**Победное шествие брэнда**

Начало франчайзинга чаще всего относят к середине XIX века. Тогда, в 40-е годы, бывший актер Исаак Зингер развернул продажу своих чудо-машинок по всему континенту…

Как заработать на своем брэнде еще раз? И еще неоднократно? Вопрос с другой стороны: как начать новое дело – но так, чтобы не c нуля? Франчайзинг — это ответ на все эти вопросы.

Но и тут есть множество вариантов.

У начинающего (и не только) бизнесмена всего три направления поступательного движения. Можно реализовать собственную идею; можно приобрести готовый бизнес; наконец, можно организовать бизнес с использованием торговой марки и технологии, успешно реализуемой другими предприятиями, – то есть купить франшизу.

При этом получается некая комбинация большого и малого бизнеса. С одной стороны, энергия и обязательства предпринимателя, с другой стороны – ресурсы, коммерческая мощь и опыт Большого брата.

Многие ступившие на этот, третий, путь, процвели и разбогатели. Их, как всегда, меньшинство. Но их примеры показывают, что игра стоит свеч. Только играть следует по жестким правилам.

**Серьезные отношения на долгие годы**

Согласно определению Международной Ассоциации Франчайзинга, "франчайзинг – система перманентных отношений, устанавливаемых между франчайзором и франчайзи, в результате которых знания, имидж, успех, методы производства и маркетинг передаются франчайзи в обмен на взаимное удовлетворение интересов". Чтобы получить новые для него права и возможности, – собственно франчайзинговый пакет, – франчайзи выплачивает франчайзору первоначальный взнос. Затем следуют ежемесячные взносы.

Размеры платежей оговариваются во франчайзинговом договоре. Средний уровень первоначального взноса составляет 5-15% от общей стоимости пакета услуг, то есть общего объема инвестиций, необходимых для старта предприятия-франчайзи. Текущие платежи обычно — или процент от валового объема продаж фирмы-франчайзи (наиболее высокую роялти установил McDonalds – 13%), или некая фиксированная сумма.

Сегодня едва ли не любой вид бизнеса можно превратить во франшизу.

Международная Ассоциация Франчайзинга выделяет 70 отраслей хозяйства, в которых можно использовать методы франчайзинга. Это, например, бухгалтерский учет, авторемонт, книжные магазины, детская одежда и обучение, строительство, небольшие продовольственные магазины, магазины косметических товаров, образование, услуги по трудоустройству, рестораны, отели, прачечные и услуги по уборке, частные почтовые ящики, фотостудии, риэлтерские компании, туризм и развлечения, прокат специального оборудования и туристические агентства.

Каждая из отраслей имеет свои особенности. Впрочем, связаны они со спецификой самого бизнеса. В конце концов, один умный человек всегда сможет усвоить знания, которые готов передать ему другой. Даже если вы – актер, которому предлагают улучшить конструкцию швейной машинки...

**Зингер: пусть работают другие**

Начало франчайзинга чаще всего относят к середине XIX века. Тогда, в 40-е годы, бывший актер Исаак Зингер развернул продажу своих чудо-машинок по всему континенту. Впрочем, до этого он успел изобрести деревообрабатывающий станок. Но прославился благодаря чужому изобретению.

"Офис" фирмы "Зингер и Зибер" находился в мастерской некоего Фелпса – производителя швейных машин. Зингер от нечего делать начал изучать их устройство. В те времена между изобретателями велась настоящая патентная война "швейных машин". Печальная правда заключалась в том, что машинки не шили. Точнее, шили, но вовсе не так хорошо, как об этом рассказывали их изобретатели. К тому же это были слишком дорогие и громоздкие агрегаты, чтобы стать предметом массового спроса.

