

УДК 339.544

БЕРДИН АЛЕКСАНДР ЭДУАРДОВИЧ

старший преподаватель кафедры «Экономика высокотехнологичных производств» ФГБОУ ВПО «Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения»,
e-mail: berdin07@mail.ru

БЕРДИНА МАРИНА ЮРЬЕВНА

к.э.н., доцент кафедры «Международное предпринимательство» ФГБОУ ВПО «Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения»,
e-mail: svitkova_marina@mail.ru

ВЛИЯНИЕ СОЦИАЛЬНОГО ПРОФИЛЯ ФРАНЧАЙЗИ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ РАБОТЫ ФРАНЧАЙЗИНГОВОЙ СЕТИ

Аннотация. Цель работы. Целью работы является определение влияния социального профиля франчайзи на качество работы всей франчайзинговой сети. **Метод или методология проведения работы.** Исследование основывается на общенаучной методологии, которая предусматривает применение системного подхода к решению проблем. Основой данной работы являются труды отечественных и зарубежных ученых по изучению понятия, видов и особенностям международного франчайзинга и поиска кандидатов во франчайзи. **Результаты.** Франчайзи являются всеми звеньями франчайзинговой сети, и от их количества зависит скорость расширения и «клонирования» сети в международном масштабе. Неправильно подобранный кандидат в партнеры (франчайзеры) чреват бросанием тени на всю франчайзинговую сеть в лице конечного потребителя. С этой целью франчайзер должен проводить грамотный и всесторонний отбор потенциальных кандидатов в франчайзи-партнеров, регулярно инспектируя свои точки и проводя необходимые обучающие семинары франчайзи. В статье приводятся основные мотивы трех групп франчайзи и преследуемые ими выгоды от работы с франчайзером. Кроме того, показан качественно эффективный подход одного из мировых лидеров в сфере франчайзинга — компании McDonald's — создание Университета гамбургерологии, выступающего своего рода «инкубатором» по «выращиванию» подходящих для себя франчайзи. **Область применения результатов.** Результаты проведенного исследования могут использоваться юридическими и физическими лицами, которые уже являются участниками франчайзинговой сети или только собираются ее создать или стать ее частью. **Выводы.** Грамотно выстроенная политика франчайзера по подбору своих франчайзи, разработка эффективных механизмов по привлечению тех кандидатов во франчайзи, которые действительно будут работать во благо всей сети, позволяет организовать слаженную и эффективную работу и значительно увеличить ключевые экономические показатели работы сети.

Ключевые слова: социальный профиль франчайзи, неофранчайзи, разочарованные франчайзи, франчайзи-инсайдер, Университет гамбургерологии.

BERDIN ALEXANDER EDUARDOVICH

senior lecturer of the Department "Economics of high-tech Saint Petersburg state University University of aerospace instrumentation",
e-mail: berdin07@mail.ru

BERDINA MARINA YURIEVNA

Ph. D. in Economics, associate Professor of the Department of International entrepreneurship» Saint Petersburg state UNIVERSITY University of aerospace instrumentation",
e-mail: svitkova_marina@mail.ru

IMPACT OF THE FRANCHISEE'S SOCIAL PROFILE ON EFFICIENCY FRANCHISE NETWORK OPERATIONS

Abstract. Purpose of work. The purpose of this work is to determine the impact of the social profile of the franchisee on the quality of work of the entire franchise network. **Method or methodology of the work.** The research is based on a General scientific methodology, which provides for the application of a systematic approach to solving problems. The basis of this work is the works of domestic and foreign scientists on the study of the concept, types and features of international franchising and the search for candidates for franchisees. **Results.** Franchisees are all links of the franchise network, and their number determines the speed of expansion and "cloning" of the network on an international scale. An incorrectly selected candidate for partners (franchisors) is fraught with casting a shadow over the entire franchise network in the face of the final consumer. To this end, the franchisor must conduct a competent and comprehensive selection of potential candidates for franchisee partners, regularly inspecting their points and conducting the necessary training seminars for franchisees. The article describes the main motives of the three groups of franchisees and the benefits they seek from working with the franchisor. In addition, it shows a qualitatively effective approach of one of the world leaders in the field of franchising – McDonald's – the creation of the University of hamburgerology, which acts as a kind of "incubator" for growing suitable franchisees. **Scope of the results.** The results of the research can be used by legal entities and individuals who are already members of the franchise network or are just going to create it or become part of it. **Conclusions.** A well-structured policy of the franchisor for the selection of its franchisees, the development of effective mechanisms to attract those candidates to the franchisee who will really work for the benefit of the entire network, allows you to organize a well-coordinated and effective work and significantly increase the key economic indicators of the network.

Keywords: social profile of franchisees, non-franchisees, disillusioned franchisees, franchisee insider, University of hamburgerology.

