

■ БИЗНЕС-КЕЙС ■

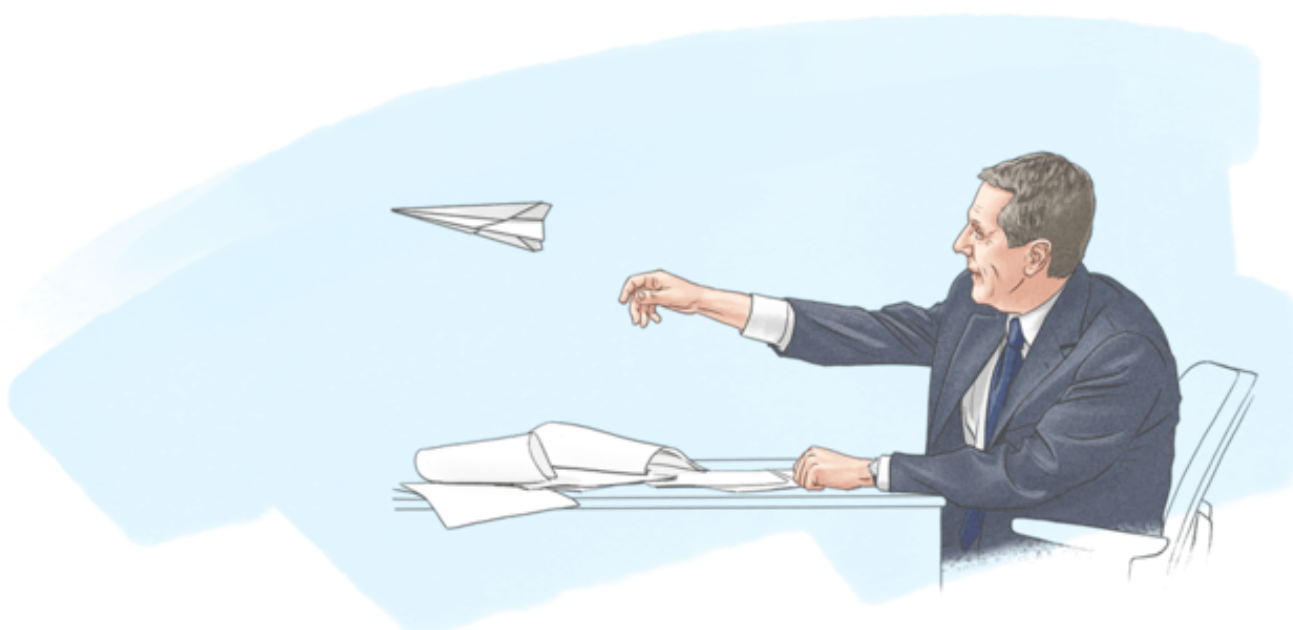
ФРАНЧАЙЗИНГ -
КАК СПОСОБ

**МАСШТАБИРОВАТЬ
СВОЙ БИЗНЕС**



ВВЕДЕНИЕ

1. Что такое франшиза? Понятие франчайзер и франчайзи.
2. Как масштабировать предпринимателю свое дело с помощью упаковки франшизы?
3. Этапы упаковки франшизы:
 - 3.1. *Стратегия пилотного бизнеса;*
 - 3.2. *Подготовка франчайзингового пакета;*
 - 3.3. *Поиск и отбор франчайзи;*
 - 3.4. *Продвижение франшизы;*
 - 3.5. *Продажа франшизы;*
 - 3.6. *Заключение договора коммерческой франшизы.*



ЧТО ТАКОЕ ФРАНШИЗА?

Легальное название франчайзинга в российском законодательстве - коммерческая концессия, правовой режим установлен главой 54 Гражданского кодекса РФ. Договор коммерческой концессии исходя из его названия и сущности не может заключаться для удовлетворения личных, бытовых нужд. Механизм франчайзинга применяется только в предпринимательской деятельности. По такому договору одна сторона (правообладатель) обязуется предоставить другой стороне (пользователю) за вознаграждение на срок или без указания срока право использовать в предпринимательской деятельности пользователя комплекс принадлежащих правообладателю исключительных прав.

Что передается по франчайзингу



Товарный знак



Средства индивидуализации



Стандарты работы



Маркетинговые материалы

В переводе на простой язык франчайзинг или франшиза – это покупка брэнда, известной торговой марки, использование которой в бизнесе (торговля, сфера услуг) позволит получать гарантированный доход, т.к. потребители уже подготовлены ко встрече с этим товаром/услугой.

ВАЖНО ЗНАТЬ!

Договор коммерческой концессии подлежит государственной регистрации в федеральном органе исполнительной власти по интеллектуальной собственности.

Стоит отметить, что этот вид договорных отношений сильно отличается от обычных повседневных задач большинства юристов, и, чтобы разработать подобный договор, стоит привлекать сотрудника, обладающего опытом создания и сопровождения таких договоров.

