

**ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ ФРАНЧАЙЗИНГОВОЙ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ СЕТИ
НА РЫНКЕ**

© 2021 М.А. Богатова*

Франчайзинговая модель является на сегодняшний день наиболее выгодным, быстрорастущим форматом ведения бизнеса, обеспечивающим экономический рост региональной и российской экономики. Предметом исследования стала программа развития франчайзинговой предпринимательской сети на рынке. Целью данного исследования выступает разработка эффективных управленческих мероприятий по расширению использования франчайзинговых отношений в предпринимательских сетях. Применение авторского подхода позволило выстроить поэтапную программу масштабирования готового партнерского бизнеса и повысить уровень прозрачности франчайзинговых отношений. Практическая значимость заключается в разработке комплекса практических этапов в рамках осуществления программы действий по активизации использования франчайзинга в российской экономике, позволяющих увеличить число новых участников франчайзинговых систем.

Ключевые слова: франчайзинг, программа развития, франчайзер, франчайзи, франшиза, отдел франчайзинга, договор коммерческой концессии.

Основные положения:

- ◆ разработана поэтапная программа развития франчайзинговой сети для предприятий в целях увеличения масштабов деятельности и достижения эффективности, устойчивости бизнеса;
- ◆ определена организационная структура отдела франчайзинга, необходимая для грамотного сопровождения запуска франшизы, регулирования дальнейших действий франчайзи и минимизации возможных рисков;
- ◆ предложена анкета по отбору потенциального франчайзи.

Введение

В последнее десятилетие наблюдается устойчивый рост количества предпринимателей, использующих готовый партнерский бизнес с известной торговой маркой. В период экономического спада франчайзинг является той безопасной и отлаженной моделью бизнеса, которая сможет обеспечить сохранность вложенных инвестиционных средств, позволит снизить издержки, увеличит выручку и прибыль для предпринимателей.

Франчайзинговые сети служат эффективным двигателем развития и внедрения современных и актуальных инноваций и технологий, в которых франчайзер выступает главным разработчиком, а франчайзи обеспечивает внедрение нововведений на рынок¹.

Цель данного исследования – разработка эффективных управленческих мероприятий по

расширению использования франчайзинговых отношений в предпринимательских сетях.

Для достижения цели исследования необходимо решить следующие задачи:

- ◆ разработать концепцию по развитию франчайзинговых отношений;
- ◆ сформировать программу поэтапного развития франчайзинга для существующих предприятий.

Для того чтобы масштабировать свой прибыльный бизнес и успешно развиваться на рынке, руководству компании следует определить модель расширения собственного бизнеса. Это может быть модель освоения новых рынков сбыта с помощью открытия новых точек продаж и филиалов, а также создание франшизы и продажа прав на готовый партнерский бизнес под определенным брендом своим партнерам. Преимущества франшизы

* Богатова Мария Александровна, аспирант Самарского государственного экономического университета. E-mail: maria-alliance@yandex.ru.

относительно развития филиальной сети² представлены на рис. 1.



Рис. 1. Преимущества использования франшизы

Для франчайзера, собственника успешного бизнес-проекта, преимущества использования франчайзинга как формы развития и расширения бизнеса очевидны и понятны. Однако для него существует риск выбора недобросовестного франчайзи на первых этапах становления франчайзинговой сети: это несоблюдение качества и стандартов выполняемых работ, разглашение коммерческой тайны и возникающие сложности контроля франчайзи при одностороннем расторжении договора. Перечисленные риски могут негативно сказаться на деловой репутации компании, привести к убыткам и финансовым потерям³.

В целях минимизации основных рисков франчайзера автором статьи разработана поэтапная программа развития франчайзинговой сети на рынке. Данная программа включает в себя комплекс практических действий франчайзера, направленных на масштабирование своего прибыльного бизнес-проекта и выход на новые рынки сбыта.

Методы

В рамках исследования автором статьи изучен аналитический материал, касающийся особенностей осуществления франчайзинговой деятельности в России, а также проанализированы ежегодные отчеты ассоциаций франчайзинга.

