайзера: в одном из таких случаев франчайзи обратились с жалобой в контролирующие органы и остановили неправомерное обогащение франчайзера. Или можно привести пример франчайзера магазинов настольных игр Hobby games, который неоднократно нарушал отраженное в договоре правило закрепления за франчайзи определённой территории и позволял другому франчайзи открывать магазины под тем же брендом, например, в городе-спутнике с пересекающейся с магазином другого франчайзи зоной покрытия. Такие моменты необходимо отслеживать до покупки франшизы и не тратить впустую свои средства и нервы.

Двенадцатый пункт анализа – процент повторных открытий, или процент кустарных франчайзи [4]. Имеется в виду, что франчайзи открыл точку по франшизе, был удовлетворён её функционированием и купил ещё одну или несколько франшиз данного бренда. Как правило, франчайзеры охотно предоставляют информацию по повторным открытиям и контакты «кустарных франчайзи», поскольку такие франчайзи самые лояльные к компании и их наличие свидетельствует об успешности франчайзинговой деятельности компании.

В следующем, тринадцатом, пункте предлагается оценить инфраструктуру, предлагаемую франчайзером. Это может быть техническая поддержка как в случае открытия точки по франшизе немецкой мойки самообслуживания ALLES или IT – система, предлагаемая партнёрам Skilla (бывший Грузчиков Сервис). Данные ноу-хау

являются ядром франчайзинговой модели, защищающим её от неправомерного копирования со стороны франчайзи. В данном случае стоимость такой системы блокирует её воссоздание бывшими партнерами сети.

Четырнадцатый, предпоследний, пункт предполагает анализ поддержки, оказываемой франчайзером на постоянной основе [5]. Это может быть обновление контента в социальных сетях, техническая инфраструктура, предоставление обучающих материалов или регулярное обновление ассортимента. При этом необходимо сопоставить оказываемую поддержку с затратами на неё. Так российские франчайзи Domino's Pizza пожаловались, что затраты на навязываемые франчайзером дополнительные услуги и федеральные маркетинговые компании могут составлять до 2% от выручки. При этом, по утверждению франчайзи, последние составлены без учёта локальной специфики и в силу этого не эффективны.

Наконец, последний пункт анализа – как компания проходит кризисы? По утверждению Антона Писчикова, основателя Ruda games, важно не то, что вы делаете, а то, с кем вы это делаете. Иными словами, команда играет ключевую роль, и в период кризиса крайне важно её сохранить. Например, сама Ruda Games во время пандемии полностью сменила формат с офлайн на онлайн и сохранила команду. Именно поэтому, возвращаясь к начальному пункту, рекомендует брать франшизу компании, представленную на рынке более 3–5 лет.

Ну и наконец, хорошим показателем для франшизы является отбор франчайзи [10]. Это значит, что для франчайзера важно выбрать перспективного и достойного партнёра, который действительно станет частью сети, а не просто источником получения денег. Эксперты говорят, что франшизы, не проводящие первоначальный отбор франчайзи, наблюдают мощный отток франчайзи спустя 1–2 года после открытия, поскольку для многих из них бизнес не является подходящим в силу тех или иных причин.

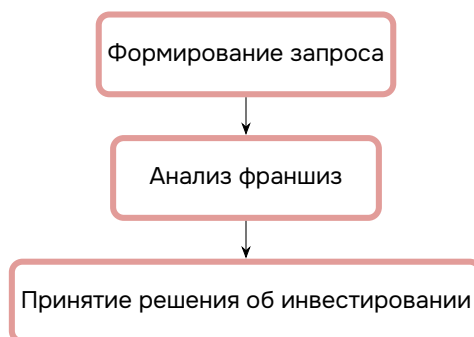


Рис. 1. Процесс выбора франшизы.

Подводя итог, весь процесс выбора франшизы можно представить в виде следующей схемы (рис. 1).

В заключение отмечу, что прохождение всех этапов во время выбора франшизы необязательно. Например, из рассмотрения можно исключить пункты пять (анализ основателей франшизы), восемь (осмотр офиса компании) и десять (методы взаимодействия франчайзера и франчайзи). Однако целью данной статьи было составление максимально подробного руководства по выбо-

ру франшизы, поскольку данный процесс очень ответственный и скрупулезный. Безусловно, потенциальный франчайзи может пойти по своему пути, выбрать молодую концепцию, осуществляющую франчайзинговую деятельность менее трех лет, что позволит, например, сэкономить на паушальном платеже и роялти. Однако это сопряжено с дополнительными рисками и не рекомендовано экспертами. Поскольку суть франчайзинга и заключается в повышении шансов на успех предприятия, а не в экономии с дополнительными рисками по запуску бизнеса.

Библиографический список

1. Бармашов К. С., Ляндау Ю. В. Построение бизнес-модели франчайзинга с целью повышения эффективности деятельности ее участников // Наука и бизнес: пути развития. — 2017. — № 11. — С. 11.
2. Боголюбова С. А., Сологубова Г. С. Модель сотрудничества в туризме в логистической интерпретации // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. — 2011. — № 10/1. — С. 97–100.
3. Васильева В. В. Международная конкуренция и малый бизнес // Инновационные технологии в сервисе. — 2015. — С. 97–98.
4. Вахромеева М. П., Вятчина Е. Л. Франчайзинг-форма безопасного ведения бизнеса в России // Инновационные подходы в решении проблем современного общества. — 2018. — С. 53–55.
5. Заболоцкая В. В., Плешакова М. В. Франчайзинг как форма бизнес-сотрудничества крупного и малого бизнеса // Известия Волгоградского государственного технического университета. — 2016. — № 13. — С. 94–100.
6. Калакова К. М. Методика подбора франшизы в условиях современного российского рынка // Аллея науки. — 2018. — Т. 3, № 11. — С. 435–438.
7. Кокорин А. С. Договор коммерческой концессии в свете части четвертой Гражданского кодекса РФ // Российский юридический журнал. — 2009. — № 6. — С. 111–117.
8. Кравцова С. В. Соотношение договора коммерческой концессии и лицензионного договора // Ответственный редактор. — 2018. — С. 57.
9. Куренков К. Франчайзинг как инструмент конкурентной борьбы на рынке услуг связи // Вестник Института экономики Российской академии наук. — 2009. — № 4. — С. 486–493.
10. Наркевич Е. Г. Критерии отбора франчайзи // В мире научных открытий. — 2013. — № 4. — С. 48–65.
11. Темникова Н. А., Юрицин А. А. Дискуссионные аспекты предмета договора коммерческой концессии // Сибирское юридическое обозрение. — 2015. — 2 (27). — С. 21–25.
12. Щепин Е. Вкусвилл: как совершить революцию в ритейле, делая все не так. — Альпина Паблишер, 2023. — 290 с. — ISBN 978-5-9614-8339-0.