

# 5 Отбор и мониторинг франчайзи

Средний срок действия соглашения о предоставлении франчайзинговой лицензии составляет примерно 15 лет [1]. Выбор правильной франшизы лицензии и выбор правильного франчайзи очень сложен. Конечно же, создание самого лучшего бизнес-формата с самым высоким потенциалом, рассмотренное в предыдущих главах, является важным стартом. Но нет совершенных способов отбора, поэтому мониторинг и поведения, и производительности как для франчайзера, так и для франчайзи приобретает особый приоритет. Но из-за необходимости удостовериться в том, что партнеры оправдывают обоюдные ожидания, они иногда не обращают внимание на производительность. Глубокий мониторинг франчайзера, контроль и обратная связь — важные аспекты высококачественной и развивающейся системы предоставления услуг. Следует помнить о том, что и вы, и франчайзер будете создавать и совершенствовать физические аспекты системы предоставления услуг, разрабатывая также подходящие механизмы осуществления бизнес-операций и контроля. С работающими во взаимодействии материальными и нематериальными активами вы значительно увеличите шансы на успех своей франшизы.

## Выбор и мониторинг: двойственная задача франчайзинга

Служащий или партнер может представить в ложном свете свои реальные способности, либо же работодатель может просто неправильно его понять. Также вы не можете знать наверняка, работает ли служащий, агент или партнер эффективно и продуктивно или же халтурит. Такая же динамика может работать и в том случае, если потенциальный франчайзи инвестирует приобретение франшизы и осуществление операционной деятельности. Общий взгляд на франчайзинг предполагает, что франчайзер сам несет риск выбора неправильного франчайзи и мониторинг франчайзи с целью предотвратить халтуру. Также существует значительный риск того, что франчайзер представляет себя в ложном свете или же ведет себя безответственно. Выбор и мониторинг партнера — особенно важные проблемы в области франчайзинга, поскольку рост системы почти несомненно порождает роли, необходимые для развития. Если вы являетесь правильным франчайзи для владения и управления одним магазином, это не значит, что вы справитесь с двумя или тремя торговыми точками. Больше того, даже самый лучший франчайзинговый оператор несовершенен и может получать выгоды от разных видов мониторинговых систем, которые действуют в соответствии с политикой франчайзинговой сети и делятся информацией. В свою очередь, все это верно и для франчайзера. Франчайзинговая система, которая состоит из ста магазинов, более индивидуальная и не настолько сложная, как система из тысячи магазинов. Таким образом, цели выбора и мониторинга во франчайзинговой системе совпадают<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Особая благодарность Алексис Парент за помощь в формулировании этой идеи.

Разработка системы внутреннего контроля для продвижения желательного поведения, создание средств для мониторинга поведения и формирование как формальной, так и неформальной обратной связи между предпринимателем и агентами — все это ключевые элементы при минимизации влияния несовершенных способов партнеров и халтурщиков. Реальность такова, что не существует совершенных партнеров, а потому не существует также и совершенных франчайзеров или франчайзи. Большинство франчайзеров внедряют мониторинговые системы для того, чтобы получить подтверждение, что франчайзи ведут деятельность в соответствии с бизнес-форматом и выплачивают правильные объемы арендных платежей. Более широким и, возможно, более важным вопросом представляется следующий: «Может ли система мониторинга обеспечить позитивные выгоды франчайзинговой системе?» Аналогично, если хорошо разработанная система мониторинга обнаруживает неадекватную производительность, может ли она точно также выявить исключительную производительность?