В официальной российской статистике достоверные и полные данные по зарегистрированным договорам франчайзинговых компаний, реестру используемых франшиз по отраслям и количеству франчайзеров отсутствуют, поэтому единая методика статистического учета и расчетов не применяется⁴. Однако приблизительный объем текущего рынка франшиз можно оценить исходя из данных Российской ассоциации франчайзинга (РАФ) и оценок рейтинговых агентств. Так, количество франчайзинговых компаний к 2020 г., по данным РАФ, достигло более 70 тыс., основной спрос по причине пандемии коронавируса наблюдался в продаже франшиз продуктовой розничной сети, аптек и медицинских лабораторий.

Теоретической и методологической основой исследования послужили труды отечественных и зарубежных авторов в области применения и изучения франчайзинга. В рамках использования комплексного функционального подхода, базирующегося на методах научного обобщения, стратегического планирования и прогнозирования, сравнительного анализа, системного подхода к предмету исследования, была дана общая оценка основных барьеров, тормозящих развитие франчайзинговых отношений в России, а также сформулирована программа развития франчайзинговой сети на рынке.

Результаты

Объем спроса и предложения на готовый партнерский бизнес с использованием франшизы постоянно растет. Достижение эффективного и надежного управления предпринимательской сетью является ключевым направлением корпоративного управления франчайзера, поэтому создание программы развития франчайзинга с поэтапными процессами стратегического и бизнес-планирования позволит принимать взвешенные управленческие решения, упростит масштабирование бизнеса и обеспечит сохранность активов, увеличив прибыль.

Поэтапная программа развития франчайзинговой сети на рынке схематично представлена на рис. 2.



Рис. 2. Поэтапная программа развития франчайзинговой сети на рынке

Сформированная программа развития франчайзинговой сети основывается на организационном, процессном и функциональном подходах. Важным фактором для построения эффективной программы развития франчайзинговой сети являются вовлеченность в процесс каждого сотрудника на всех уровнях управления организации франчайзера, их понимание функционального направления деятельности франчайзинга, а также выполнение своих должностных обязанностей и определение мер ответственности. Составленная программа обладает значительной привлекательностью, так как создает предпосылки к формированию оптимальной стратегии франчайзинговой сети, и представляется хорошей практической основой для внедрения франчайзерами в российской действительности.

Обсуждение

В рамках реализации программы развития франчайзинговой сети будущему франчайзеру необходимо тщательно исследовать свою готовую бизнес-модель. Приведенные ниже этапы программы помогут предпринимателю существенно сэкономить время на запуск проекта, снизить издержки и создать успешную конкурентную франшизу на рынке.

Итак, на первом этапе требуется определить по существующим критериям возможность использования выбранного бизнеса как франчайзинговую модель. Во-первых, будущему франчайзеру необходимо иметь собственный высококорентабельный бизнес, функционирующий более двух лет и имеющий не менее двух точек продаж. Во-вторых, ему необходимо осуществить государственную реги-

страцию прав интеллектуальной собственности и торгового знака, которые впоследствии франчайзер будет передавать по договору коммерческой концессии. В-третьих, следует уточнить наличие в штате высококвалифицированной команды сотрудников, разработанных внутренних положений и стандартов работы, прибыльного бизнес-плана со сроком окупаемости. В-четвертых, требуется осуществить глубокий анализ узнаваемости бренда и отзывов клиентов в собственном регионе.

На втором этапе необходимо создать отдел франчайзинга, в задачи которого будет входить разработка стратегии и концепции будущей франшизы, плана действий, пунктов и положений договора коммерческой концессии, этапов последующего контроля и надзора за франчайзи. В обязанности отдела франчайзинга входит создание руководства по эксплуатации будущей франшизы, где изложена подробная информация по обучению и формату работы с франчайзи. Действующую организационную структуру предприятия – владельца франшизы необходимо будет изменить

и разработать должностные инструкции для новых сотрудников отдела франчайзинга.

Будущий отдел франчайзинга схематично представлен на рис. 3.