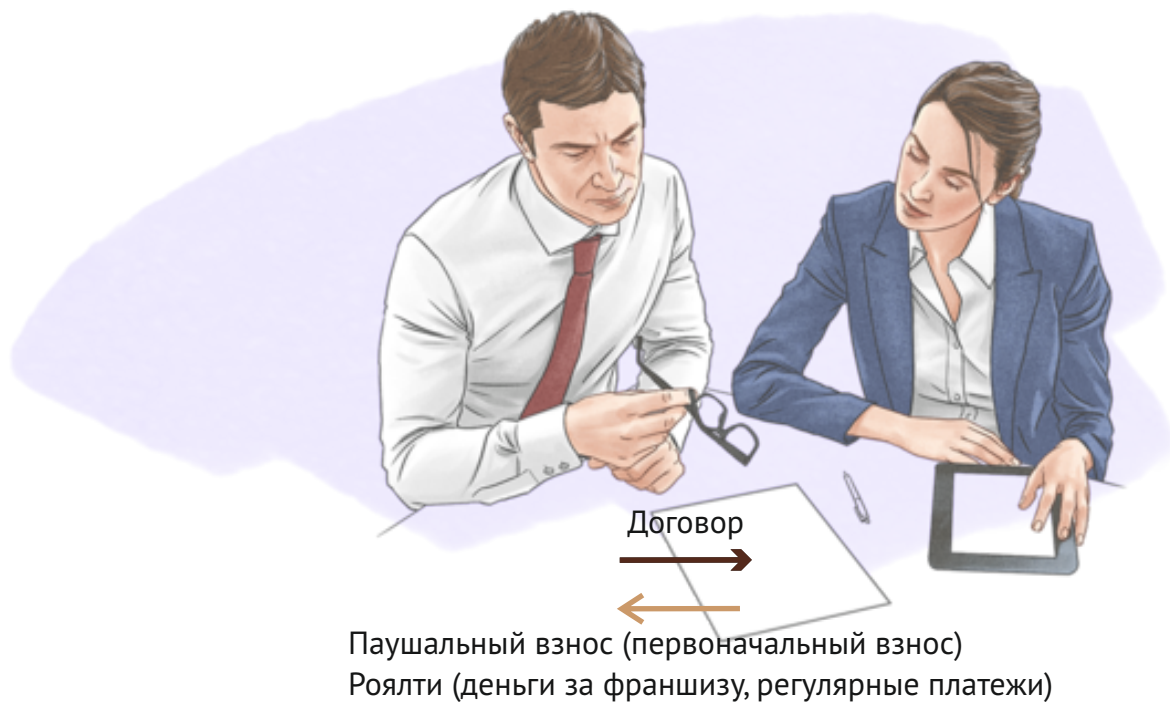
КТО ЕСТЬ КТО?

ПОНЯТИЕ ФРАНЧАЙЗЕР И ФРАНЧАЙЗИ.

- **ФРАНЧАЙЗЕР** – это та фирма, которая продала предпринимателю право открыть бизнес под её названием. Франчайзер – владелец и продавец франшизы. Он ставит правила, обозначает стоимость и размеры взносов, а также определяет, что будет идти в комплекте с франшизой. Большинство франчайзеров включают туда обучение, сопровождение, контакты поставщиков и другие важные вещи, которые помогут покупателю франшизы без проблем запустить выгодный бизнес.
- **ФРАНЧАЙЗИ** – торговое предприятие, получающее право (франшизу) на торговлю продукцией под торговой маркой другого предприятия. Это покупатель франшизы. Тот самый предприниматель, который решил не открывать свой собственный бизнес с нуля, а воспользоваться готовым решением и открыть бизнес по франшизе. В отношениях с фирмой, продающей франшизу (франчайзером).

ФРАНЧАЙЗЕР
(продавец франшизы)

ФРАНЧАЙЗИ
(покупатель франшизы)



Вместе с тем за рубежом все-таки преобладает понятие «франчайзинг», в нормах иностранного права его участники называются по-другому - франчайзер и франчайзи.

КАК МАСШТАБИРОВАТЬ СВОЕ ДЕЛО С ПОМОЩЬЮ УПАКОВКИ ФРАНШИЗЫ

На территории Республики Саха (Якутия) действуют несколько наиболее развитых и устойчивых организаций предоставляющие франшизу, такие как ювелирные магазины «Эпл. Якутские бриллианты», сеть фитнес-клубов «Bodyline», пекарни и кондитерские «Bon Ami». Далее рассмотрим, как организовать и каким способом продвигать свою франшизу.

Упаковка франшизы – это путь к масштабированию бизнеса и возможности увеличения собственной прибыли через открытие новых филиалов или точек сбыта. Однако, процесс упаковки франшизы отнимает много времени и сил, особенно, если это первый опыт открытия франшизы у предпринимателя.

Главным преимуществом упакованной франшизы является её ясность и прозрачность. В процессе упаковки франчайзер видит свой бизнес разложенным чётко по полочкам. Понимание сути всей бизнес-системы компании становится проще как для владельца, так и для потенциальных франчайзи.

Это в свою очередь содействует усилению доверия к бренду и к собственнику. А задокументированное содержание описания концепции бизнеса минимизирует риски деловых партнёров, заключивших договор франшизы, обладающий юридической силой.



ВНУТРЕННЯЯ УПАКОВКА ФРАНШИЗЫ –

это задокументированное представление внутреннего устройства работы предприятия. Предназначено для знакомства потенциальных франчайзи с бизнесом.

