

УДК 339.187.44

УПРАВЛЕНИЕ ФУНКЦИЕЙ ПЛАНИРОВАНИЯ ВО ФРАНЧАЙЗИНГОВЫХ ОТНОШЕНИЯХ

Ганебных Е.В., Эль-Сибаи Н.М.

ФГБОУ ВПО «Вятский государственный университет», Киров, e-mail: Ganebnykh@mail.ru

Управление планированием франчайзинговых отношений сконцентрировано вокруг формирования франшизного пакета. Франшизный пакет представляет собой зеркальное отражение бизнеса франчайзера, выраженное в формулировке конкретной технологии работы, рецептуры, уникальных ноу-хау, используемых в работе. В статье рассмотрены этапы формирования франшизного пакета, представлена матрица управления планированием франчайзинга, описаны формы конкурентной стратегии франчайзера, связанные с формированием франшизы, приведен анализ современного состояния сервисов, поддерживающих развитие франчайзинга в России, а также представлена структура франчайзингового предложения. Развитие франчайзинга в России имеет большой потенциал. В последние годы многие эксперты обратили свои взоры на данный формат бизнеса. Продвижение франчайзинга в регионах набирает свои обороты: проводятся выставки, семинары и различные мероприятия по его популяризации. Одновременно с этим растет число мошеннических франшиз, направленных не на мультипликацию успешного бизнеса, а на продажу франшизы в качестве товара. В целях минимизации рисков вложения финансовых средств в неподходящие предложения необходимо проведение исследований, направленных на оценку факторов, определяющих эффективность франшизных предложений.

Ключевые слова: франчайзинг, франшиза, франчайзер, франчайзинговое предложение

MANAGEMENT OF PLANNING FUNCTION IN FRANCHISING RELATIONS

Ganebnykh E.V., Elsebaie N.M.

Vyatka State University, Kirov, e-mail: Ganebnykh@mail.ru

Management of planning a franchising relation is concentrated around composing of a franchise package. Franchise package represents a specular reflection of franchiser's business that expressed in the exact technology of work, the compounding, the unique know-how used in work. Stages of a franchise package are explained in the article, the management of planning matrix is offered, forms of franchiser's competitive strategy that linked with franchise composing is described, the analysis of a current condition in the franchising development services of Russia is provided, and also the structure of franchising offer is offered. Development of franchising in Russia has high potential. Last years many experts turned their gaze towards this business format. The franchising's progress in the regions is gaining values: exhibitions, seminars and other different events of its popularization are taking place. At the same time grows the quantity of fraud franchises, which target is not to multiply successful business, but to sell the franchise as a product itself. In target to minimize risks of investments in bad offers it is necessary to run researches in field of appreciation of key factors that indicate the level of franchise's effectiveness.

Keywords: franchising, franchise, franchiser, franchising offer

Управление планированием франчайзинговых отношений сконцентрировано вокруг формирования франшизного пакета. Франшизный пакет представляет собой зеркальное отражение бизнеса франчайзера, выраженное в формулировке конкретной технологии работы, рецептуры, уникальных ноу-хау, используемых в работе. Также франшизный пакет в обязательном порядке содержит в себе финансовые условия предоставления возможности франчайзи работать по предложенной схеме: паушальный взнос, роялти, маркетинговые сборы, различные формы вознаграждений, бонусов, компенсаций и прочее. Формируя франшизу, франчайзер анализирует не только свои затраты на формирование пакета, но и затраты будущих периодов, связанные с сопровождением деятельности своих франчайзи (или координацией их деятельности), а также предполагаемую прибыль от внедрения системы франчайзинга в свои бизнес-процессы.

Основная прибыль франчайзера складывается из:

- паушального взноса;
- роялти;
- товарной маржи (в товарном франчайзинге) или оплаты услуг (в сервисном франчайзинге).