В должностных инструкциях сотрудников отдела франчайзинга необходимо отразить круг обязанностей, которые должен выполнять каждый работник, определить сферы его ответственности и уточнить систему мотивации и премирования.

Система премирования отдела франчайзинга должна строиться на основе показателей КРІ. Для менеджеров по открытию ключевыми показателями КРІ могут быть количество новых франчайзи за период и объем успешно открытых точек продаж, а для менеджеров по сопровождению ключевыми показателями могут служить финансовые результаты франчайзи, темпы роста продаж по сети в целом, рейтинг из опроса франчайзи. На основе достижения данных показателей КРІ будет рассчитываться премия, которая варьируется в зависимости от успеха отдельного работника.

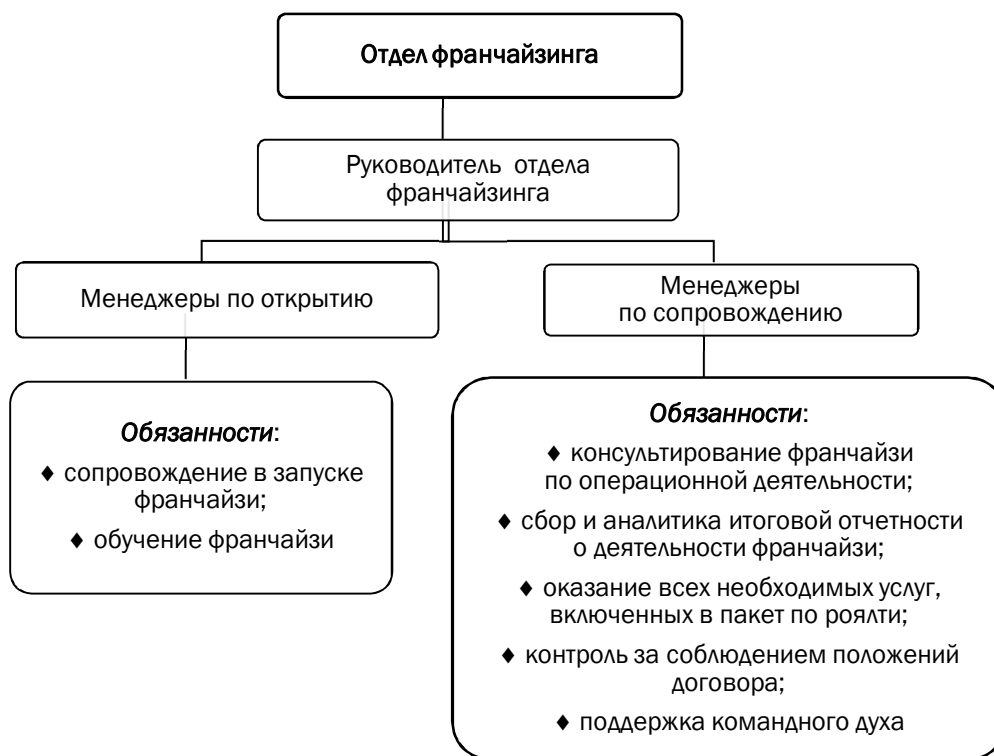


Рис. 3. Структура отдела франчайзинга



Рис. 4. Пакеты внутренней документации для франчайзинговой сети

Отдел франчайзинга нужен прежде всего для грамотного сопровождения запуска бизнеса, регулирования дальнейших действий франчайзи и минимизации возможных рисков. Контроль со стороны данного отдела необходим для улучшения работы франчайзи и предотвращения возможных ошибок, которые могут повлиять на экономические результаты и деловую репутацию франчайзера. От того, насколько детально и эффективно будет разработан план по открытию, поддержке и функционированию франчайзинговой сети, созданный отделом франчайзинга, зависят успех и эффективность бизнеса в целом.

На третьем этапе отделу франчайзинга необходимо проработать внутреннюю документацию. Возможные наборы пакетов внутренней документации франчайзера и франчайзи продемонстрированы на рис. 4. Франчайзинговый пакет включает в себя юридические документы, представленные в виде набора инструкций для франчайзи, помогающих на первоначальном этапе грамотно организовать открытие бизнеса, а также документацию для франчайзера, содержащую стратегию и краткий план развития франчайзинговой сети.