Внутренняя упаковка франшизы включает в себя:

- описание бизнес-процессов;
- комплект документов для начала работы;
- создание подробного руководства по запуску франшизы;
- описание инфраструктуры бизнеса;
- разработку бизнес-плана;
- разработку должностных инструкций, алгоритмов и стандартов предоставления услуг конечному потребителю.

ВНЕШНЯЯ УПАКОВКА ФРАНШИЗЫ

– это визуальное наполнение, которое поможет привлечь потенциальных франчайзи-партнеров и увеличить конверсию продаж.

Внешняя упаковка представляет собой:

- брендбук;
- финансово-экономическая модель;
- страница франшизы на вашем действующем сайте или же отдельный лендинг и др.

ФРАНЧАЙЗИНГ должен начать свое развитие на здоровой финансовой и деловой основе. Принимая решение о создании франчайзинговой сети, потенциальный франчайзер должен быть уверен в том, что:

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



Перед масштабированием бизнеса посредством франшизы, обязательно должны оценить её готовность:

■ НАЛИЧИЯ ОПЫТА ОТРАБОТКИ ВСЕХ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ.

Сегодня рынок как никогда наполнен франшизами-пустышками, т.е. упакован не бизнес, а бизнес-идея, которая под собой не имеет практического опыта и вообще ничего твердого. Такие франшизы упаковывать совершенно бессмысленно, т.к. будет нечем доказать экономическую эффективность предложенной бизнес-модели.

Таким образом, первоочередным критерием франшизопригодности является – наличие четкой логической последовательности деятельности человека, группы лиц при выполнении определенных действий. Все бизнес-процессы должны быть систематизированы и прописаны, и оформлены соответствующими локальными актами – стандартами.

■ НАЛИЧИЯ КАЧЕСТВЕННОГО БИЗНЕС-ПЛАНА В ФОРМАТЕ ПРОГРАММЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.

Структура бизнес-плана должна быть следующей:

- Краткая характеристика деятельности, основные финансовые показатели, достигнутые в отчетном периоде.

- Раздел - мероприятия по развитию снабженческо-сбытовой сферы: направления, источники финансирования, объем затрат.

- Раздел - мероприятия по развитию производственной сферы: направления, источники финансирования, объем затрат.

- Раздел – финансово-инвестиционная сфера: направления, источники финансирования, объем затрат.

- Финансовое обеспечение программы (источники инвестиций, направления использования их использования, план доходов и расходов, срок окупаемости)

■ НАЛИЧИЯ ПРОВЕДЕННОГО АНАЛИЗА КОНКУРЕНТОВ.

Перед тем, как вообще начинать какие-то действия в сторону упаковки, нужно посмотреть всех конкурентов. Очень часто бывает, что предприниматель уверен в уникальности своего предложения и что оно "точно выстрелит", а потом оказывается, что предложение совершенно неконкурентоспособно.

■ НАЛИЧИЯ ЗАРЕГИСТРИРОВАННОГО ТОРГОВОГО ЗНАКА

■ НАЛИЧИЯ ФИРМЕННОГО СТИЛЯ

■ **МАРКЕТИНГОВАЯ УПАКОВКА БИЗНЕСА**

Совершенно все влияет на общее восприятие компании в лице клиентов. Зачастую можно встретить ситуацию, когда компания делает хороший сайт, показывая себя лидером рынка, но зайдя в их соц.сети становится понятно, что это чистый стартап.

- Сайт;
- Презентация;
- Рекламные тизеры;
- Оформление и наполнение соц.сетей;
- Подпись в e-mail письмах, которые отправляет менеджер;
- Аватар профиля в WhatsApp с которым общается потенциальный франчайзи.