В настоящее время среди российских бизнесменов быстрее растет уверенность в получении определенного ряда выгод и преимуществ перед своими конкурентами при выборе такого способа ведения бизнеса, как франчайзинг. Проверенная временем (данная система ведения бизнеса существует в мире в том виде, в каком мы можем наблюдать ее в наши дни, уже более двух столетий) и применяемая во всем мире (зародившись в средневековой Англии, франчайзинг быстро распространился за ее пределы: сначала переместившись в США, где он получил свое наибольшее распространение, оформился в самостоятельный контрактный способ ведения бизнеса, а затем в своем нынешнем виде стал применяться в большинстве развитых и развивающихся стран [1]), система международного франчайзинга – одна из самых популярных, прибыльных и малорисковых бизнес-концепций [6]. Так, например, франчайзинг в Европе является очень перспективным и выгодным направлением. В 2018 году оборот сектора по франчайзингу достиг 24,54 млрд евро, что на 2,2 % выше, чем в 2017 году.

В США, где франчайзинг является «показателем» успешности бизнеса, по состоянию на 2016 год франчайзинговые предприятия обеспечивали почти 15,3 % всех рабочих мест в американском частном секторе, а годовой объем производства франчайзинговых предприятий составляет 2,3 трлн долл. Это 11,4 % от годового объема производства частного сектора в США [2].

В России по итогам 2018 года насчитывается более 70 000 франчайзинговых точек и более 3000 франчайзеров. Каждый год в России появляется около ста новых франчайз. Общий объем российского франчайзингового рынка оценивается в 5 млрд долларов [4].

Франчайзинг настолько распространен, что через систему франчайзинговых точек можно купить практически любой товар или услугу, подтверждением чего служат следующие цифры: 1 трлн долларов, или треть совокупного ВВП США приходится на розничную торговлю через франчайзинговую систему [2]. Более 40 % всех продаж в мире осуществляется по системе франчайзинга, и эта модель успешно используется в 80 странах, где компании, продающие франчайзу, создают от 5 до 15 % валового национального продукта.

Но что предшествует, лежит в основе таких впечатляющих результатов? За долгие годы своего становления международному франчайзингу, а точнее Сторонам по международному франчайзинговому соглашению, пришлось выработать целый ряд «требований», которым они негласно следуют и которых придерживаются, чтобы «соответствовать» данной системе. Это и известность брэнда, и система поддержки при начале ведения бизнеса со стороны франчайзера, и финансовая устойчивость компаний, и детально составленный и обговоренный франчайзинговый договор и т. д.

Причины заинтересованности вхождения компаний в ту или иную международную/глобальную франчайзинговую сеть лежат в природе самого франчайзинга, а также в тех интересах, которые преследуют Стороны по соглашению, а именно франчайзер (franchiser) – известная международная/глобальная компания, предоставляющая право на ведение бизнеса под своей торговой маркой, и франчайзи (franchisee) – частное лицо или предприятие малого бизнеса, ведущее бизнес под этой торговой маркой. Основным побудительным мотивом для франчайзера на пути интернационализации своей сети обычно является в первую очередь стремление впоследствии сделать свою сеть глобальной, а также желание разделить расходы на продление франчайзинговой сети на зарубежный рынок со своими франчайзи или нежелание подвергать себя риску, вкладывая только свои средства и ориентируясь только на свои знания о потенциальном зарубежном рынке [5, с. 847]. Поскольку франчайзи также предоставляет свой капитал для работы в общей франчайзинговой сети, экспансия может осуществляться с меньшими затратами капитала франчайзера, и некоторые риски, связанные с коммерческой деятельностью, переходят с франчайзера на франчайзи. Кроме того, у франчайзи появляется реальная возможность более быстрого роста, чем было бы возможно при самостоятельном ведении бизнеса. Также международные франчайзинговые сети позволяют компаниям на уровне своих «конечных» звеньев – торговых/сервисных точек – абсорбировать некоторые характеристики, присущие малым предприятиям (например, знание локального рынка, более длительные часы работы франчайзинговой точки, гибкость). Поскольку франчайзи вкладывают собственные средства в коллективный франчайзинговый бизнес, они обычно являются более высокомотивированными бизнесменами, показатели работы их компаний (франчайзинговых точек) будут лучше, чем у независимых бизнесменов. Кроме того, хотя, возможно, данный аргумент является одним из основных, поскольку владение собственным делом дает некоторые преимущества, проще найти хороших франчайзи, чем хороших менеджеров, поэтому компания, которая не может позволить себе нанять менеджера необходимого уровня или с особыми знаниями для управления своим подразделением, при выборе себе партнера в качестве франчайзи получает возможность решить проблемы подбора персонала, соответствующего определенным профессиональным требованиям.

