

## Вкусный франчайзинг

Динамичное развитие франчайзинговых отношений на российском рынке, обусловленное ростом числа франчайзеров и франчайзи как в Москве, так и регионах, связано, прежде всего, с тем, что большинство малых предприятий не имеют возможности предложить конкурентоспособные условия на рынке самостоятельно. Единственным путем их дальнейшего развития становится вход в сеть и начало работы по франшизе. Рынок общественного питания традиционно славился тем, что франшизы именно этой сферы пользовались максимальным спросом среди покупателей. В США франчайзинг в сфере общественного питания занимает более четверти рынка франчайзинга, в нашей стране этот показатель составляет примерно 15 %.

Большинство российских предпринимателей, услышав слово «франчайзинг», уверены, что эта бизнес-технология пришла к нам из США и неразрывно связана со сферой общественного питания, а точнее фаст – фудом и «Макдональдсом».

Однако в этом тезисе есть явное лукавство. Во – первых, до сих пор ведутся споры, в какой стране впервые были установлены франчайзинговые отношения, во-вторых, фаст – фуд далеко не единственная сфера, где франчайзинг успешно развивается.

По данным Международной Ассоциации франчайзинга, франчайзинг завоевал популярность более чем в 70 отраслях народного хозяйства.

В то же время и в нашей стране, и за рубежом наибольшую популярность франчайзинг приобрел именно в розничной торговле и сфере общественного питания.

Трудно поверить, что франчайзинг на российском рынке еще новичок, первые франчайзинговые проекты были учреждены менее чем 20 лет назад, в отличие от зарубежных стран, где его история насчитывает уже столетия. Одним из первых франчайзинговых договоров, заключенным между иностранным франчайзером и российским франчайзи, называется договор на открытие кафе-мороженого Baskin Robbins в Москве.

В настоящее время положительная динамика в области увеличения количества франшиз очевидна, что еще раз подтверждает популярность данного метода организации и ведения коммерческой деятельности. А ведь еще недавно для большинства предпринимателей слово франчайзинг ничего не говорило, и означало лишь еще один мудреный иностранный термин.

С другой стороны, популяризация термина «франчайзинг» привело к тому, что некоторые недобросовестные предприниматели, объявляя о том, что запускают франчайзинговый проект на своем предприятии, кроме красивой обложки под названием

франшиза больше ничего и не предоставляли своим покупателям, тем самым компрометируя франчайзинговую бизнес - технологию в целом. Однако можно надеяться, что чем более тщательно потенциальные франчайзи будут относиться к выбору франшиз, тем меньше будет на рынке «дутых» франшиз.

Ведь уже сегодня предприниматели, которые усвоили все преимущества франчайзинга, а может уже и работали по франшизе, желая диверсифицировать свой бизнес, как правило, приобретают не одну, а несколько франшиз, к примеру, франшизу магазина модной одежды и предприятия фаст-фуда. Почему бы не разместить эти 2 предприятия в одном торговом центре, где вы уже арендовали площади?

По данным Школы Профессионального Франчайзинга, в настоящее время около 65% франшиз, предлагаемых на российском рынке, приходятся именно на торговлю (около 50 %) и общественное питание (около 15%).

В то же время до уровня популярности франчайзинга в США российскому франчайзингу еще далеко. В США франчайзинг в сфере общественного питания занимает 26% от рынка франчайзинга.

О востребованности франчайзинговой технологии на рынке общественного питания свидетельствует и тот факт, что в пятерку наиболее популярных американских международных франшиз (Global Franchise 2008) входят только предприятия с данной специализацией (табл.)