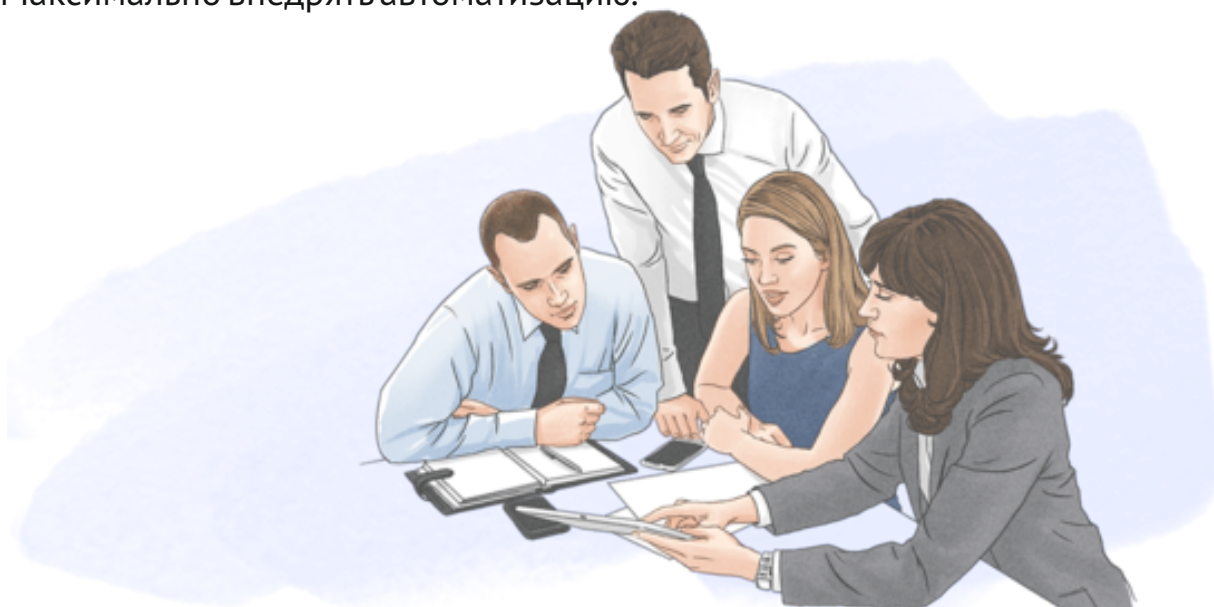
■ **МАРКЕТИНГОВАЯ УПАКОВКА БИЗНЕСА**

Совершенно все влияет на общее восприятие компании в лице клиентов. Зачастую можно встретить ситуацию, когда компания делает хороший сайт, показывая себя лидером рынка, но зайдя в их соц.сети становится понятно, что это чистый стартап.

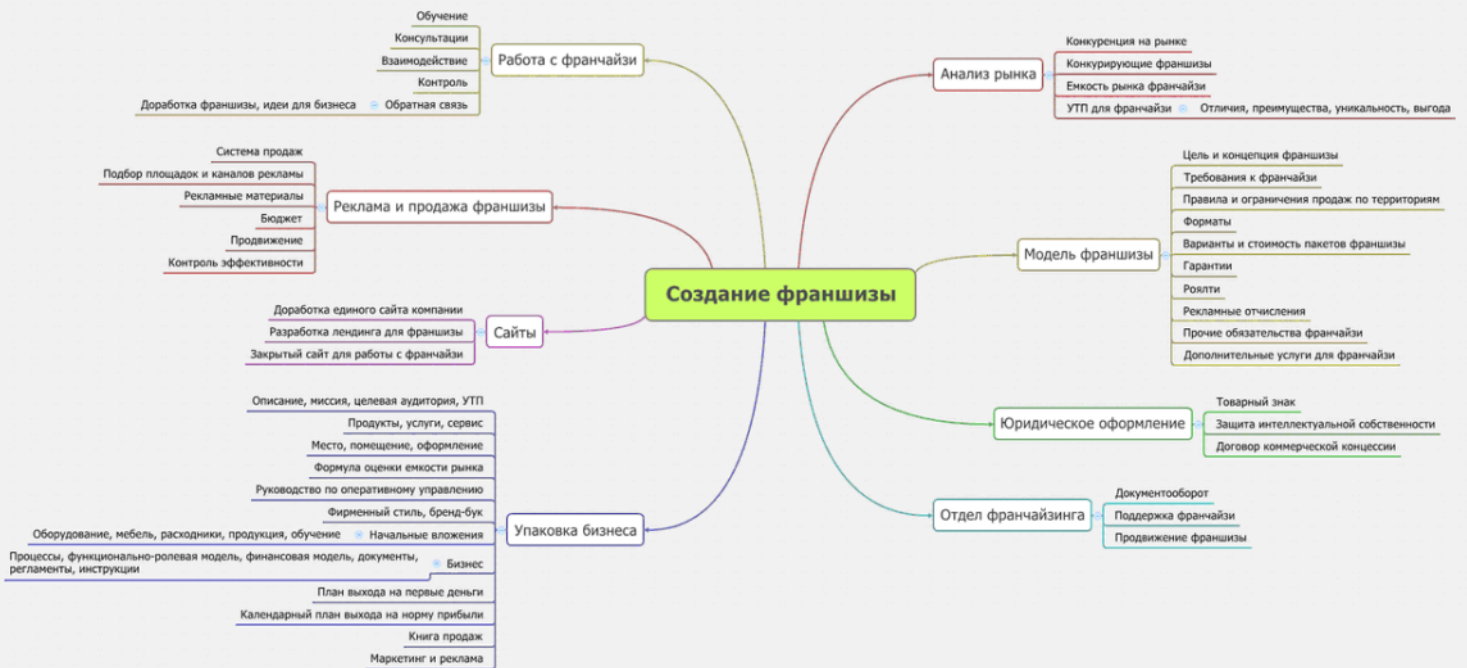
- Сайт;
- Презентация;
- Рекламные тизеры;
- Оформление и наполнение соц.сетей;

■ **НАЛИЧИЯ МАРКЕТИНГОВЫХ ИНСТРУМЕНТОВ**

- Лендинг;
- Email рассылка;
- Адаптивная финансовая модель;
- CRM-система;
- Презентация;
- Брендинг;
- Чат-боты;
- Автоворонки;
- Личный бренд;
- Постоянный поиск самых конверсионных видов трафика;
- Максимально внедрять автоматизацию.