Говоря о мотивах франчайзи, следует отметить, что он решает присоединиться к франчайзинговой системе, поскольку его может заинтересовать выгодная комбинация малого и крупного бизнеса, нежели ведение бизнеса самостоятельно, на свой страх и риск (табл. 1). Хотя франчайзи должны быть готовы пожертвовать некоторой независимостью, в обмен на это они получают возможность развития уже «состоявшегося» и «раскрученного» бизнеса и поддержку от своего «покровителя»-франчайзера, которые значительно сокращают риск, присущий созданию своего дела [5, с. 847]. Это происходит благодаря тому, что франчайзи свободно действуют в контролируемой бизнес-среде, где им предоставляется помощь и поддержка, и в то же время они пользуются преимуществами известной торговой марки, профессионального управления и экономии масштаба более крупной организации. Наконец, франчайзи получает бизнес, который можно будет выгодно продать при условии его успешного функционирования. Кроме того, одним из главных стимулов для участников франчайзинговой сети становится укрепление сети в целом, поскольку от этого выигрывают все франчайзи. Поэтому в таких сетях существует гораздо больше возможностей для обмена опытом и коллективных действий, т. е. в них существует механизм отбора и закрепления в памяти системы наиболее жизнеспособных решений, а затем их воспроизводства на новых этапах развития. Так, у Subway предусмотрено, что часть меню может формироваться франчайзи в соответствии с местными и национальными традициями. В случае, если какое-либо блюдо становится популярным, его вводят в главную формулу меню. Это сделало концепцию Subway более гибкой, что позволи-

ло ей сравниться с McDonald's по количеству работающих точек в США и Канаде. Франчайзинговые сети, таким образом, способны самообучаться. Причем сеть оказывается более приспособляемой, чем традиционные пирамидальные структуры.

Таблица 1

«Мотивы» и сравнительные признаки организации франчайзинговой сети и независимого бизнеса

Показатели	Франчайзинг	Независимый бизнес
Брэнд (торговая марка)	Право использовать торговую марку, логотип и фирменный стиль уже утвердившейся на рынке компании, в результате чего бизнес будет идентичен во всей франчайзинговой сети	Необходимо «создать» свое собственное имя, на что требуется время и средства.
Известный товар или услуга	Товар/услуга получили общественное признание, что составляет главное преимущество, если франчайзинговая сеть как единая организация имеет публичную репутацию	Требуется много времени на выведение на рынок своего товара/услуги и получение общественного признания, известность продукции компании будет всецело зависеть от ее деятельности на рынке.
Обучение/тренинг	Обучение является существенной составляющей и подразумевает оказание необходимого минимума помощи для ведения единого бизнеса во франчайзинговой сети	Бизнес ведется исключительно на собственных профессиональных навыках топ-менеджмента компании
Проверенная система бизнеса	Франчайзи получает в свое распоряжение проверенную систему бизнеса. Однако успех всей франчайзинговой сети во многом зависит от профессионализма франчайзи.	Независимый бизнес изначально ведется по непроверенной системе, на свой страх и риск.
«Бизнес-пакет»	По франчайзинговому соглашению передается весь необходимый «пакет» для ведения бизнеса в рамках принятого во франчайзинге бизнес-формата.	Необходимо создать свой «бизнес-пакет» и вложить время и средства на развитие бизнеса.
Реклама	Национальная реклама будет осуществляться франчайзером, а реклама на местах осуществляется франчайзи. Для этого необходимы соответствующие инструкции и материалы.	Вопросы рекламы полностью ложатся на плечи менеджеров независимой компании. Необходимо продумать и разработать собственные материалы и выбрать наиболее подходящее сообщение и вид медиа для конкретного бизнеса.
Сорсинг (sourcing)	Франчайзеры сами определяют материалы, количество и поставщиков материалов для производства продукции. Иногда франчайзи может получить выгоды и преимущества от предоставляемых по условиям поставки скидок.	Компания самостоятельно занимается поиском поставщиков материалов, а также мест реализации своей продукции. Размер скидок незначительный или они вообще отсутствуют (в зависимости от опыта работы компании).
Текущая помощь и поддержка	Франчайзер оказывает своим франчайзи необходимую текущую помощь и поддержку, посещая предприятия франчайзи, а также старается предотвратить возможные проблемы у франчайзи.	Бизнес ведется независимо от кого-либо, и нужно только своими усилиями стараться избегать и предотвращать возникновение каких-либо проблем.
Местоположение	Франчайзер должен выбрать место или посоветовать с выбором местоположения франчайзинговой точки, которое будет правильным для будущего бизнеса.	Компания самостоятельно занимается поиском местоположения своего бизнеса. Но она может обратиться за получением экспертного мнения, что стоит немало денег.
Собственность	Франчайзер имеет право распоряжаться всем бизнесом, однако франчайзи является собственником своего бизнеса в течение периода действия заключенного франчайзингового соглашения с приоритетным правом его пролонгации.	Топ-менеджмент компании полностью свободен и волен решать вопросы передачи собственности или продажи бизнеса.
Продажа бизнеса	Франчайзер может иметь потенциального или уже намеченного покупателя на ведущийся по франчайзе бизнес.	Вы можете найти вашего собственного покупателя на ваш бизнес.