Очевидно, что франчайзер заинтересован в максимизации собственной прибыли, стремясь заложить высокую доходность от продажи франшизы. Однако рыночные механизмы ценовой конкуренции заставляют его снижать издержки и норму прибыли, а неценовая конкуренция вынуждает повышать качественный состав не только реализуемых товаров и услуг и их потребительских свойств, но и состав франшизного пакета в целом, включая в него дополнительные «крючки», выделяющие франчайзера среди массы аналогов.

В таким «крючкам» можно отнести улучшенные условия поставок и послепродажного обслуживания, маркетинговые

мероприятия, помощь в кредитовании, аренде помещений, совместное использование уникальных ресурсов (высококвалифицированных специалистов, научно-исследовательских центров) и прочее.

Технология управления планированием франшизных отношений представляет собой порядок формирования франшизного пакета и состоит из информационных, вычислительных, организационных и логических операций, выполняемых руководителями и специалистами различного профиля, направленных на достижение целей управления.

Матрица управления планированием франчайзинга представлена на рис. 1. Управление планированием франчайзинга тесно связано с анализом конкурентной среды и формированием конкурентной стратегии франчайзера.

Конкурентным анализом занимались такие известные зарубежные ученые, как И. Ансофф, Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, Р. Моборн, М. Портер, У. Чан Ким, а также ряд отечественных экономистов: Г.Л. Азовев, Г.Л. Багиев, Т.А. Бурцева, Е.П. Голубков, Р.А. Фатхутдинов и другие.