Впоследствии франчайзинговый пакет может корректироваться и совершенствоваться отделом франчайзинга, в зависимости от масштабов внедрения, экономических особенностей и по причине изменений фирменных стандартов работы сети.

В рамках выполнения четвертого этапа осуществляется поиск потенциальных партне-

ров – франчайзи. Для достижения взаимовыгодных отношений отделу франчайзинга необходимо разработать критерии выбора потенциальных пользователей франшизы, сформировать идеальный портрет будущих франчайзи, составить анкету для их отбора.

Указанную анкету можно представить в виде таблицы, которая позволит отделу франчайзинга отобрать лучших партнеров, заинтересованных в дальнейшем продвижении франшизы и готовых развивать общий бренд в рамках франчайзинговой сети (см. таблицу).

Примерная анкета по отбору потенциального франчайзи

Критерии отбора	
Опыт в бизнес-сфере	Условие выполняется / не выполняется. Расстановка баллов
Финансовое положение	
Умение анализировать информацию	
Уровень образования	
Опыт в продажах и навыки по продвижению	
Навыки работы в команде	
Инвестиционный портфель	
Готовность выполнять принятые стандарты	
Лояльность к бренду	
Общий итог:	Сумма баллов:

В результате подсчета итоговых баллов после анкетирования определяются уровень профессиональной пригодности будущего франчайзи, степень его готовности к покупке франшизы и формируется вывод о возможности дальнейшего сотрудничества. Использо-

вание данной анкеты позволит франчайзеру исключить неудачных кандидатов и снизить уровень внешних и внутренних рисков.

Однако на этом этапе отделу франчайзинга необходимо учитывать и требования франчайзи, в частности по причинам колебаний спроса абсолютно на все виды товаров и услуг, снижения платежеспособности населения. Кроме того, сложный кризисный 2020-й год сформулировал новые требования к покупаемой франшизе и перестроил структуру франчайзингового портфеля. Потенциальные франчайзи готовы заключать договоры только с теми франчайзерами, бизнес-модель которых финансово устойчива, не требует высоких инвестиций и основывается исключительно на онлайн-площадках или офлайн-проектах, специализирующихся на доставке.

Главным элементом в масштабировании бизнеса для владельца франшизы должен стать интернет-сайт с подробной, актуальной и доступной информацией, с указанием конкурентных преимуществ выбранной франшизы по сравнению с аналогами на рынке. Расчет финансовых параметров с указанием взносов, рентабельности и сроков окупаемости проекта, формы поддержки партнеров, уникальность торговой марки позволят франчайзеру привлечь и выбрать наиболее добросовестных франчайзи. Для эффективного поиска потенциальных партнеров франчайзеру нужно запустить рекламу на деловых порталах в Интернете, участвовать в отраслевых выставках и создать франчайзинговую презентацию с перечислением всех преимуществ совместной работы.

На пятом этапе франчайзеру необходимо оформить и зарегистрировать договор коммерческой концессии (франчайзинга). Договор коммерческой концессии оформляется в письменном виде и подлежит обязательной государственной регистрации в Роспатенте. Права и обязанности, структура, размер паушального платежа, споры и судебные разбирательства, подробные сведения о франшизе, о правах на объекты интеллектуальной собственности, о режиме коммерческой тайны, формы финансовой отчетности разрабатываются руководителем отдела франчайзинга с привлечением юристов и обсужда-

ются с собственником бизнеса. Юридически грамотный договор коммерческой концессии позволит снизить риски внешней и внутренней среды, обезопасить франчайзера от недобросовестных действий со стороны франчайзи и третьих лиц, свести финансовые и трудовые потери к минимуму.