#### Лидеры рейтинга американских международных франшиз

п/п	Наименование	Год запуска франчайзингового направления	Количество предприятий в сети		Средний размер инвестиций, \$
			Собственных	Франчайзи	
1	<b>Subway</b> (фаст-фуд, сэндвичи)	1974	0	28799	80-310 тыс.
2	<b>KFC Corp</b> (фаст-фуд, курица)	1952	3187	10987	1.1-1.7 млн.
3	<b>McDonald's</b> (фаст-фуд, сэндвичи, салаты)	1955	6906	24471	950тыс.-1.8млн.
4	<b>Dunkin' Donuts</b> (пончиковая)	1955	0	7376	40-80 тыс.
5	<b>Domino's Pizza LLC</b> (пиццерия)	1967	565	7945	118.5-460.3 тыс.

\* по данным <http://www.entrepreneur.com>

В настоящее время франчайзинг успешно развивается на рынке общественного питания, причем популярность его не зависит от того, в каком сегменте работает франчайзер: в сфере фаст – фуда или же предлагает концепцию национальной кухни.

Учитывая наличие большого количества различных классификаций предприятий общественного питания и размытость критериев классификации, сложно провести адекватную сегментацию рынка ресторанных услуг.

Наиболее удобной является сегментация заведений общественного питания по следующим классам: элитный ресторан, ресторан бизнес-класса, ресторан среднего класса, ресторан эконом-класса, кафе-ресторан, фаст-фуд.

Критериями классификации предприятий общественного питания по этим классам являются: престижность местоположения, стандарты обслуживания, дизайн, клиентура.

На начало 2007 г. в России насчитывалось, более 30 тысяч предприятий, причем их количество от года к году растет. Однако их распределение по регионам России весьма неравномерно. В то же время большинство из них не обладают узнаваемостью среди клиентов.

Ярко выраженной тенденцией является увеличение доли сетевых предприятий на рынке общественного питания. Лидерами на рынке общественного питания по количеству сетевых точек общественного питания являются Москва и Санкт-Петербург. Далее следуют Новосибирск, Пермь, Екатеринбург, Ростов – на Дону и Самара. Именно в этих городах открывается наибольшее количество как самостоятельных кафе (весьма популярны кафе с демократичными ценами), так и франчайзинговых проектов.

Главным критерием выбора ресторана для большинства посетителей является состав меню, месторасположение и стоимость блюд.

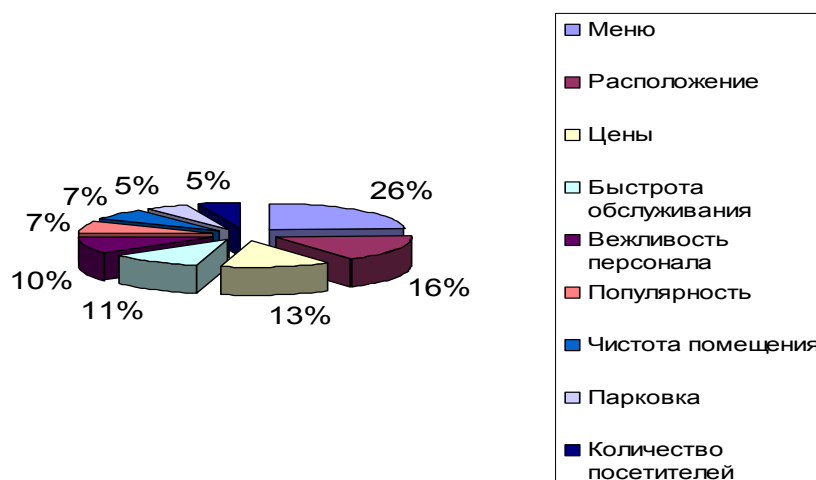


Рис. Критерии выбора ресторана (кафе) москвичами\*

Респонденты должны были выбрать один из перечисленных критериев выбора

В среднем более трети мужчин предоставляют своим спутницам самим выбрать в какой ресторан или кафе пойти. В свою очередь, женщины более зависимы от бренда, но менее лояльны к какому-то одному бренду, что вызывает необходимость постоянного напоминания о своем предприятии, в том числе и по средствам рекламы, к которой женщины тоже более чувствительны, чем мужчины.