СХЕМАТИЧНЫЙ ПРОЦЕСС СОЗДАНИЯ ФРАНШИЗЫ



Так же, по мнению специалистов, использующих для популяризации своего мнения интернет ресурс http://evst1gneev.ru/start_franchising для того, чтобы владелец бизнеса и рынок получили франшизу, которая будет иметь потенциал и интерес потенциальных франчайзи необходимо соблюдение следующих критериев (табл.2.1):

Таблица 2.1

КРИТЕРИИ ПОТЕНЦИАЛА ФРАНШИЗЫ

№ п/п	Наименование критерия	Описание критерия
1	Бизнес умеет зарабатывать деньги и готов это подтвердить	Франчайзинг – это передача проверенной и работающей системы ведения бизнеса. Успешный бизнес, естественно, тот, который приносит деньги. Обычно франчайзи вкладывают свои накопления, поэтому, когда он покупает франшизу, ожидают получить проверенную систему, которая снизит риски перед самостоятельным открытием. Прежде чем упаковывать франшизу и открывать продажи вашей франшизы, ответьте себе на вопрос: действительно ли мой бизнес принесет прибыль франчайзи?
2	Открыто минимум 2 собственных объекта, прежде чем запустить франшизу	Чтобы передать свою систему ведения бизнеса партнерам, франчайзер должен подтвердить работоспособность этой системы. Успех одного открытого объекта может быть продиктован случайным везением или воздействием какого-то скрытого фактора. Наличие двух объектов и более говорит о том, что бизнес готов тиражироваться.
3	Успешность бизнеса должна быть подтверждена временем. Минимальный срок 6-12 месяцев	Если бизнес запущен менее шести месяцев и уже подходит к запуску собственной франшизы, это говорит о его незрелости. За первый год проходят сезонные колебания, и не столкнувшись с ними рано делать выводы о прибыльности бизнеса и готовности его к масштабированию.
4	Готовность принять новых партнеров и включить их в организационную структуру	Найти партнеров, подписать договора и только потом поставить вопрос о создании процессов по запуску и сопровождению этих партнеров – очень опасный путь. Он гарантирует построение недостаточно регламентированной системы и проблемы с партнерами, которые были

5	Создание и развитие франшизы - довольно дорогое внедрение. Приблизительный бюджет: 10 000 000 Р.	Встречаются компании, для которых франшиза – последний шанс остаться наплаву, благодаря вливаниям новых партнеров. Этот расчет всегда оказывается неверным и, если бизнес неэффективен, он лишь растиражирует свою неэффективность многократно. Франчайзинг – дорогостоящий процесс. Кроме того, занимает много времени. В этот момент необходимо тратить деньги на продвижение, рекламу, штат, разработки и т.д. Делаем вывод: если компания идет путем франчайзинга, то она должна подготовить бюджет
6	Юрист франчайзинговой сети сопровождает франчайзинговые соглашения, которые весьма сложны. Прежде чем запустить франшизу, у вас должен быть такой сотрудник	Договор коммерческой концессии, который обычно заключается в рамках франчайзинга – объемное и подробное соглашение. Юрист с недостаточной квалификацией может не справиться с разработкой такого договора! К тому же, могут возникнуть трудности в процессе сопровождения сети
7	Как только вы запускаете франшизу и начинаете заниматься франчайзингом, то необходимо отдавать 100% своего рабочего времени, чтобы добиться результатов в этом направлении	Невозможно заниматься франчайзинговым направлением лишь отчасти. Оно требует от руководителя полной вовлеченности. Если вы владеете рестораном и решили запустить франшизу, то следует делегировать управление рестораном и посвятить все свое рабочее время франчайзинговому направлению

Отсутствие хотя бы одно из пунктов указывает на слабость бренда. И запуск франшизы в таком случае не рекомендован.

Таким образом, по мнению разных экспертов данной области, критерии оценки потенциала бизнеса масштабироваться посредством использования франчайзинга различны: от готовности масштабироваться и в дальнейшем отдавать данной сфере 100% своего времени, до структуры бизнес-плана и наличия маркетинговых инструментов. Поэтому, в зависимости от цели масштабирования будет меняться и состав критериев.

ЭТАПЫ УПАКОВКИ ФРАНШИЗЫ

- Создание франшизы – это в первую очередь передача работающих методов и способов ведения бизнеса от основателя франшизы к партнеру. В какой форме, какими методами будет производиться эта передача - имеет вторичное значение.

■ ЭТАПЫ РЕАЛИЗАЦИИ ЛЮБОГО ФРАНЧАЙЗИНГОВОГО ПРОЕКТА:

I	Определение пилотного бизнеса	IV	Продвижение франшизы
II	Подготовка франчайзингового пакета	V	Продажа франшизы
III	Поиск и отбор франчайзи	VI	Заключение договора коммерч/ франшизы

■ СТРАТЕГИЯ ПИЛОТНОГО БИЗНЕСА

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

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

- **ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ** (выбор места, планировка помещения, установка оборудования и технологических линий, набор персонала, обеспечение материалами и комплектующими изделиями);
- **МЕНЕДЖМЕНТ** (бухгалтерский и управленческий учет, система обучения персонала, контроль со стороны франчайзера);
- **МАРКЕТИНГ** (создание и поддержание имиджа, реклама, продвижение товаров и услуг и т.д.)