На следующем этапе на взаимовыгодных условиях с потенциальным партнером в качестве эксперимента франчайзеру необходимо осуществить запуск пилотной франшизы на оптимальном рынке для продвижения с обязательной маркетинговой поддержкой. Успех запуска пилотной франшизы позволит принять решение о дальнейшем масштабировании сети в других регионах, выявить неучтенные риски и скоординировать работу отдела по франчайзингу.

Ключевым направлением деятельности по масштабированию бизнеса для отдела франчайзинга является контроль над выполнением и соблюдением фирменных стандартов со стороны франчайзи, а также мониторинг финансовой отчетности для быстрого реагирования на возникающие проблемы.

В результате реализации программы развития франчайзинговой сети франчайзеру предстоит расширять и масштабировать свой бизнес в других регионах, повсеместно реализовывать комплексную маркетинговую поддержку и консультирование своих франчайзи, осуществлять строгий контроль и мониторинг всех бизнес-процессов.

Заключение

Развитие конкурентоспособной и успешной франчайзинговой сети предполагает стабильность и независимость готовой бизнес-модели. Поэтому использование разработанной автором статьи поэтапной программы развития позволит франчайзерам выйти на новые рынки сбыта, увеличить прибыль компании и создать успешную франшизу.

Основными преимуществами использования разработанной программы развития франчайзинговой сети являются:

- ◆ экономия времени на запуск проекта;
- ◆ снижение финансовых, трудовых и материальных потерь франчайзера;
- ◆ экономия на операционных затратах;

◆ развитие слаженных технологий бизнес-процессов за счет создания отдела франчайзинга.

¹ См.: Слепцова Е.В., Ахинян А.В., Мартиросян А.Е. Франчайзинг как инструмент развития сферы услуг // Экономика и бизнес: теория и практика. 2019. № 1. С. 220–223; Чиркова Е.С. Основные тенденции и проблемы, связанные с ведением франчайзинговой деятельности в России // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. Т. 9, № 2. С. 201–211.

² См.: Афонин А.Н., Донская О.С., Тихомиров А.Ф. Франчайзинг – путь инноваций. Санкт-Петербург : СпецЛит, 2021. С. 85–126; Еремин А.А. Фран-

чайзинг и договор коммерческой концессии: теория и практика применения : монография. Москва : Юстицинформ, 2017. 208 с.; Фельдман Е.М., Кудинов Д.Д. Франчайзинг – идеальная бизнес-машина? Пособие по выбору франшизы. Москва : Москва, 2020. 72 с.

³ Циферблат Л.Ф. Знакомьтесь. Франчайзинг. Москва : КнигИздат, 2021. С. 45–60.

⁴ Чижова Т.А., Трошина Е.П. Исследование подходов к оценке корпоративной социальной ответственности субъектов среднего предпринимательства // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2021. № 3 (197). С. 63–69.

Поступила в редакцию 18.07.2021 г.

PROGRAM FOR THE DEVELOPMENT OF A FRANCHISE BUSINESS NETWORK ON THE MARKET

© 2021 M.A. Bogatova*

The franchise model is currently the most profitable, fast-growing business format that ensures the economic growth of the regional and Russian economy. The subject of the study was the program for the development of a franchise business network in the market. The purpose of this study is to develop effective management measures to expand the use of franchise relations in business networks. The use of the author's approach allowed to build a step-by-step program for scaling a ready-made partner business and increase the level of transparency of franchise relations. The practical significance lies in the development of a set of practical steps within the framework of the implementation of the action program to enhance the use of franchising in the Russian economy, which will increase the number of new participants in franchise systems.

Keywords: franchising, development program, franchisor, franchisee, franchise, franchising department, commercial concession agreement.

Highlights:

- ◆ a phased program for the development of a franchise network for enterprises has been developed in order to increase the scale of activities and achieve efficiency and business sustainability;
- ◆ the organizational structure of the franchising department is determined, which is necessary for competent support of the franchise launch, regulation of further actions of the franchisee and minimization of possible risks;
- ◆ a questionnaire for the selection of a potential franchisee is suggested.

Received for publication on 18.07.2021

* Maria A. Bogatova, Postgraduate Student of the Samara State University of Economics. E-mail: maria-alliance@yandex.ru.