Но, возможно, одним из самых главных условий, впрочем как и в любом бизнесе, во франчайзинге остается значение субъективного фактора, в частности социальный профиль франчайзи, т. е. компании, которая выступает под торговой маркой франчайзера, четко следует оговоренным в соглашении условиям и которая для конечных потребителей будет «лицом» головной компании. В зависимости от того, как франчайзи будет представлять и позиционировать себя и франчайзера на своем локальном рынке, в пределах той территории, которую ему выделил франчайзер для ведения бизнеса под своей брэндом, торговой маркой, будет зависеть и общее мнение потребителей данного товара/услуги. Если все франчайзи, распределенные в пространстве на очень различных территориальных и, возможно, маркетингово отдаленных рынках, будут вести бизнес, следуя единым правилам, установленным франчайзером, то будет достигнут так называемый синергический эффект, который без особых проблем расширит франчайзинговую сеть до глобальных размеров.

Прежде чем заключить соглашение, будущие партнеры должны «найти» друг друга. Зачастую инициатива исходит со стороны франчайзи, желающих начать свое дело, войти без значительных затрат на рынок и, кроме того, получить поддержку крупной компании (франчайзера) и выступать под ее именем. Франчайзинговая выставка – это первое место, где возникает большинство деловых контактов между франчайзерами и потенциальными франчайзи. Кроме того, подобные выставки могут быть очень прибыльными для франчайзеров. Так, по словам одного франчайзера, его компания «продала три франчайзы¹ (franchise) непосредственно на двух франчайзинговых выставках, проводимых в течение года. Уровень капиталовложений для наших франчайзи составляет примерно 100 000 долларов, тогда как наши вложения в каждую выставку составили около 3000 долларов».

Немаловажным фактором для построения адекватного требованиям франчайзера и всей франчайзинговой сети социального профиля франчайзи является становление и поддержание во всей компании (в данном случае – во всей франчайзинговой сети) корпоративной культуры (corporate culture). Говоря о корпоративной культуре применительно к франчайзингу, отметим, что внимание должно в первую очередь уделяться характеристикам франчайзеров, которые поощряют и заинтересованы в как можно большем количестве интернальных предприятий, т. е. своих франчайзинговых точек, «лицом» которых будет франчайзи. Следует выделить такие аспекты, как гибкие производственные структуры, моральные стимулы и систему вознаграждений для предпринимателей, автономия в команде сети, тренинг для менеджеров франчайзинговой точки, правильно созданная и подходящая для каждого франчайзи система контроля. Сфера франчайзинга включает в себя также и такое условие, как поддержка франчайзерами необходимой окружающей маркетинговой среды, которая поощряет и привлекает индивидов стать собственниками бизнеса в рамках крупных систем. Особый интерес привлекают так называемые дуальные системы [8, р. 16], т. е. которые включают в себя франчайзинговые и принадлежащие корпорации точки. Демонстрируя своеобразие дуальных организаций, взаимоотношения между франчайзерами и франчайзи будут в качестве предмета постоянной необходимости содержать в себе элементы как соглашения, так и расхождения во мнениях, гармонии и дисгармонии. Проблемы, простирающиеся от определения уровней прибыли, платежей и требований соблюдения условий контракта с одной стороны до территориального вторжения, принципов мониторинга и перераспределения прав с другой стороны, будут иметь в своей природе потенциал для конфликта. Проверка менеджмента франчайзера будет средством снятия конфликтных условий.

Что же руководит менеджерами компаний, желающих войти во франчайзинговый бизнес и стать франчайзи? Какой тип карьеры они имеют? Что они надеются получить от франчайзинга? Частично ответы на эти и многие другие вопросы лежат в природе этих франчайзи, в их социальном профиле. В зависимости от выбранной цели и стратегии поведения франчайзи принадлежат к той или иной группе договорных отношений и соответствующих им профилей.

С точки зрения инсайдера (insider)², основополагающая причина – это контроль франчайзера своих франчайзи, и перспективный франчайзер должен брать на работу в свою команду тех, кто «играет по правилам, установленным франчайзером» (rule-taker), и следует его прави-

¹ Франчайза (franchise) – суть и титул контрактных отношений между контрагентами, т. е. тот вид бизнеса, который франчайзер передает своему партнеру.

² Инсайдер – лицо, имеющее в силу служебного положения конфиденциальную информацию о делах компании.

лам (follower), а не тех, кто «предпочитает рисковать» (risk-taker). Любой человек, включившийся во франчайзинговую систему и начавший «халтурить», игнорировать стандарты, по которым работает вся система, ставит под угрозу существование непосредственно системы. И что самое главное – франчайзи, которые уклоняются от методов франчайзера, непосредственно подвергают сомнению власть, опыт и знания франчайзера, согласно которым предполагается, что стандарты функционирования системы являются наилучшим способом работы всего бизнеса. Одним из типов соответствия такому профилю, который является общим для ряда франчайзи, выступает система «mom-and-pop» (небольшой магазин или какое-либо мелкое предприятие, обычно управляемое семейной парой). Франчайзи подобного типа используются при наемной работе, и обычно подразумевается, что в ее рамках легко следовать «лидерскому мнению» франчайзера. В данном случае франчайзи покупают ту или иную франчайзу, не имея опыта работы в данном виде бизнеса, и следовательно, не имея четкого представления о том, как бизнес должен работать, и вложив средства в точку, подобные семейные магазины долго и успешно работают.