Франчайзинг как раз и позволяет открыть свое предприятие под раскрученным брендом и по разработанным стандартам, проверенным на практике. Соответственно, запросы посетителей к предприятиям общественного питания максимально удовлетворяются.

К преимуществам присоединения к франчайзинговым программам на рынке общественного питания относятся:

- ✓ использование раскрученного и известного бренда, как следствие, узнаваемость, еще на этапе внедрения вашего предприятия на рынок;
- ✓ сокращение издержек на закупки товаров за счет организации централизованных поставок;
- ✓ централизованная рекламная кампания, ее масштабность;
- ✓ внедрение разработанных и доказавших эффективность на практике стандартов работы предприятия общественного питания.

Большинство продавцов франшизы выдвигают строгие требования к помещению потенциального франчайзи, что связано с необходимостью придерживаться стандартам, разработанным франчайзером. Наиболее часто выдвигаются следующие требования:

- ✓ Отдельно стоящее здание; пристроенное здание (площадь от 100 м<sup>2</sup>) или арендованное место на фуд-корте в торговом центре, в зависимости от выбранного формата;
- ✓ Хорошая проходимость (метро, вокзалы, учебные заведения, торговые комплексы, театры, кинотеатры и т.п.), возможность парковки;
- ✓ Наличие электричества (мощность 100-200 квт), водоснабжения (12-15 м<sup>3</sup>/сутки), канализации.

Рассмотрим основные этапы запуска нового предприятия франчайзи (рис.).



Рис. Процедура открытия кафе по франчайзингу

Типовая анкета, размещаемая на сайте франчайзера, как правило, содержит следующие положения:

- ✓ Название предприятия (потенциального франчайзи) и его юридический адрес;
- ✓ Место предполагаемого открытия кафе (ресторана);
- ✓ Информация о помещении под кафе (расположение относительно центральной улицы, близость от административных и бизнес центров, метро, институтов; общая площадь помещения, этажность);
- ✓ Действующее ли предприятие или вновь создаваемое, дата его регистрации;
- ✓ Сфера деятельности действующего предприятия (совпадает или нет с деятельностью франчайзера);
- ✓ Сумма денежных средств, которую потенциальный франчайзи готов вложить в реализацию проекта;
- ✓ Количество кафе (ресторанов), которые он хотел бы открыть;
- ✓ Наличие опыта работы у самого покупателя в сфере общественного питания и по франшизе.

При переговорах франчайзер может также затребовать нотариально заверенные копии следующих документов у будущего франчайзи:

- ✓ Свидетельство о регистрации предприятия франчайзи;
- ✓ Учредительные документы (Устав);
- ✓ Справку об открытии расчетного счета;
- ✓ Документы на владение или долгосрочную аренду помещения, в котором будет размещено предприятие открытое по франшизе.

После подписания договора с франчайзером и еще до открытия кафе (ресторана) по франшизе ее покупатель обязан за свой собственный счет:

- оформить интерьер и экстерьер помещения под стандарт, установленный во франчайзинговой системе;
- переоборудовать посещение, заключив договор на обозначенные в договоре с франчайзером услуги с указанным им архитектором, дизайнером или другими специалистами, перечень которых представил продавец франшизы;
- заключить договор поставки или лизинга оборудования с франчайзером или указанным предприятием;

- приобрести у Франчайзера, указанного предприятия или пошить самостоятельно Униформу для персонала в соответствии с требованиями Франчайзера, предъявляемыми к униформе.

Услуги, оказываемые франчайзером (продавцом франшизы) могут варьироваться, в зависимости от сегмента его деятельности, уровня развития франчайзинговой системы и страны происхождения. Ниже перечислены услуги, наиболее часто оказываемые на первом этапе сотрудничества (при открытии ресторана- франчайзи) франчайзером на рынке общественного питания:

✓ Содействие в рассмотрении бизнес-проекта создания кафе (ресторана), включая анализ местных условий, предполагаемого месторасположения, необходимых объемов инвестиций, сроков окупаемости и т.д.