Многие компании выбирают франчайзинг как способ роста из-за его способности минимизировать риски плохого выбора и слабой активности менеджера. Среди прочего франчайзинг действительно минимизирует эти риски, потому что цели франчайзера и франчайзи более согласованные, чем в случае служащего и работодателя. Поскольку франчайзи делятся своим богатством с франчайзером через прибыль от бизнеса, для них существует меньше соблазна халтурить так, как это делают служащие. К примеру, если служащий ворует один доллар, положив платеж покупателя в свой карман вместо того, чтобы выбить чек в кассе, то работодатель теряет весь этот доллар. При аналогичном действии франчайзи франчайзер теряет лишь процент (обычно от 5 до 8) аренды с одного доллара. Более того, поскольку франчайзи обычно инвестируют значительную часть своего личного богатства

в франчайзинговые отношения, они обычно теряют больше, чем франчайзер, если их собственное подразделение терпит банкротство. А потому у франчайзи меньше стимулов представлять франчайзеру свои способности в ложном свете, чем у будущих служащих.

Поскольку стимулы лучше выравнены между франчайзи и франчайзером, чем между служащим и работодателем, они не являются точными. К примеру, рассмотрим финансовые цели двух сторон: франчайзеры зарабатывают свою прибыль в основном с помощью арендных платежей, а потому у них есть стимул максимизировать продажи в рамках всей системы. Франчайзи мотивированы чистой прибылью, а потому для них стимулом служит максимизация прибыли как через ее увеличение, так и с помощью сокращения издержек. Классический пример несоответствия франчайзера и франчайзи возникает в том случае, когда франчайзер желает использовать скидку, в то время как франчайзи убеждены, что скидка уменьшит прибыль. В результате даже в хорошо развитой франчайзинговой системе на всех рекламках можно заметить фразу: “Только в магазинах, которые поддерживают условия акции”. Таким образом, франчайзинг не уменьшает потребность в мониторинге и контроле операционных систем. Внутренний контроль и мониторинг важны для защиты интересов франчайзи, франчайзера и системы в целом.

Противоречивость между финансовыми целями франчайзера и франчайзи приводит к двум специфическим типам поведения, которые нуждаются в мониторинге и контроле: “свободной езде” и “халтуре”. “Свободная езда” имеет место, если франчайзи получает преимущество в случае неполного мониторинга, что позволяет ему присваивать прибыль от системы и не уплачивать свою реальную долю. Это может быть большой проблемой в рекламе франчайзинговой системы. Если франчайзи не платит за рекламу в своем регионе, он “свободно едет” на бренде. Классическая халтура связана,

например, с использованием говядины более низкого качества в гамбургерах с целью экономии издержек. И “свободная езда”, и халтура коварно ухудшают репутацию бренда.

### **Зона толерантности**

Франчайзинг представляет собой взаимообусловленные отношения, в которых франчайзеры и франчайзи должны жить с некоторой степенью гибкости относительно деятельности каждого. По существу, франчайзи и франчайзер создают “зону толерантности”, которая соответствует их уникальным взаимоотношениям, неформальному стандарту производительности во многих аспектах. Ни одна из сторон любого соглашения не ведет себя лучшим образом постоянно, а потому четкое толкование лицензионного соглашения может привести к судебным разбирательствам. Кроме того, франчайзи, который строго трактует лицензионное соглашение, может легко выделить нарушения франчайзера. Результатом становится спорная обстановка, которую ни для кого нельзя считать благоприятной.

Зона толерантности определяется серией услуг, которые франчайзер предоставляет франчайзи. В нашей профессиональной жизни, будь мы франчайзерами или франчайзи, много времени расходуется нами на понимание природы взаимоотношений между этими двумя сторонами, что особенно важно для максимизации таких взаимоотношений. Многие люди делают ошибки, считая, что от них требуется лишь наблюдать за продажами и прибылью, и они вздохнут свободно, удостоверившись, что система здорова. В следующем списке представим восприятие франчайзи взаимоотношений с франчайзером, которые определяют зону толерантности [2]:

- доступ к менеджменту франчайзера;
- системы ведения бухгалтерского учета;
- кредитная политика франчайзера и согласованных с ним контрактов;
- оборудование;
- честное поведение во взаимоотношениях;
- поддержка финансового менеджмента;
- поддержка запасов;
- местная реклама;
- системы менеджмента;
- рыночная информация;
- национальная реклама;
- разработка проектов новых магазинов;
- разработка нового продукта;
- поддержка операционной деятельности;
- поддержка решения проблем;
- продвижение;
- покупки;
- обучение.