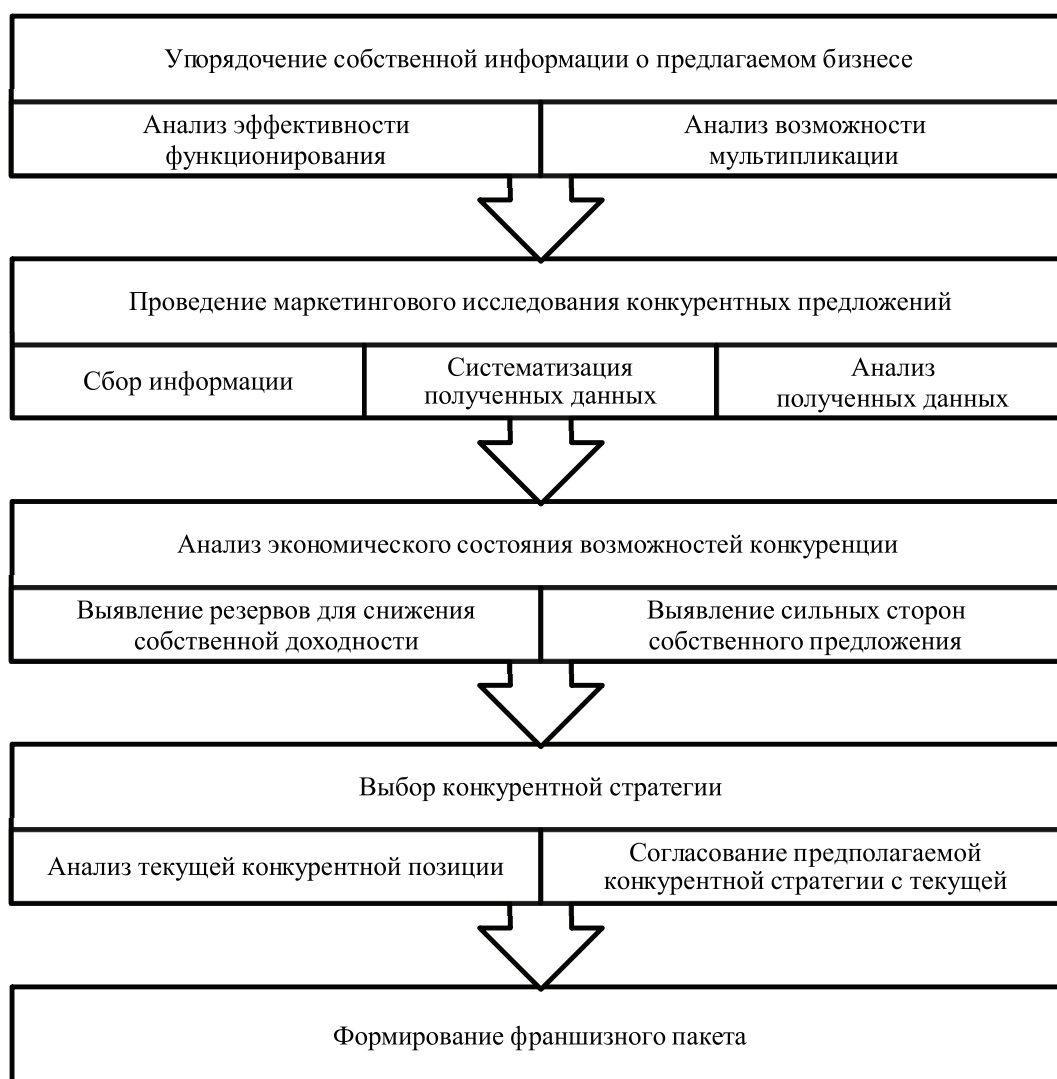


Рис. 1. Матрица управления планированием франчайзинга

Одним из основоположников конкурентного анализа является профессор гарвардской школы бизнеса М. Портер. Он указывает, что компании могут обладать только двумя видами конкурентных преимуществ:

низкими издержками или дифференциацией продукта (товара и (или) услуги). Эти два типа конкурентных преимуществ в сочетании с той сферой деятельности, в которой компания пытается добиться этих

преимуществ, позволяют ей выработать три наиболее общие (базовые) конкурентные стратегии, с помощью которых мож-

но добиться уровня эффективности, превышающего средние показатели в индустрии [5] (рис. 2).