В то время как франчайзи типа «mom-and-pop» являются идеальным методом подбора персонала с точки зрения франчайзера, здесь существует несколько отрицательных моментов. Обычно данный тип отличается недостатком опыта работы и капитала, и часто требуется повышенный контроль над работой таких франчайзи. Следовательно, франчайзеры прежде всего стремились привлекать к работе компании, которые не имели успеха при самостоятельном ведении бизнеса, женщин и других лиц, которые больше подвержены следовать правилам. Учитывая все затраты, франчайзеры стремились управлять теми работниками, которые, «покупая себе профессию, не могут впоследствии быть уволены». К таковым относятся работники, которые, получив определенную безопасность для себя при подписании долгосрочного франчайзингового соглашения, просто выполняет работу на определенном безопасном уровне или же находятся на противоположном конце спектра ведения бизнеса, т. е. имеет высокую прибыль и низкие затраты.

С точки зрения инсайдера, франчайзинг привлекает только два типа франчайзи: индивида, который сможет увеличить его бизнес, и индивида, который не сможет этого добиться. Среди тех, кто увеличивает бизнес, франчайзи добиваются этого либо с помощью условий данной франчайзинговой системы и в соответствии со стандартами функционирования процесса, либо получают те же результаты без существенного акцента на руководства по использованию стандартов данной сети. Но тем не менее профиль франчайзи с точки зрения инсайдера является основой при составлении профиля для будущих, а не существующих франчайзи.

С настоящее время в практике франчайзинговых отношений условно выделяют три основных типа франчайзи в зависимости от их социальных профилей, которые могут сказать что-нибудь о тех бизнесменах, которые зарабатывают деньги, выступая в качестве франчайзи, – неофранчайзи (neo-franchisees), разочарованные франчайзи (disillusioned franchisees), сторонние, или «запасные» участники (sideliners) [7, p. 94].

Неофранчайзи строят очень сильную систему иерархии выполнения текущих операций в сети и отвечают в компании за всех исполнительных работников франчайзера и за других франчайзи. Выступая в качестве мастер-франчайзера [1], неофранчайзи отвечает за увеличение франчайзинговых операций в пределах его территории. Неофранчайзи имеет несколько опционов для развития своей территории. Он может продавать новые франчайзи, продавать дополнительные лицензии существующим франчайзи или же продумывать пути повышения уровня продаж у существующих франчайзи. Выполняя целый ряд функций (маркетер, тренинг-менеджер, ответственный за запасы и т. д.), неофранчайзи тем самым решает несколько задач. Его офис является и складом, и тренинг-центром, и местом встречи с будущими франчайзи. Являясь отчасти дистрибьютором, неофранчайзи выполняет роль посредника, является связующим звеном между франчайзи на его территории и головным офисом франчайзера, однако он не является (хотя и не всегда) членом персонала корпорации. Купив права на территорию, неофранчайзи в то же время находится визави с франчайзером, выступая как франчайзи. Большинство неофранчайзи имеют успех в бизнесе. Фактически неофранчайзи знают бизнес даже лучше, чем непосредственно сами франчайзеры. Средний возраст неофранчайзи – 40–45 лет. Парадоксален тот факт, что неофранчайзи подвергаются честной критике, но также объ-

активно и открыто относятся к мнению по поводу самого бизнеса. Большинство неофранчайзи часто используют новые подходы, и обычно они охватывают различные программы по продвижению товаров/услуг, которые вводит франчайзер. Они также имеют более глубокое понимание взаимоотношений франчайзера и франчайзи, особенно пределы этих отношений.

Одной из определяющих характеристик неофранчайзи является понимание того, что они являются лишь небольшим звеном системы, что их бизнес, независимо от размеров компании, какой бы большой она не была, относительно неважен для франчайзера. Неофранчайзи имеют полную конфиденциальность в своих возможностях и не сомневаются, что они будут иметь успех, выступая в качестве франчайзи. Риторическое заявление о том, что франчайзинговая система имеет «более высокие показатели успеха», чем другие формы ведения бизнеса, никогда не является частью процесса принятия решения о входе во франчайзинг на первом же выбранном месте и не имеет значения, успешной или нет будет деятельность неофранчайзи. Возможно, еще одной определяющей характеристикой неофранчайзи является финансовый капитал, который они привносят в систему, и те доходы, которые они получают от своих инвестиций. Обычно неофранчайзи находятся на верхнем уровне исполнительных работников франчайзинговой системы и, соответственно, получают высокие прибыли. Однако от других франчайзи их отличает изменчивость капитала и их финансовая сила: практически все неофранчайзи располагают финансовыми средствами и необходимыми наличными деньгами для преодоления многих препятствий, которые могут возникнуть и тем самым поставить под угрозу их бизнес. Позиция других франчайзи и корпоративных менеджеров в отношении неофранчайзи крайне положительная: франчайзи уважают и доверяют неофранчайзи в сети. Они также подвергаются мониторингу на уровне значительно более низком, чем другие франчайзи, и получают больше прав на ведение бизнеса в рамках франчайзинговой сети.