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

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

■ ПОДГОТОВКА ФРАНЧАЙЗИНГОВОГО ПАКЕТА

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

Прежде всего, формируются требования к размещению бизнеса. Как правило, для выбора места будущего франчайзингового предприятия разрабатываются специальные оценочные анкеты. Необходимость специальных процедур по оценке подчеркивают многие франчайзинговые сети – от нежестко стандартизированных до максимально приближенных к формату делового франчайзинга. В системе оценок компании Concept Club (франшиза магазинов женской молодежной одежды) важным является расположение магазина в современных торговых центрах или помещениях на первом этаже на оживленной улице с витринами и отдельным входом. Рекомендуемая торговая площадь магазина в зависимости от численности населения города составляет: от 100 до 300 тыс. человек – от 130 до 170 м², от 300 тыс. и выше – от 150 до 250 м².

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

Большинство франчайзинговых сетей имеют собственные учебные центры (SUBWAY, 1С, X5 Retail Group), в которых предусмотрены различные курсы и программы. Обучение чаще всего проводится бесплатно, так как его стоимость включена в пакет франшизы. Завершающим этапом подготовки франшизного пакета является разработка пособия (или руководства) для франчайзи. Оно должно содержать полное описание порядка и методов работы франчайзи и детально излагать все аспекты ежедневного ведения дел.

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

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

■ ФРАНЧАЙЗИНГОВЫЙ ПАКЕТ ДОКУМЕНТОВ:

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

■ ПОИСК И ОТБОР ФРАНЧАЙЗИ

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

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

- **Собственные средства для покупки франшизы.** Вложение личных финансовых средств в проект является обязательным условием, в противном случае у франчайзи не будет сильной мотивации к успеху бизнеса. Для крупных проектов (универсам, ресторан) франчайзеры могут попросить подтверждение о наличии финансовых ресурсов и активов.
- **Наличие подходящих площадей в собственности или аренде.** Собственники торговых площадей как потенциальные франчайзи имеют безусловное преимущество перед остальными кандидатами, но нужно, чтобы помещение соответствовало требованиям франчайзера.
- **Опыт предпринимательской деятельности.** Здесь возможен различный подход. Есть франшизы, где предпринимательский опыт необходим. Однако многие франчайзеры считают, что предыдущий опыт не важен, более того, он может мешать получению новых знаний и ведению бизнеса по франшизе.

В компании «АБК» (сеть универсамов) важнейшим фактором при выборе партнера является наличие у франчайзи собственных средств (или возможности привлечь средства, необходимые для ремонта и оснащения магазина оборудованием, согласно стандартам сети) и помещения под магазин (или возможности аренды). Кроме этого, франчайзи должен предоставить франчайзеру все необходимые юридические документы, подтверждающие его право на ведение предпринимательской деятельности. Что касается опыта работы в торговле, то «АБК» не считает это необходимым требованием к франчайзи. Стоимость одной из самых динамичных франшиз российского рынка «ИНВИТРО» (диагностические лаборатории) для Москвы составляет 500 тыс. рублей, однако, чтобы стать франчайзи не требуется медицинское образование или опыт работы в этой сфере.

■ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИЕ И МЕНЕДЖЕРСКИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ

Идеального франчайзи часто называют «облегченной разновидностью предпринимателя» (entrepreneur light). Франчайзи, с одной стороны, должен обладать всеми качествами предпринимателя: силой воли, энергичностью, организаторскими способностями, умением эффективно вести переговоры, решительностью и готовностью к ситуациям, связанным с риском. С другой стороны, чтобы соблюдать стандарты и принципы сети, ему требуется дисциплинированность, умение подчиняться, готовность принимать и выполнять решения франчайзера, желание работать в системе и для нее. Мириться с позицией подчиненного, владея собственным бизнесом, готовы далеко не все предприниматели-франчайзи.

В российской практике известны случаи, когда франчайзи на определенном этапе пытаются стать независимыми и нарушают стандарты франчайзера. Как правило, такие случаи приводят к конфликту между сторонами франчайзинговых отношений и закрытию предприятия франчайзи.

■ ПРИНЯТИЕ ФИЛОСОФИИ КОМПАНИИ

Этот критерий как самый главный при отборе франчайзи выделяет компания «Экспедиция» – сеть магазинов товаров для активного отдыха. Практика показывает, что наиболее прибыльные магазины оказываются у тех франчайзи, которые разделяют общие взгляды и убеждения компании-франчайзера и поддерживают соответствующий образ жизни.

Например, многие франчайзи «Экспедиции» вместе с продавцами своих магазинов периодически ходят в поход, вместе путешествуют, где тестируют свои товары.



■ ПРОДВИЖЕНИЕ ФРАНШИЗЫ

После разработки франшизы наступает следующий этап реализации франчайзингового проекта – продвижение франшизы на рынке. На этом этапе франчайзер решает, какие способы продвижения франшизы могут быть использованы, какие результаты должны быть достигнуты и в какие сроки, а также определяет ресурсы (денежные, трудовые), которые необходимо для этого использовать. Задействованные на данном этапе ресурсы продвижения франшизы применяются для привлечения потенциальных франчайзи, а также формируют общественное мнение о франшизе.

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

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

Программа продвижения франшизы предполагает решение ряда задач:

определение субъекта продвижения – целевой аудитории;
определение масштабов продвижения – целевых регионов;
определение стратегии продвижения;
анализ и выбор способов продвижения.