Легенда гласит: компаньон Зингера, видя бесперспективность торговли станками, дал бедному Исааку 40 долларов и предложил за 10-12 дней изобрести еще что-нибудь, чтобы поправить их материальное положение. Вскоре Зингер представил первый экземпляр швейной машинки… под названием Зингер. Вопреки заведенному правилу, он расположил челнок горизонтально, спроектировал стол-доску для ткани и ножку-держатель, установил ножной привод. Зингер использовал поистине гениальную находку, проделав ушко для продевания нитки в прошивающей, нижней части иглы.

Серийное производство позволяло торговать по самым низким ценам. Бизнес рос как на дрожжах… Вместе с ним подрастала одна проблема – все проданные швейные машинки надо было технически обслуживать. Делать это централизованно было невыгодно. И вот хитрый Исаак решил переложить эту обременительную функцию на других – с выгодой для себя. Независимым фирмам он предоставил исключительные права на продажу и ремонт швейных машин. Каждой – на конкретной территории. Права, как и сами швейные машины Зингера, оказались востребованным товаром. Домохозяйки и портнихи Америки могли теперь купить и отремонтировать машинку в любом штате.

**Уже тогда это называлось "франчайзинг".**

Оксфордский словарь английского языка, кстати, уводит нас еще дальше в глубины истории. Там сообщается, что franchising – это все права и свободы епископатов, пожалованные им королевской короной в 1559 году, franchises – места, отведенные для торговли. Свободным людям разрешалось (давалась франшиза) продавать свои товары на рынках города. Стоит припомнить здесь и систему британских "связанных домов". Так местные пивовары поддерживали нужный уровень продаж. Пивовар в обмен на заем или аренду имущества получал в качестве рынка сбыта своего пива постоялый двор.

**Бакалейщик и сеть – это сила!**

Вернемся в судьбононосный XIX век. В конце его по схеме, опробованной Зингером, стала работать компания General Motors. Их дилеры, подписывая контракт, могли реализовывать автомобили только этой марки. В дело GM обязались вложить собственный капитал, давали гарантии высокого уровня обслуживания и поддержания имиджа франчайзора.

Рука об руку с развитием автомобилизма в США развивался и рынок прохладительных напитков. Тут система франчайзинга привлекла производителей кока-колы. В двадцатые годы прошлого века концентрат напитка (сладкий сироп) начали распределять между разливными заводами.

Вообще же идея франчайзинга как формы ведения бизнеса установилась к тому времени в области отношений "оптовик – розничный продавец".

Продавцы стали создавать собственные ассоциации и профсоюзы. От оптовика (или франчайзора) они получали скидки, а используя известную марку, сохраняли свою независимость. Последняя была им настолько дорога, что в 1926 году возникает Независимый альянс бакалейщиков. Цель – защита торговцев от розничных сетей. Любопытно, что альянс благополучно дожил до наших дней, и сегодня приглашает в свои ряды российские продовольственные магазины площадью от 2000 квадратных футов (185,8 м). В Европе такая же сеть известна под именем SPAR – Сеть свободных бакалейщиков.

**Уроки Крока**

Все, о чем мы говорили до сих пор, было детством франчайзинга – его товарным этапом, где передачу прав на реализацию продукции рассматривали как эффективный метод продвижения (в самом буквальном смысле) продукции и услуг.

Детство кончилось. К 50-м годам ХХ века франчайзинг второго поколения – так называемая "франшиза бизнес-формата" – предполагает передачу уже всей технологии ведения бизнеса, включая внешние параметры и стиль отделки, созданные и апробированные франчайзором.

Классический пример: Рэй Крок, коммивояжер и продавец аппаратов для производства молочных коктейлей, однажды посетил паркинг-ресторан быстрого обслуживания San Bernandino. Им управляли братья Макдональды. Впечатленный новой, чрезвычайно оперативной системой организации обслуживания, Крок выкупил в 1955 году права на франчайзинг (и не удовлетворился этим: в 1961 году за 2,7 млн. долларов Рэй Крок выкупил всю компанию у братьев МакДональдов. Предложение отойти от дел, усутупив бизнес Кроку, показалось им заманчивым: к 1960 году задолженность компании по привлеченным на расширение бизнеса кредитам составляла $57 000 000 при годовой прибыли в $77 000). И дальнейшая история фирмы, перешедшей в новые руки, строилась именно по пути продажи франшиз.