Разочарованные франчайзи в общей своей массе верят, что покупка франчайзи была самой грубой ошибкой, которую они когда-либо сделали. К счастью, такие франчайзи относительно молоды – большинству из них чуть больше 30 лет, и поэтому еще есть шанс вернуться обратно и начать новую карьеру на более высоком уровне, чем для других кандидатов во франчайзинговую сеть. Однако рассматривая всю сеть, разочарованные франчайзи будут таить обиду на франчайзера и на других франчайзи, и они будут убеждены, что они подверглись «грубому обращению», обману со стороны франчайзера, даже если факты будут говорить об обратном. Можно выделить несколько причин подобного разочарования:

1. Разочарование франчайзи в приобретенном месте (например, склад, магазин) за очень скромную сумму, тем самым присоединившись к франчайзинговой сети, заключив, по мнению франчайзера, выгодную сделку, но, по мнению франчайзи, он потратил деньги впустую, т. е. данная франчайзинговая точка убыточна.

2. Совершение ошибки, когда франчайзи «упустил» свой бизнес. Например, купив франчайзу у франчайзера и функционируя в сфере малого бизнеса, франчайзи вложил много времени, средств и собственных сил, чтобы его бизнес начал работать. Но он может совершить ошибку, если вовремя не оценит того потенциала, который в будущем может дать его компания, согласится продать свой бизнес, лишь через какое-то время осознав, что он совершил ошибку.

Чувство сожаления или совершения большой ошибки усиливается высокими затратами, которые несут разочарованные франчайзи при присоединении к франчайзинговой сети. В отличие от неофранчайзи, которые располагают крупными финансовыми средствами, разочарованные франчайзи фактически не имеют никаких доходов, а лишь тратят значительные средства на присоединение к сети. Для разочарованных франчайзи давление на необходимость ведения бизнеса, осуществления ряда операций было весьма высоким, и их собственные ожидания также были высокие. Реальность же заключалась в том, что таковые франчайзи не находились на топ-уровне компании и всей франчайзинговой системы, и они не имели возможность получать те деньги, на которые они рассчитывали в самом начале своей работы в системе. Хотя разочарованные франчайзи редко (или практически никогда) осуждают себя за сложившееся положение, они стараются возложить всю вину на франчайзера. Разочарованные франчайзи ставят себя в оппозицию ко всей сети, и они поддерживают сильную связь со всеми, с кем они так или иначе взаимодействуют. Они обладают определенной долей скептицизма

ма и цинизма в отношении франчайзинга и направляют свое недовольство (и даже злость) на франчайзера. Частично их скептицизм происходит из крайней наивности, которая «заманила» разочарованных франчайзи в саму систему франчайзинга. Многие из них верят, что франчайзинговая точка имеет более высокие экономические показатели. Соответственно, они считают, что определенная доля успеха (пусть даже и небольшая) принадлежит им. Примечателен тот факт, что риторическое заявление быть боссом над самим собой («работай для себя, а не на себя») быстро растаяло, поскольку разочарованные франчайзи считают, что усилия по ведению франчайзингового бизнеса практически не имеют свободы действий для франчайзи и не предполагает какой-либо толерантности со стороны франчайзера для лиц, которые работают независимо.

В отличие от неофранчайзи, которых отличает различный спектр опыта в работе, разочарованные франчайзи делали себе карьеру, которая связана только с франчайзингом или же с другими видами не очень привлекательных профессий (например, водитель грузовика, развозящего пиво). Подобная ограниченность возможностей для движения на более высокие позиции отличается. Поэтому, если может показаться, что разочарованные франчайзи имеют много карьерных возможностей или альтернатив вследствие их относительно молодого возраста, на самом деле это заблуждение.