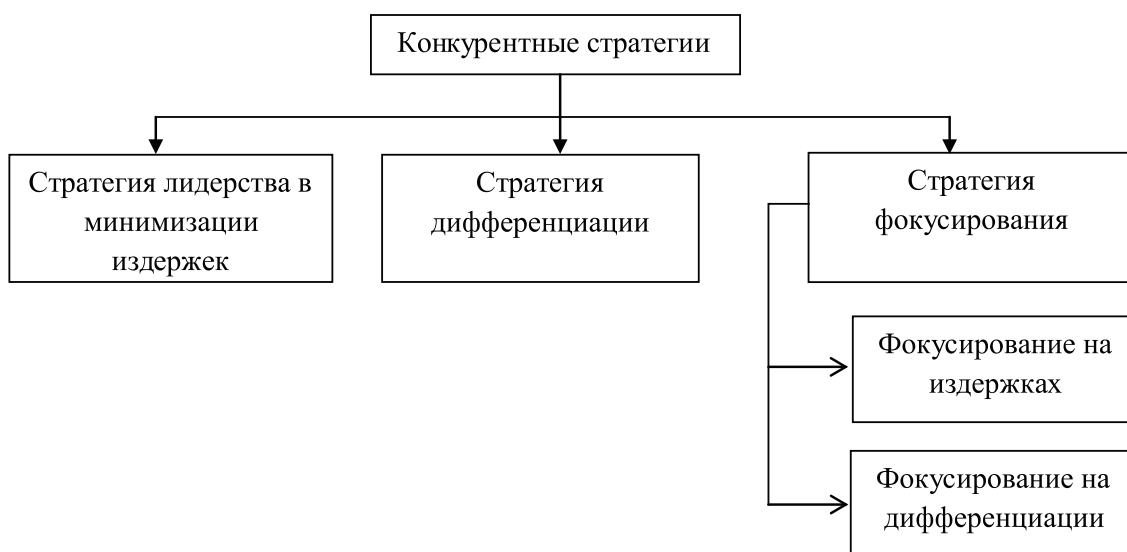


Рис. 2. Виды конкурентных стратегий

Как видно из названия, стратегия минимизации издержек подразумевает уменьшение издержек на производство товаров и услуг, а также на их реализацию. Целью работы в формате данной стратегии становится поиск путей снижения этих показателей, не прибегая к ухудшению качества продукции. Минимизация издержек повышает уровень доходности франчайзера, что позволяет увеличить затраты на разработку или покупку новых технологий, оборудования, проведение маркетинговых и научных исследований, что, в свою очередь, ведет к улучшению качества предлагаемого продукта.

Конкурентная стратегия дифференциации подразумевает наличие позитивных качественных отличий предлагаемого продукта от продуктов конкурентов. В рамках данной стратегии минимизация затрат на производство не является первоочередной задачей. Выбирая данную стратегию, франчайзер должен стремиться к созданию уникального продукта в своей отрасли рынка и, соответственно, должен быть готов инвестировать больше в разработку новых технологий.

Стратегия фокусирования подразумевает концентрацию франчайзера на определенном сегменте рынка, при этом используя стратегии минимизации издержек и дифференциации продукта как одновременно, так и по отдельности. Главное отличие от предыдущих конкурентных стратегий за-

ключается в том, что франчайзер будет конкурировать на узком сегменте рынка. Его франшизный пакет вместо того, чтобы заманивать франчайзи низкой ценой или уникальностью, станет лидером отрасли или вообще вытеснит всех конкурентов.

Очевидно, что понятия «лучшая конкурентная стратегия» или «универсальная конкурентная стратегия» не существует. Франчайзер в состоянии управлять планированием франшизного предложения только согласовав условия его определенной отрасли с имеющимся капиталом и потенциалом развития.

Необходимо отметить, что существует возможность аутсорсинга этапа управления планированием франчайзинга. Сегодня даже на российском рынке существуют компании, которые предлагают проведение исследований, создание концепции франшизы и подготовку франчайзингового пакета. Дополнительными услугами таких компаний является переработка уже существующих франшиз на основе анализа слабых сторон франшизного предложения, а также влияние на рост продаж франшиз, путем их продвижения как в СМИ, так и другими различными способами вплоть до осуществления брокерских услуг по поиску потенциальных франчайзи.

Результатом управления планированием франчайзинга является конечный продукт – франчайзинговый пакет. Пример франчайзингового пакета приведен в таблице.

Структура франчайзингового пакета

№ п/п	Раздел
1.	Презентация франшизы. Концепция франшизы
2.	Фирменный стиль, дизайн объектов и мерчендайзинг (подробнее)
2.1.	Руководство по фирменному стилю
2.2.	Руководство по оформлению розничной точки работы с клиентами
2.3.	Руководство по мерчендайзингу
3.	Управление персоналом
3.1.	Организационная структура
3.2.	Штатное расписание и должностные инструкции
3.3.	Подбор персонала
3.4.	Адаптация и развитие персонала
3.5.	Мотивационная программа для персонала
3.6.	Правила внутреннего трудового распорядка
4.	Бизнес-процессы
4.1.	Товарные группы и ассортиментная политика
4.2.	Ценовая политика
4.3.	Организация поставок (закупок), логистика
4.4.	Организация хранения и перемещения продукции на торговой точке
4.5.	Обслуживание клиентов
4.6.	Блок-схемы бизнес-процессов
5.	Инструкция запуска
5.1.	Этапы запуска
5.2.	Требования к партнерам (франчайзи)
5.3.	Требования к местоположению розничной точки работы с клиентами
5.4.	Требования к розничной точке
5.5.	Перечень необходимых документов
5.6.	Оборудование, мебель, инвентарь
6.	Финансовая модель франшизы
7.	Стандарты контроля и отчетности во франчайзинговой сети
8.	Стандарты маркетинговой деятельности
9.	Юридические документы

