

Оценка франчайзера при выборе франшизы

М.С. Шахова

к.э.н., доцент экономического факультета МГУ им.М.В.Ломоносова

Основное преимущество франчайзинга – возможность начать собственное дело при поддержке опытной компании. Потенциальный покупатель выступает в отношении как франчайзи, поэтому ему важно уметь оценить франшизу с точки зрения инвестиционной привлекательности. На сегодняшний день в России методики оценки франчайзинговых предложений практически не разрабатываются. Существуют лишь различные рейтинги популярности франшиз, критерии оценки которых не всегда объективны.

После выбора отрасли и формата бизнеса потенциальному франчайзи предстоит самый сложный этап – оценить и выбрать конкретную франшизу. Важным критерием оценки франчайзингового предложения является характеристика франчайзера, которая включает анализ ряда показателей: корпоративная культура компании, опыт компании, происхождение, связи с контрагентами, корпоративные и франчайзинговые точки, открытость информации о компании.

Корпоративная культура

Франчайзинговая система – это не просто организационная форма бизнеса, она функционирует на уровне общих целей, ценностей, традиций и представлений. Именно поэтому франчайзер должен прилагать максимум усилий, чтобы транслировать свою корпоративную культуру франчайзинговой системы на предприятия франчайзи¹.

Корпоративная культура компании может отражаться в миссии, целях, стратегии и ценностях. Формулирование миссии и стратегии носит не просто формальный характер, а говорит о том, что у компании есть определенные задачи и четкий план действий. Сегодня в России не так много компаний, в том числе работающих по франчайзингу, которые утверждают свою миссию, поэтому, если миссия, стратегия, цели и ценности хотя бы заявлены, то это может свидетельствовать, что у компании долгосрочные планы развития. *Миссия организации* - философия и предназначение организации, смысл ее существования на рынке, отличие организации от остальных организаций². Обычно в миссии провозглашаются социальные обязательства и гражданская ответственность перед обществом, принципы отношения к различным группам общественности, к окружающей среде и так далее. Миссия должна быть провозглашена лаконично. Например, компания

¹ Панюкова В.В. Формирование франчайзинговых систем на российском рынке модной одежды и обуви. – Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук. – М., 2006. – с.80.

² <http://www.businessvoc.ru/> - Бизнес-словарь (Справочно-информационный ресурс поддержки малого предпринимательства)

«Эконика» так говорит о своей миссии «Мы делаем моду - доступной, качество – безупречным, обслуживание – персональным, партнерство – надежным»³. Цели компании должны соответствовать миссии и детализировать ее.

Стратегия – наиболее общий план действий⁴. На сегодняшний день существует множество концепций стратегии. Например, компания ««Росинтер Ресторантс Холдинг»», которая развивает франчайзинговые сети «IL Патио» и «Планета Суши» выбрала стратегию лидерства и компетентности. Также важны *ценности*, на которые опирается компания при организации своей текущей деятельности. Ценности могут касаться отношений с партнерами, клиентами и сотрудниками. Для «Росинтер» это –

- «ЖИТЬ! ...и не просто, а хорошо жить! Получать удовольствие от работы, отдыха, общения с близкими людьми, познавать мир и не бояться быть лидером!
- ЗАБОТИТЬСЯ! ...все для людей! Лучший сервис, качество и атмосфера – для наших гостей. Забота, уважение и признание – для наших сотрудников.
- РАСТИ! ... вот наша простая и ясная цель! Развиваться интенсивно и прибыльно – наш долг!»⁵.