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

■ КТО ЧАЩЕ ВСЕГО СТАНОВИТСЯ ПОКУПАТЕЛЕМ ФРАНШИЗЫ?

Прежде всего, это уже действующие франчайзи. По данным руководителя консалтинговой компании «Франкон», 20% приобретающих франшизу с помощью этой компании уже владеют франшизами. Убедившись в эффективности ведения бизнеса по франчайзингу, они стремятся к расширению своего дела. Это самая образованная (во франчайзинге) и мотивированная целевая аудитория. Основная задача продвижения франшизы такой аудитории – убедить ее, что покупка новой франшизы повысит прибыльность существующего бизнеса.

Другая большая группа потенциальных покупателей – владельцы собственного бизнеса. Причины покупки могут быть различны.

Компания «Миэль» – сеть офисов недвижимости – провела анализ покупателей франшизы, который показал, что большая часть обратившихся – люди, уже имеющие собственное агентство, остальные – это управляющие и руководители риэлторских агентств. Как правило, к покупке франшизы прибегают агентства и руководители, достигнувшие максимума в своем деле, но желающие двигаться далее и перейти на более высокий и принципиально новый уровень развития и работы.

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

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

Наемные работники, потребители, поставщики – те, кто хорошо знаком с бизнесом франчайзера. Преимущество этой аудитории как потенциальных франчайзи состоит в том, что они понимают специфику данной франшизы и заинтересованы в ее развитии, недостаток – в возможном отсутствии достаточных средств для открытия бизнеса. Некоторые франчайзеры, стремясь поддержать предпринимательскую инициативу своих сотрудников, финансируют их на старте или выступают гарантом при получении кредита в банке.

Например, компания «Унция», имеющая сеть концептуальных магазинов кофе, чая и аксессуаров, оказывает финансовую помощь бывшим продавцам своих магазинов, желающим открыть новые магазины по франшизе.

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

Репутация бренда компании является залогом успеха ее франшизной системы. Ценный бренд обеспечивает франшизе конкурентное преимущество и привлекает новых партнеров в сеть. Осознавая это, многие франчайзеры на российском рынке активно рекламируют свой товарный знак / знак обслуживания и активно либо пассивно продвигают свою франшизу.

Значительная часть франчайзеров российского рынка пассивна и демонстрирует слабое продвижение и товарного знака, и франшизы. Такая ситуация не является преднамеренно выбранной стратегией. Она часто обусловлена плохой проработкой франшизы, неуверенностью компании в эффективности развития по франчайзингу, недостаточным рекламным бюджетом. Очевидно, что в этом случае сеть развивается медленно.

В качестве примера можно привести следующие франшизы: магазина детских игр «Маленький гений», магазина предметов декора и интерьера Garda Decor, фотошколы «Академия фотографии», детского развивающего центра Talento, кредитно-страхового брокера Finance Group, организации детских праздников «Сумасшедшая наука» и другие.

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

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

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

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

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

Продвижение франшизы с помощью консалтинговой компании оказывается результативным для начинающих франчайзеров, не имеющих опыта и возможностей для организации системы продвижения и продажи франшизы, а также для иностранных франчайзеров, заинтересованных в развитии франчайзинговой сети на российском рынке, особенности которого хорошо известны франчайзинговому брокеру.

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

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

Перечисленные средства маркетинговых коммуникаций в совокупности образуют «коммуникационный комплекс» маркетинга франшизы. На практике выбор способов привлечения франчайзи осуществляется, как правило, на основе опыта франчайзеров конкурентов.



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

- **СВЯЗИ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ** – направленные действия, способствующие установлению и выстраиванию управляемых взаимоотношений с различными контактными аудиториями (потребителями, инвесторами, потенциальными франчайзи, сотрудниками);
- **РЕКЛАМА** – публичное представление франшизы потенциальным франчайзи с помощью различных средств распространения информации;
- **ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ПРОДАЖИ** – представление франшизы конкретным лицам, которые соответствуют критериям потенциального франчайзи;
- **ВЫСТАВКИ И СЕМИНАРЫ** – специально организованные публичные мероприятия, основная или не основная цель которых – продажи или увеличение продаж франшиз на конкретной территории (стране, регионе, городе).

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



ПРОДАЖА ФРАНШИЗЫ

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

Этот этап имеет свою специфику, которая заключается в проведении большого количества организованных специальным образом переговоров с будущими партнерами для определения наиболее подходящих претендентов. Важно соблюдать высокий уровень конфиденциальности, в частности: до подписания договора франчайзи не должен получить доступ к коммерческой тайне, секретам передаваемых ноу-хау и технологий.

Перед заключением договора потенциальному франчайзи предоставляется возможность оценить экономические выгоды франчайзингового сотрудничества и достоверность информации о франшизе, а франчайзеру – возможность оценить кандидата на соответствие требованиям, предъявляемым партнеру.



ЗАКЛЮЧЕНИЕ ДОГОВОРА

Требования к оформлению договора описаны в ст. 1028
Гражданского кодекса РФ:

1. Письменная форма – несоблюдение делает его ничтожным (п.1 ст.1028).
2. Договор не удостоверяется нотариально – эта форма используется исключительно по желанию сторон.
3. Предоставление в пользование франшизы по договору коммерческой концессии подлежит государственной регистрации в Роспатенте. В противном случае передача будет признана несостоявшейся (п.2 ст.1028).
4. По умолчанию, обязанность по регистрации лежит на Правообладателе. Пользователь вправе обратиться за регистрацией самостоятельно, независимо от наличия такого пункта в документе о сделке – п. 3.4.10 Рекомендаций по вопросам проверки договоров, утв. приказом Роспатента №186 от 29.12.2009.