После формирования франчайзингового предложения франчайзер выставляет свое предложение на продажу. Существует масса специализированных Интернет-ресурсов: franch.biz, moya-franshiza.ru, franshiza.ru, openbusiness.ru, franchisee.su, coolidea.ru, beboss.ru, buybrand.ru, bizbroker.ru, biznet.ru, franch-pro.ru, rfranch.ru, franshiza-info.ru, myfranch.ru, 1000ideas.ru и множество других. Исследование, проведенное нами в ноябре 2013 года среди действующих франчайзи Кировской области, показало, что подавляющее большинство (96,3%) предпринимателей нашли «свою» франшизу именно в сети Интернет [3]. В последние годы на фоне колоссального роста спроса на франшизы регулярно стали организовываться различного формата выставки и ярмарки франшиз, такие как Международная выставка бизнеса по франчайзингу BUYBRAND EXPO в г. Москва, которая входит в ТОП-5 мировых выставок бизнеса по франчайзингу и является крупнейшей в Вос-

точной Европе и на всем постсоветском пространстве; Форум-выставка «Франчайзинг. Регионы» в г. Тюмень, крупнейшее деловое мероприятие Уральского федерального округа в сфере франчайзинга; региональная конференция-выставка «Франчайзинг: новые возможности бизнеса» в г. Ростов-на-Дону, крупнейшая выставка такого рода в Южном федеральном округе; и даже Виртуальная выставка «Франчайзинг и лицензирование», организованная на базе площадки «Топ 100 Франчайзинг» franchisetop.ru.

Обычно подобные мероприятия сопровождаются различными финансовыми институтами, заинтересованными в финансировании будущих проектов. На сегодняшний день финансирование франшизных бизнес-проектов осуществляют ОАО «Сбербанк России», ОАО «Россельхозбанк», UniCredit Bank, большое количество банков финансировали франчайзинговые проекты до кризиса 2008 года, однако после

не возобновили данный вид деятельности (Собинбанк, ВТБ, Европакредитбанк, Уралсиб). Кредитуя франчайзинговый проект на уровне старт-апа, банки используют механизмы венчурного инвестирования, ведь рост капитализации франшиз происходит гораздо быстрее по сравнению с независимыми фирмами. Очевидным минусом кредитования франчайзинга банками является высокий процент, в который банки закладывают собственные риски невозврата старт-апа. Сегодня банковский кредитный процент составляет от 17,5 до 24%, причем все приобретаемое оборудование идет в залог.

Также существуют финансовые институты, использующие другие механизмы финансирования франчайзинга. Они вступают в бизнес в качестве инвесторов наравне с франчайзи, а затем постепенно продают ему свою долю, закладывая в ее цену собственную прибыль. В данном случае инвестор рискует наравне с франчайзи, на которого не возлагаются обязанности по выкупу доли партнера при негативном варианте развития бизнеса. Однако еще более высокие риски инвестора по сравнению с банковским кредитованием, конечно же закладываются в проценты, на которые удорожает их доля при дальнейшем выкупе франчайзи. На сегодняшний день доходность инвесторов составляет 23–30%.

Если еще 5 лет назад на российском рынке преобладали франшизы зарубежных торговых марок, то сегодня количество российских франшизных предложений составляет уже более 800. Однако с ростом популярности франчайзинга и объемов предложения франшиз растет и число «псевдофраншиз», когда предложение создается не как способ мультипликации успешного бизнеса или бренда, а как собственно товар для продажи. Псевдофранчайзеры не имеют опыта собственной работы, штампуют франшизу по шаблону известных брендов, не занимаются сопровождением дальнейшей деятельности франчайзи и, как правило, исчезают с рынка после продажи небольшого количества пакетов. По мнению экспертов, сегодня количество таких псевдофраншиз составляет около 65% от общего числа отечественных франшиз [1].