Сторонние, «запасные» участники представляют собой обособленный интерес для франчайзинга не с позиции уровня продаж, а с точки зрения сети взаимоотношений. Поскольку сторонние участники не располагают тем уровнем конфиденциальности и самоуверенности, как неофранчайзи, и отточенностью действий и мнений, как разочарованные франчайзи, они имеют определенное уважение в стабильной основной структуре франчайзинговой сети. «Запасные» находятся на некотором расстоянии из-за своей ординарности: они по сравнению с другими членами сети меньше вовлечены в нее, подотчетны только себе, не жалуются и не ждут слишком многого от франчайзера. Даже с учетом самого термина, сторонние участники обособляются не только с точки зрения социальных взаимоотношений, но и с точки зрения ряда других характеристик – несовершеннолетние, женщины, географическая отдаленность франчайзи от головного офиса франчайзера, франчайзи пенсионного возраста, франчайзи без опыта работы в системе, лица, не знакомые с франчайзи. «Запасными» достаточно легко управлять по сравнению с неофранчайзи и разочарованными франчайзи. Но они требуют проведения большого числа тренингов и обучающих семинаров со стороны франчайзера, главная цель последнего в свою очередь – увеличение объема продаж. Сторонние участники особо не отличаются от неофранчайзи с точки зрения карьеры и опыта работы. Многие из них делают себе карьеру в корпорациях, являются преподавателями, а также профессионалами во многих других сферах бизнеса. У них не такой большой уровень доходов, как у неофранчайзи, но они в то же время не тратят все свои заработанные средства, как это свойственно разочарованным франчайзи.

Неофранчайзи отличаются высоким уровнем ожиданий, которые зачастую удовлетворяются, что устраивает как неофранчайзи, так и самого франчайзера. Разочарованные франчайзи, напротив, имеют высокие нереализованные ожидания. К сожалению, франчайзер в данном случае также имеет высокие ожидания. Фактически, это является одной из главных характеристик молодых бизнесменов и агрессивных взаимоотношений между франчайзером и разочарованными франчайзи. Однако эта черта вместе с нереализованной перспективой, которая могла бы быть реализована в рамках международного франчайзинга, вылилась в окончательное расторжение отношений разочарованных франчайзи с системой франчайзинга. Сторонние участники отличаются и от неофранчайзи, и от разочарованных франчайзи в одном очень важном обстоятельстве: они не обладают слишком высокими ожиданиями и не имеют собственных франчайзинговых точек. Они призваны увеличить свой бизнес с использованием относительно консервативных методов и тем самым оказать помощь той франчайзинговой системе, к которой их привлекли в качестве помощи.

Несмотря на выделенные условно три типа франчайзи – неофранчайзи, разочарованные франчайзи и сторонние, «запасные» участники – существует определенный общий опыт и неопределенность, которые больше объединяют франчайзи, чем различают их между собой. Например, франчайзи, столкнувшись с одним рядом неопределенностей, будут с уважением

относиться к той окружающей среде, в которой они работают. Являясь собственниками небольших компаний, они имеют схожие проблемы с персоналом, разделяют риски ведения бизнеса на периферийных точках франчайзинговой системы. Другой общий момент среди этих трех профилей – абсолютное количество трудной работы, необходимой для сохранения прибыльной франчайзинговой точки. Франчайзи готовы тратить много времени и энергии, чтобы поддерживать на должном уровне функционирование франчайзинговой точки. И эти усилия должны быть замечены и оценены франчайзерами.

Таким образом, проанализировав к какому типу социального профиля относится франчайзи, франчайзер может определить, кто из потенциальных кандидатов для вступления во франчайзинговую сеть (по своим профессиональным качествам, мотивам и т.д.) ему подходит, а от кого лучше отказаться. Кроме того, помимо составления профиля франчайзи, головной компании необходимо продумать, как сопоставить свои требования, ожидания от работы франчайзинговой сети с реальными возможностями этой сети на их выполнение. Поэтому еще одним важным критерием, который отличает франчайзинговые сети от других организационных форм и способов расширения бизнеса, а также являющийся одним из необходимых условий именно для успешно функционирующей системы франчайзинга, – это комбинация профессионального менеджмента с точными рекомендациями, учетом и контролем.

Франчайзинговые сети выполняют важнейшую общественную функцию по обучению занятых в них граждан методам ведения бизнеса, прививая им культуру обслуживания. Ярким примером здесь опять-таки является McDonald's. Присоединяясь к системе, потенциальный участник должен полностью поменять профиль своей занятости (если таковой имелся ранее) и, как следствие, пройти переобучение. Для этого в компании создана мощная система переподготовки персонала, центром которой является Университет Гамбургерологии (Hamburger University) [3]³, являющийся самой массовой по масштабам деятельности и охвату (в первую очередь молодежи). В данном учебном заведении будут готовить будущих директоров, лидеров смены и других сотрудников. В 2019 году образовательную программу пройдут около 4 тысяч студентов, выделив около 250 миллионов рублей на обучение сотрудников. Учебное заведение корпорации в столице стало первым в Восточной Европе и восьмым в мире.

За все время существования Университет гамбургерологии подготовил более 360 000 директоров предприятий, менеджеров среднего звена и управляющих в индустрии питания и ресторанного бизнеса. Программы Университета гамбургерологии универсальны и признаются в McDonalds любой страны мира. В Великобритании и США программы Университета признаются высшими и средними учебными заведениями к зачету для получения ученой степени.