✓ Предоставление права использования известную торговую марку, в том числе передача концептуальной информации о торговой марке, ее ключевых параметрах, отличительных особенностях, преимуществах;

✓ Передача руководства по использованию фирменного стиля и принципов оформления предприятия: логотип, шрифты, бланки, визитные карточки, бейджи; рекламные и информационные материалы, стандарты мерчандайзинга (визуализация открываемого кафе (ресторана) и т.п.;

✓ Составление подробного бизнес-плана по расчету необходимых стартовых и текущих финансовых вложений для открытия франчайзированного предприятия, перспективное бизнес-планирование, в том числе передача описания этапов открытия ресторана; перечень необходимой документации, технологического оборудования, мебели, инвентаря и посуды. Предоставление перечня и наименования поставщиков необходимого технологического оборудования, мебели, инвентаря и посуды.

✓ Изготовление и поставка торгового оборудования. Возможность продажи торгового оборудования на условиях рассрочки или лизинга.

✓ Обучение механизму выбора поставщиков, формированию ассортиментной и ценовой политики, в том числе передача стандартов организации закупок, хранения, перемещения и списания продукции (товаров).

✓ Централизованное обучение персонала и передача стандартов обслуживания клиентов.

✓ Передача стандартов управленческих процессов на торговой точке: организационная структура; должностные инструкции сотрудников; порядок и

особенности подбора, обучения, мотивации и развития персонала; правила внутреннего трудового распорядка, программы лояльности и т.п.

- ✓ Выезд специалистов франчайзера (орен-группы) для оказания консультативной помощи при подготовке ресторана к открытию (ремонт помещения, установка оборудования).

- ✓ Предоставление стандартов продвижения торговой марки франчайзинговой системы в масштабах сети и маркетинговых мероприятий ресторана (кафе) франчайзи; особенности разработки, утверждения и проведения маркетинговой и рекламной политики.

- ✓ Передача стандартов взаимодействия внутри сети и контроля деятельности франчайзи со стороны франчайзера.

Франчайзер в течение всего срока действия договора осуществляет контроль деятельности франчайзи. Как минимум оценка проходит по следующим критериям:

- ✓ качество работы персонала на предприятии франчайзи;
- ✓ качество выполненных работ
- ✓ соблюдение стандартов работы производственных подразделений и обслуживания клиентов.

К сожалению, нарушение стандартов в области франчайзинговых отношений далеко не редкость, причем обман исходит как от владельца франшизы, так и от пользователя ей. В большинстве случаев нарушения связаны с раскрытием конфиденциальной информации, составляющей коммерческую тайну франчайзера.

По договору, заключенному между франчайзером и франчайзи, покупатель франшизы должен обеспечивать сохранность конфиденциальной информации, в частности:

- ✓ предпринять все зависящие от него действия для сохранения полученной информации таким образом, чтобы она не стала достоянием третьих лиц;
- ✓ раскрывать конфиденциальную информацию только такому персоналу и в таких пределах, в каких это необходимо для выполнения персоналом своих обязанностей при ведении коммерческой деятельности;
- ✓ использовать переданный франчайзером учебник и стандарты только для целей деятельности его предприятия, работающего по франшизе. При этом доступ к учебнику должны иметь только должностные лица, указанные продавцом франшизы. Несмотря на тот факт, что франчайзи владеет и



пользуется учебником, он не вправе им распоряжаться, т. к. право собственности на учебник сохраняется за франчайзером;

- ✓ не снимать копий и не позволять никаким иным лицам снимать копии с учебника и переданных методических указаний.

Однако стоит помнить, что франчайзинг не является панацеей, которая позволяет сделать из убыточного предприятия лидера на рынке в короткие сроки, и далеко не все предприятия годятся для того чтобы стать субъектами франчайзинговой системы, ведь франчайзинг подходит для развития только тех предприятий, в основу работы которых заложен стандартизированный сервис.

В.Панюкова. 2007