Опыт компании

Учитывая опыт компании – франчайзера, необходимо знать год создания компании, год начала работы по франчайзингу и соотнести эти данные. По году создания компании франчайзера можно судить о его финансовой устойчивости и прочности рыночных позиций. Кроме того, если компания прошла кризис 1998 года, преодолевает современную экономическую ситуацию, - это большой плюс для ее деловой репутации. Наряду с годом создания важно посмотреть, с какого года компания начала развиваться с помощью технологий франчайзинга. Если компания создана, скажем в 2008 году, и в том же 2008 она развивает франчайзинговую сеть, то это должно, как минимум, насторожить потенциального франчайзи. Это может свидетельствовать о том, что компания плохо разработала свой франчайзинговый пакет и не успела «обкатать» свою технологию. Стоит также учитывать, что первой франшизой в России считается проект «Дока-пицца», запущенный В. Довганем в 1993 году, то есть раньше этого года компания вряд ли работала по франчайзингу в России. Естественно, необходимо учитывать опыт иностранного франчайзера за рубежом, однако это не гарантия успешности в России, так как проект надо адаптировать к местным условиям.

³ <http://www.econika.ru/ru/main/shoes/> - сайт компании «Эконика»

⁴ <http://www.businessvoc.ru/> - Бизнес-словарь (Справочно-информационный ресурс поддержки малого предпринимательства)

⁵ <http://www.rosinter.ru/company/overview/> - сайт компании «Росинтер»

Обратимся к опыту США. По данным исследования “The Profile of Franchising”, проведенного Международной ассоциацией франчайзинга (IFA) за 1998 год, соотношение всего времени нахождения в бизнесе к времени работы по франчайзингу в фаст-фуде составляет 21,1 к 14,0 годам⁶. То есть, в среднем, компания, работающая в сфере fast food, начинает развиваться по франчайзингу спустя 7 лет. В России сегодня пока мало компаний с такой длительной историей. Тем не менее, в качестве примера можно привести Группу компаний А. Новикова, которая занимается созданием и управлением ресторанов с 1992 года⁷. Самый крупный из сетевых проектов – сеть трактиров «Елки-Палки» - основан в 1996 году. С 2004 года управляющая компания ЗАО «Ланч» развивает программу франчайзинга.

Стоит обратить внимание и на репутацию будущего партнера. *Репутация* – приобретаемая кем- или чем-нибудь общественная оценка, общее мнение о качествах, достоинствах и недостатках кого- или чего-нибудь⁸. Анализу деловой репутации способствует изучение статей и иных публикаций о компании. Репутация компании может быть отмечена различными премиями, сертификатами, наградами. Важной составляющей репутации является бренд самого франчайзера, причем его не надо путать с брендом франчайзинговой сети. Например, компания «Росинтер Ресторантс Холдинг» управляет франчайзинговыми сетями «IL Патио» и «Планета Суши». Это не единственные проекты компании, существуют еще T.G.I. Friday's, «1-2-3 кафе», Costa Coffee. Все обладают оригинальной концепцией, однако по франчайзингу пока не развиваются. Бренд «Росинтер Ресторантс» обладает высокой ценностью и репутацией, поэтому при запуске новой франчайзинговой программы (например, «1-2-3 кафе») и бренд компании, и бренд сети будут работать на привлечение потенциальных инвесторов.

Происхождение

Франчайзер может быть отечественным или иностранным. Зарубежные компании обычно имеют огромный (по сравнению с российскими) опыт во франчайзинге, однако франчайзинговый пакет должен быть адаптирован для России с учетом особенностей правового регулирования, социально-экономического развития, национального менталитета и так далее. Кроме того, надо оценить, способен ли будет иностранный франчайзер оказывать должную поддержку франчайзи в России, поставлять необходимое оборудование, осуществлять контроль за франчайзи.

⁶ The Profile of Franchising. Volume III: A Statistical Abstract of 1998 UFOC Data. Prepared by FRANDATA Corporation in conjunction with IFA Educational Foundation. Release Date: February 2000 (<http://www.franchise.org/files/introduction.pdf>). – с.68 (pdf).