Уроками Крока не пренебрегали и позднее. В том числе – в России. Магазины-клоны типа "ИКЕА", "Метро Кэш энд Кэрри", "Патэрсон" и им подобные – тоже результат воплощения классической франшизы бизнес-формата.

В последние полстолетия – на волне пресловутой глобализации – франчайзинг приобретает мегапопулярность. Так, в США в объеме розничного товарооборота он составляет более 40%, а в странах Европы – от 5 до 30%. Большинство – около 88% – магазинов, открывшихся по системе франчайзинга, успешны. Среди магазинов, открывшихся под своей маркой, в США выживают лишь 14%.

Бич современного франчайзинга — всеобщая интернетизация. В этой области возможно обыкновенное пиратство. Так, закусочные Burger King в Сингапуре и Австралии появились раньше, чем настоящий Burger King собрался открыть в этих странах франчайзинговые точки.

**Как это по-русски?**

Русскому франчайзингу немногим больше десяти лет. Мы не берем в расчет многочисленные лицензионные договоры между советскими госпредприятиями и зарубежными фирмами (знаменитый контракт с "ПепсиКо" или договор о строительстве ВАЗа, ради которого президенту ФИАТа Джованни Аньелли чуть не пришлось вступить в итальянскую компартию). Собственно франчайзинг начался в 1993 году с владельца небольшого кафе в Москве на проспекте Мира, купившего первую в истории России франшизу у фирмы Allied Domecq сроком на пять лет. Торговая марка называлась "Baskin & Robbins". Известно, что франшиза обошлась российскому предпринимателю… в 10 тысяч долларов.

Далее по сходным схемам открывались: "Русское бистро", "РостикС", "ЭКОНИКА-Обувь", бензозаправки "ЛукОЙЛ", магазины IKEA… и так далее.

Особенности национального франчайзинга – в осторожности, которую проявляет пуганый иностранный франчайзер. По этой причине франчайзер здесь в меньшей степени участвует в бизнесе, развиваемом под его маркой.

Для сравнения: в США и Европе франчайзер покупает участок земли, строит здание, а управлять поручает франчайзи. Сотрудничая с российскими бизнесменами, западные компании, поделившись брэндом, часто ограничиваются разработкой технических решений его продвижения.

Современная реальность такова, что лишь немногие (самые смелые?) крупные западные компании идут на расширение своих сетей в регионах России. И это несмотря на то, что при увеличении количества франчайзи на 3-6 предприятий в год прибыль в виде роялти возрастает в полтора-два раза быстрее, чем расходы на управление и контроль за франшизной сетью.

Впрочем, эксперты, посчитавшие чужую прибыль, могли не учесть целого букета сомнений, одолевающих франчайзера, который собрался ступить на русскую землю.

Пункт первый – сомнения в том, что здесь это будет работать качественно и в точном соответствии с принятыми стандартами. Плохо работающая фирма-франчайзи – урон для репутации брэнда, которую, как известно, зарабатывают десятилетиями. Потребители каждое франчайзинговое предприятие воспринимают как часть одной цепи компаний, действующих под одним товарным знаком.

Во-вторых, страшит возможность утечки информации, нарушения коммерческой тайны. И, наконец, в-третьих, обнаглевший франчайзи может воспользоваться технологией и открыть собственный бизнес, становясь прямым конкурентом бывшему франчайзеру. При условии его успешной работы в бизнесе, конечно.

Кстати: национальные особенности франчайзинга сильны не только в России.

Несколько лет назад сеть закусочных Big Boy открыла в Бангкоке свое предприятие. В заведение сразу потянулись туристы из Европы и США, однако местные жители не восприняли его как место для питания. Вместо этого они стали собираться у входа, где стоял сам Биг-бой — пухлый, щекастый мальчик, который держал над головой в вытянутых руках большой гамбургер. Таиландцы приняли его за нетрадиционное изображение Будды, регулярно приносили и складывали у подножия "статуи" рис и благовония… но питаться в закусочной не решались.