Среди отечественных франшизных предложений активно развивается товарный франчайзинг: ТВОЕ, PROVOKACIЯ, MILAVITSA, Orby, SAVAGE, SELA, Carlo Pazolini, TJ Collection, Chester, Carnaby, Gloria Jeans, OGGI, Tervolina, Camelot, O'STIN, Baon, INCITY, Paolo Conte, Мария, Столплит и другие; сервисный франчайзинг: Tez Tour, CORAL, Pegas Touristic, 1001 тур, WELL, Сеть магазинов горящих путевок, МТС, Билайн, Мегафон и другие;

производственный франчайзинг: Шоколадница, Елки-Палки, Пельмешки да вареники, Суши-сан, Sushilka, КофеТун-СушиТун и другие; франчайзинг бизнес-формата: Пятёрочка, Эксперт, Позитроника.

Суммируя, можно сказать, что развитие франчайзинга в России имеет большой потенциал. В последние годы многие эксперты обратили свои взоры на данный формат бизнеса. Продвижение франчайзинга в регионах набирает свои обороты: проводятся выставки, семинары и различные мероприятия по его популяризации. Одновременно с этим растет число мошеннических франшиз, направленных не на мультипликацию успешного бизнеса, а на продажу франшизы в качестве товара. В целях минимизации рисков вложения финансовых средств в неподходящие предложения необходимо проведение исследований, направленных на оценку факторов, определяющих эффективность франшизных предложений.

Список литературы

1. Богушевская Ю. Как заработать на франшизе: самые выгодные бренды в России // Навигатор-Киров. – 2013г. – № 20(177).
2. Бурцева Т.А., Кузнецова А.В., Миронова Н.А. Методологические основы оценки стоимости бренда // Маркетинг. – 2009. – № 1(104).
3. Ганебных Е.В. Классификация форм франчайзинговых отношений // Сборник материалов VII межвузовской студенческой научно-практической конференции; под ред. Л.К. Прокопенко – Киров: Изд-во ФГБОУ ВПО «ВятГУ», 2014.
4. Ганебных Е.В. Оценка факторов, определяющих эффективность франшизных предложений // Фундаментальные исследования. – 2014. – № 3.
5. Портер М. Указ. соч.; Международная конкуренция: пер. с англ. – М.: Международные отношения, 1993.

References

1. Bogushevskaya Yu. Kak zarabotat na franshize: samye vygodnye brendy v Rossii [How to earn over franchise: the most profitable brand in Russia] // Navigator-Kirov. 2013. no. 20(177).
2. Burtseva T.A. Kuznetsova A.V., Mironova N.A. Metodologicheskie osnovy otsenki stoimosti Brenda [Methodological principles of brand's cost appreciation] // Marketing. 2009. no. 1(104).
3. Ganebnykh E.V. Klassifikatsiya form franchaizingovykh otosheniy [Classification of franchising relations' shapes] // Sbornik materialov VII mezhvuzovskoy studencheskoy nauchno-prakticheskoy konferentsii [Collection of materials of VII inter-university student's scientific-practical conference]. Editor Prokopenko L.K. Kirov: Izdatelstvo FGEI HPE «VyatSU», 2014.
4. Ganebnykh E.V. Otsenka faktorov, opredelyayuschih effektivnost franshiznykh predlozheniy [Assessment of the factors defining efficiency of franchise offers] // Fundamentalnye issledovaniya [Fundamental researches]. 2014. no. 3.
5. Porter M. International competition / Translated from English. M.: International relations, 1993.

Рецензенты:

Бурцева Т.А., д.э.н., профессор кафедры менеджмента и маркетинга, и.о. декана факультета экономики и менеджмента, ФГБОУ ВПО «ВятГУ», г. Киров;

Каранина Е.В., д.э.н., профессор кафедры финансов и экономической безопасности, заведующая кафедрой финансов и экономической безопасности, ФГБОУ ВПО «ВятГУ», г. Киров.

Работа поступила в редакцию 05.08.2014.