⁷ <http://novikovgroup.ru/group/group/> - сайт Группы компаний А.Новикова

⁸ Ожегов С.И. и Шведова Н.Ю. Толковый словарь русского языка: 80000 слов и фразеологических выражений/ РАН, Российский фонд культуры. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: АЗЪ, 1994. - с.666

Что касается российских франчайзеров, то их принято делить на две группы – столичные и региональные. На сегодняшний день столица и регионы существенно отличаются и по потребностям, и по уровню доходов, поэтому при покупке франшизы следует помнить следующее:

- столичный (региональный) бренд часто не известен в регионах (столице),
- то, что пользуется популярностью в столице, необязательно будет востребовано в регионе, и наоборот,
- расчеты окупаемости для столицы и регионов будут существенно различаться.

Связи с контрагентами

Важной составляющей характеристики франчайзера являются его связи с контрагентами: поставщиками, кредитными организациями и другими партнерами. От наличия таких связей во многом зависит успех франчайзингового проекта.

Хорошую франшизу отличает наличие надежных поставщиков, а если компания – франчайзер сама изготавливает часть продукции, то это большой плюс. Например, Группа компаний А. Новикова создала в 2002 году собственный тепличный комплекс ООО «Агроном», на территории которого выращиваются клубника, огурцы, помидоры, баклажаны, дыни, зелень⁹. Продукты поставляются в собственные рестораны и другие розничные предприятия. Такой комплекс является несомненным конкурентным преимуществом в ресторанной деятельности.

Корпоративные и франчайзинговые точки

Следующий показатель – соотношение количества корпоративных и франчайзинговых предприятий. Здесь не всегда действует принцип «чем больше, тем лучше». Необходимо учитывать специфику бизнеса – невозможно быстро и качественно тиражировать, к примеру, шикарные рестораны или спортклубы премиум-класса. Кроме того, подозрительным является и то, что у франчайзера собственные точки находятся только в Москве и Санкт-Петербурге, а в регионах действует множество франчайзи. В этом случае непонятно, как франчайзер осуществляет контроль за деятельностью франчайзи, и есть ли такой контроль вообще.

Растущая франчайзинговая сеть ведет к большей узнаваемости бренда, который привлекает клиентов. Однако рост еще не означает гарантии успеха. Компания, которая растет слишком быстро, вряд ли способна обеспечить своим франчайзи обещанную поддержку. Важно убедиться, что у франчайзера достаточно финансовых и человеческих ресурсов, которые отвечают за поддержку системы. Таким образом, идеального

⁹ <http://novikovgroup.ru/group/group/> - сайт ГК А. Новикова

соотношения числа собственных точек к франчайзинговым нет, в каждом конкретном случае нужно анализировать, носит ли развитие сети сбалансированный характер.

Открытость информации о компании

При оценке франшизы стоит обратить внимание на уровень открытости информации о компании. Нормальной является ситуация, когда франчайзер представляет подробное описание франшизы на своем сайте, когда о франчайзере пишут в специализированных СМИ. Однако руководство некоторых компаний считает, что давать о себе информацию «случайным» партнерам незачем. Возможно, это оправданно, если проект требует слишком больших финансовых вложений и соответственно приватного обсуждения заинтересованных сторон.

Во франчайзинговых отношениях существует значительная асимметрия информации (в том числе и со стороны франчайзи), которую необходимо преодолевать. Кодекс федеральных правил США)¹⁰ устанавливает 20 разделов сведений, обязательных для раскрытия в информационном меморандуме. Меморандум предоставляется франчайзером франчайзи как минимум за 10 рабочих дней до подписания любого соглашения или до внесения каких-либо средств. В российском законодательстве обязательных требований по раскрытию информации о франшизе пока нет.

Таким образом, важную роль при выборе франшизы играет оценка франчайзера. Анализ предлагаемых показателей позволит потенциальному инвестору получить максимум информации о компании-франчайзере и принять взвешенное решение.

¹⁰ Code of Federal Regulations, Title 16 – Commercial Practices, Chapter I – FTC, Subchapter D – Trade regulation rules, Part 436 – Disclosure requirements and prohibitions concerning franchising and business opportunity ventures (43 FR 59614, Dec.21, 1978) (e-CFR = Electronic Code of Federal Regulations) (<http://ecfr.gpoaccess.gov>)