Из этого набора франчайзи выбирают две главные категории пересечения с франчайзером — операционную деятельность и маркетинг. Затем в рамках каждой из этих категорий они определяют, для каких индивидуальных пересечений характерна наиболее низкая толерантность с их стороны. В табл. 5.1 представлены особые пересечения, на которых должны фокусировать внимание ваши мониторинговые системы.

**Таблица 5.1.** Зона толерантности и приоритет по отношению к операционной деятельности и маркетингу

<b>Наиболее уязвимые места предоставления услуг в зоне толерантности</b>
<b><i>Взаимодействие в области операционной деятельности</i></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Визиты специалистов по эксплуатации в торговые точки</li> <li>• Формальные проверки торговых точек</li> <li>• Время пребывания специалистов по эксплуатации в торговых точках</li> <li>• Отзывы и документация специалистов по эксплуатации франшиз</li> <li>• Отклик специалистов по эксплуатации на экстренные ситуации</li> <li>• Общее влияние специалистов по эксплуатации на успех франчайзи</li> </ul>
<b><i>Взаимодействие в области маркетинга</i></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Стоимость маркетинговых материалов</li> <li>• Общая беспомощность специалиста по маркетингу</li> <li>• Своевременность отклика на потребности</li> <li>• Сбор и взаимный обмен маркетинговыми данными и информацией</li> <li>• Количество дней, которые франчайзи проводит с маркетинговым персоналом отрасли</li> <li>• Общее влияние маркетингового персонала на результаты деятельности отрасли по мнению франчайзи</li> </ul>

Франчайзер отслеживает франчайзи с помощью многих способов. У франчайзи высокие ожидания по отношению к франчайзерам относительно поддержки операционной деятельности их магазинов и маркетинга франшизы. Задаaniem франчайзеров является определение приоритетов ваших усилий в этих категориях, и франчайзи вам простят, если вы будете вести себя менее успешно в других вопросах.

Для понимания того, что наиболее важно для франчайзи, франчайзеры должны создавать свои мониторинговые системы с учетом параметров операционной деятельности

и маркетинга. Концентрация на этих моментах позволит построить систему мониторинга и контроля, которая породит толерантные и взаимовыгодные долгосрочные взаимоотношения. В конце концов, франчайзи и франчайзер начинают понимать свою особую зону толерантности, что необходимо им обоим.

### **Более подробно о компонентах внутреннего контроля**

Внутренний контроль представляет собой систему проверок и балансов, которые осуществляются франчайзером для внедрения особого, приемлемого, поведения и препятствования неадекватному. Эффективные способы внутреннего контроля часто оказываются дорогими для дизайна и внедрения, но обычно это одноразовая инвестиция, обеспечивающая существенную прибыль организации на протяжении своего срока эксплуатации. Предприниматели, собирающиеся стать франчайзерами и построить свой собственный бизнес, должны рассмотреть желательные типы внутреннего контроля, поскольку это решение будет влиять на способ разработки франчайзингового соглашения. Эрик Карп, известный адвокат франчайзи, верит в то, что “содержание франчайзингового контракта будет оказывать значительное влияние на контроль, который получит франчайзер для использования методов мониторинга, и степень, до которой франчайзи должны придерживаться рекомендаций, разработанных франчайзером” [3]. Франчайзинговый договор служит для франчайзера шансом четко определить, чего он ждет от франчайзи и как собирается удостовериться в том, оправдываются ли его ожидания. Эти ожидания в целом попадают в одну из двух категорий — выполнение системы предоставления услуг и составление финансовой отчетности.

## Мониторинг и контроль системы предоставления услуг

Компании работают над созданием брендов и торговых марок, поскольку они обещают потенциальным покупателям определенный уровень качества продукта или услуги. Покупатели начинают верить этим обещаниям, и неспособность выполнить их разрушает капитал бренда. Соответственно заверения в полном выполнении системы предоставления услуг — это способ защиты капитала бренда (*Комментарий 5.1*).