**Заработать и не откинуть тапки!**

До сих пор в российской глубинке (и не только) не все могут дойти до простой мысли: за интеллектуальную собственность надо платить.

Скажем, вы – большой бизнес. И вот вы обнаружили за своей спиной пиратов. Выгоднее решить ситуацию мирным путем – то есть перевести отношения на рельсы франчайзинга.

Пример: в России под маркой "Брянские тапочки" работает производитель одноразовых тапок для бассейнов и саун. Поняв, что спрос на такой товар немалый, со дна поднялись конкуренты. Отчего-то они решили делать точно такие же тапки. Скопировать производство оказалось не так уж сложно. Между тем модель зарегистрирована, и производить ее можно, только купив соответствующее право.

И что было делать предпринимателю? Он, надо сказать, оказался не кровожадным. Предпочел сформулировать и разработать франшизный пакет и через его продажу (по цене 2-5 тыс. долларов) вовлечь "пиратов" в единую сеть. Отношения с противником удалось вовремя перевести в плоскость франчайзер-франчайзи.

Выиграли все: владелец марки получил инвестора, пират становился "белым" и даже пушистым (тапочки все-таки). С теми, кто не соглашался играть по правилам франчайзера, разбирались уже другие "партнеры".

Впрочем, пираты иногда норовят перехитрить "отца родного". Так, одна нижегородская компания расторгла договор о франчайзинге с крупной сетью фаст-фуда, когда поняла, что уже достаточно разбирается в технологии данного бизнеса. Стоит ли говорить, что вскоре на том же месте открылся другой – похожий, но побольше – фаст-фуд. Бои на правовом поле идут по сей день…

**Сны о чем-то большем**

По оценкам специалистов, в России сегодня имеет хорошие шансы на успех лишь так называемый "простой" франчайзинг. Здесь не требуется соблюдения сложной технологии, достаточно грамотно (в соответствии с требованиями) разложить товар. Примеры франчайзинга "по-простому" – многочисленные торговые сети.

Логично предположить, что потенциальный партнер должен уже как-то зарекомендовать себя на рынке. Кому же охота ставить на темную лошадку! С другой стороны, предпринимателю, который успешно раскручивает собственный региональный брэнд, нет смысла покупать чужой…

Впрочем, между амбициями (раскрутить собственный брэнд) и здравым смыслом (использовать узнаваемую вывеску) есть разумный компромисс.

За примерами успешных общероссийских франчайзинговых сетей далеко ходить не нужно: сеть магазинов подарков "Красный куб" (порядка ста по России), мебельный брЭнд "Шатура" (сеть в 500 франчайзи в 67 субъектах РФ), "Идеальная чашка" и "Первомайская Заря".

Самая сложная русская "фишка" в устройстве производства по франшизе – работать по-своему. То есть – спустя рукава. Отечественные франчайзи, как это известно из опыта, редко поддерживают должное качество в течение длительного срока. Первое время – да. Но потом – иногда очень резко – качество падает.

Зная эту особенность, крупный столичный бизнес с осторожностью пускает свои щупальца в регионы. Партнер должен быть надежным и проверенным. А как найти такого на расстоянии тысяч километров? Именно поэтому "РосИнтер" (торговая марка "Ростикc") продает свои франшизы только в Москве и Подмосковье.

Но русские все-таки любят быструю езду. И – быстрое продвижение своих брэндов вперед, вширь и вглубь страны. Ради этого лучшие представители бизнес-сообщества идут на определенный риск. И вовсе не обязательно об этом жалеют.

Напоследок – о своих, родных. Возможно, The Chief-Урал или The Chief-Самара и будут в чем-то отличаться от Большого питерского брата. Важно, чтобы они, так же, как и мы, стремились быть лучшими.