Таким образом, в заключение еще раз отметим, что франчайзинговые системы вводят в практику ведения бизнеса, в частности в систему маркетинга и менеджмента, новую культуру кооперативного, партнерского бизнеса. Все франчайзи делятся опытом друг с другом, чтобы укрепить всю систему. На общем фоне обостряющейся конкуренции это образует своеобразные островки социально ориентированной организации. Сети переводят конкуренцию в новое качество. В сфере франчайзинга это наиболее заметно. Происходит как бы возникновение «популяций», которые занимают вполне определенное место в экономике. Конкуренция в условиях развитых франчайзинговых отношений идет не между отдельными «особями», а между «сетями-популяциями». Burger King конкурирует с McDonald's, но одновременно он взаимовыгодно может сосуществовать на той же территории с Pizza Hut, которая является «популяцией» другого типа. И как это существует в сильных образованиях, именно франчайзинговая сеть становится определяющим фактором стабильного и длительного существования отдельного франчайзи. Главная функция конкурентной борьбы переходит, таким образом, к сети, которая координирует процессы появления (или ликвидации) новых франчайзи и экспансию на новые территории. Безусловно, всего этого можно добиться только с учетом характеристик каждого отдельного взятого франчайзи – чего он ожидает от сети и чего хочет в результате иметь франчайзер. Составление и анализ социального профиля франчайзи являются одной из необходимых задач франчайзера при принятии окончательного решения, касающегося выбора себе партнера. В целом, даже рассматривая франчайзинговые сети по аналогии с биологическими системами, можно заметить, что, как и в последних, кругооборот жиз-

³ <https://corporate.mcdonalds.com/corpmcd/about-us/leadership.html>.

недеятельности биоценоза происходит по определенной цепи или каналу – от низших организмов к высшим существам. Также и во франчайзинге: заключая на первом этапе соглашение с одним франчайзи, компания-франчайзер постепенно строит и расширяет свою сеть, а когда на определенном этапе количественное образование переходит в качественное, то размеры сети приобретают глобальные масштабы.

Литература

1. Бердина М. Ю., Бердин А. Э. *Международный франчайзинг: пути трансфера нематериальных активов бизнеса. Монография. Poland, IScience, 2019.*
2. *Официальный сайт Американской ассоциации франчайзинга [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.franchise.org> (дата обращения 03.10.2019), свободный. – Загл. с экрана.*
3. *Официальный сайт компании McDonald's. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://corporate.mcdonalds.com/corpmcd/about-us/leadership.html> (дата обращения 03.10.2019), свободный. – Загл. с экрана.*
4. *Российский рынок франчайзинга продолжает показывать стабильный рост. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.retail.ru/news/rossiyskiy-rynok-franchayzinga-prodolzhaet-pokazyvat-stabilnyy-rost/> (дата обращения 22.01.2019), свободный. – Загл. с экрана.*
5. Фулоп К. *Франчайзинг // Маркетинг / Под ред. М. Бейкера. – СПб.: Питер, 2002.*
6. Черенков В. И., Свиткова М. Ю. *Низкорисковые каналы трансфера инновационного знания: франчайзинг и лицензинг // Инновацию. – 2004. – № 6 (73).*
7. Birkeland P. M. *Franchising dreams: the lure of entrepreneurship in America. The University of Chicago Press, Ltd., London, 2002.*
8. Shane S. A. and Hoy F. *Franchising as an entrepreneurial venture form / Franchising: an international perspective / ed. By F. Hoy and J. Stanworth. Routledge, NY, 2003.*

References:

1. Berdina M. YU., Berdin A. E. *Mezhdunarodnyy franchajzing: puti transfera nematerial'nyh aktivov biznesa. Monografiya. Poland, IScience, 2019.*
2. *Oficial'nyj sayt Amerikanskoj asociacii franchajzinga [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <https://www.franchise.org> (data obrashcheniya 03.10.2019), svobodnyj. – Zagl. s ekrana.*
3. *Oficial'nyj sayt kompanii McDonald's. [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <https://corporate.mcdonalds.com/corpmcd/about-us/leadership.html> (data obrashcheniya 03.10.2019), svobodnyj. – Zagl. s ekrana.*
4. *Rossiyskiy rynek franchajzinga prodolzhaet pokazyvat' stabil'nyj rost. [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <https://www.retail.ru/news/rossiyskiy-rynok-franchayzinga-prodolzhaet-pokazyvat-stabilnyy-rost/> (data obrashcheniya 22.01.2019), svobodnyj. – Zagl. s ekrana.*
5. Fulop K. *Franchajzing // Marketing / Pod red. M. Bejkera. – SPb.: Piter, 2002.*
6. *CHerenkov V. I., Svitkova M. YU. Nizkoriskovye kanaly transfera innovacionnogo znaniya: franchajzing i lajsenzing // Innovaciyu. – 2004. – № 6 (73).*
7. Birkeland P. M. *Franchising dreams: the lure of entrepreneurship in America. The University of Chicago Press, Ltd., London, 2002.*
8. Shane S. A. and Hoy F. *Franchising as an entrepreneurial venture form / Franchising: an international perspective / ed. By F. Hoy and J. Stanworth. Routledge, NY, 2003.*