При заключении договора необходимо учесть не только общедоговорные существенные условия, но и нижеуказанные условия.

В концессию нельзя передать:

- фирменное наименование – оно неотчуждаемо и необоротоспособно;
- право на наименование места происхождения товара.

К существенным условиям относятся:

- предмет; вознаграждение;
- право субконцессии;
- порядок изменения и прекращения.

Согласно ст. 1027 Гражданского кодекса РФ предметом данного договора являются исключительные права имущественного характера, то есть комплекс исключительных прав на средства индивидуализации.



Он состоит из обязательных и составных элементов. Считается, что для оформления договора коммерческой концессии должно передаваться минимум два исключительных объекта – один из них, обязательно, товарный знак или знак обслуживания. В остальных случаях используются иные формы соглашений – например, лицензионное.

■ ЧТО ПЕРЕДАЕТСЯ?

Составные элементы:

- передача ноу-хау, коммерческого обозначения, промышленного образца и т.д.;
- репутация в деловой среде и коммерческий опыт правообладателя.

■ ВЫПЛАТЫ (вознаграждение правообладателя)

Оно состоит из двух частей:

ФИКСИРОВАННАЯ – паушальный платеж, вносится после подписания и регистрации франшизы за вхождение в сеть правообладателя;

ПЛАВАЮЩАЯ, ПЕРИОДИЧЕСКАЯ (РОЯЛТИ) – рассчитывается по соглашению сторон в абсолютных значениях или в процентах от выручки. Стороны соглашения фиксируют способы, сроки и порядок выплат.

■ ЦЕНА

Цена складывается под влиянием следующих факторов:

- срок действия охранного документа;
- издержки урегулирования;
- уровень правовой охраны;
- разработка и регистрация товарного знака;
- реклама и страхование нематериальных активов;
- территория сбыта;
- необходимые разрешения;
- обучение персонала.

Также за исключением передачи прав франчайзеру, есть и некоторые ограничения. Данные ограничения регулируются законодательством, в том числе антимонопольным, и не должны ему противоречить. Стороны дополнительно согласовывают следующие моменты (ст. 1033 ГК):

- не предоставлять аналогичные права и не осуществлять собственной аналогичной деятельности на закрепленной в соглашении территории;
- не конкурировать с пользователем на оговоренной территории;
- об отказе от получения аналогичных франшиз у конкурентов;
- реализовывать товары, работы и услуги по установленным у правообладателя ценам исключительно в пределах определенной территории;
- согласовывать с франчайзи место расположения коммерческих помещений, их внешнее и внутреннее оформление.

■ НА ЧТО ОБРАТИТЬ ВНИМАНИЕ ПРИ СОСТАВЛЕНИИ ДОГОВОРА

Описание	Что предусмотреть
Отсутствует франшиза на использование товарного знака/товарный знак описан частично	В текст следует включить номер свидетельства о государственной регистрации товарного знака, реквизиты его владельца и приложить само изображение товарного знака
Не определен объем прав на товарный знак	Следует четко определить перечень товаров и услуг, отношении которых он используется; он обязан соответствовать регистрационным данным правообладателя
В договоре концессии нечетко сформулированы условия вознаграждения	Это относится к периодическим платежам: следует помнить, что закон разрешает сторонам концессии устанавливать собственные способы расчета выплат роялти
Обязанности франчайзера и франчайзи не детализированы	Рекомендуется прописать их детально и сбалансировать защиту прав между сторонами
Система штрафов и санкций не прописана детально	Детализация ответственности дисциплинирует стороны и позволяет решать вопросы в досудебном и судебном режиме
Договор концессии не зарегистрирован в Роспатенте	Рекомендуется обязательная госрегистрация: неисполнение требования ст. 1028 ГК РФ лишает договор коммерческой концессии юридической силы



■ ИСПОЛЬЗОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА:

Джинджолия К. К. Договор коммерческой концессии и франчайзинг в экономической деятельности: проблемы регистрации и исполнения // Журнал «Право и экономика». 2020. № 9.

Евстигнеев Д. Упаковать франшизу <http://evst1gnееv.ru/learn>

Иванов И.С. Краткий курс финансового права: учебное пособие, 2013. с 107.

Попова Т.В. Правовые проблемы договора коммерческой концессии // Вестник Сибирского университета потребительской кооперации. 2013. N 1 (4). с. 132.

Ткачук О.В., Громова Т.Н. Правовая природа и особенности применения договора коммерческой концессии // Вопросы российского и международного права. 2017. Т. 7. N 11А. с. 41-47.

Шахова М.С. Организация франчайзинговой системы: этапы создания франшизы // Вестник Московского Университета Сер. 6. Экономика. 2015. №5





portal.b14.ru

Все о малом бизнесе Якутии

8-800-100-58-80

Бесплатная горячая линия
для предпринимателей