**Комментарий 5.1.** От теории к практике:  
мониторинг и контроль — поддержка бренда

Существование компании *Jiffy Lube* было выстрадано покупателями — покупка базовых автомобильных противоугонных устройств требовала слишком много времени и была слишком сложной. Решением стал пакет услуг по установке противоугонных устройств разумного формата и в строго оговоренное время. Несмотря на кажущуюся легкость, необходимая система предоставления услуг для выполнения этой стратегии была очень детализированной и предусматривала точное выполнение операций. Угроза бренду была серьезной, если франчайзи не выполнял основные стандарты услуги (14 пунктов) за 10 минут. Были разработаны системы мониторинга и контроля для проверки, выполняются ли элементы ключевой стратегии в соответствии с требованиями. Специалисты по эксплуатации принесли секундомеры в торговые точки, и кассовые аппараты фиксировали время входа и выхода из мастерской по предоставлению услуг. Жалобы на время оказания услуги от покупателей учитывались и распределялись

в рамках всей франчайзинговой системы *Jiffy Lube*. В маркетинговом плане, указывающем длительность услуги в пределах 10 минут, доминировали реклама услуги, состоящей из 14 позиций. Несмотря на важность того, что франчайзер проводит мониторинг для защиты бренда, франчайзи несут одинаковый риск, поскольку стоимость бренда оказывает влияние на все торговые точки.

Существует несколько различных школ, которые думают над тем, как лучше осуществить выбор франчайзи. Некоторые франчайзеры считают, что они не заинтересованы в наличии франчайзи, обладающих соответствующим опытом, поскольку те могут принести плохие привычки из других организаций в их собственный бизнес. Другие франчайзеры придерживаются мнения, что опыт в соответствующем бизнесе важен как подтверждение того, что франчайзи может быть успешным в бизнесе. Вице-президент компании *Allied Domecq* по розничным операциям говорит: “Хотя и не существует универсального соглашения о том, что франчайзи должен обладать опытом в области франшизы, франчайзер обычно рассчитывает на общий опыт в области ведения бизнеса” [4].

Для новой франшизы стартовой точкой отбора франчайзи является поиск потенциальных предпринимателей, которые комфортно чувствуют себя в роли производителей и у которых есть определенный опыт в маркетинге. Заслуживающие доверие франчайзеры должны анализировать деятельность наиболее успешных франчайзи в системе и использовать данные для разработки профиля перспективного франчайзи. Франчайзер, который основывает новую фирму, может обсуждать выбор франшизы вместе с существующими успешными франчайзерами, но изначально они начинают с

осуществления выбора из числа тех, кто откликнулся на предложение. Честно говоря, большинство новых франчайзеров испытывают нехватку ресурсов, и “горячая перспектива” платежей франчайзи может оказаться наиболее привлекательной. Также франчайзеры могут сразу же начать процесс сбора и пересмотра профильных данных. В конечном счете успешными становятся более избирательные предприятия. К тому же вы можете рассматривать способность потенциальных франчайзи выполнять систему предоставления услуг в соответствии с требованиями франчайзингового профиля, который вы разработали. Задавая изначально правильные вопросы, можно заранее уберечь себя от большого количества проблем, поскольку неудачный франчайзи требует значительных затрат времени и внимания.

Изначальный контроль над выполнением общих принципов, связанных с реализацией системы предоставления услуг, предусматривает, что франчайзи, по условиям франчайзингового контракта, следуют текущему руководству по производственной деятельности и соответствующим обновленным руководствам. Последние являются результатом периодической обратной связи, которая состоит в регулярном взаимодействии между франчайзи и франчайзером, а также между франчайзером и всей системой франчайзи. В самых лучших франчайзинговых системах это взаимодействие — процесс формальный. Как позитивная, так и негативная информация оцениваются и обобщаются, имеет место стабильная повторяющаяся обратная связь между отраслью и франчайзером. Это наиболее эффективный и гибкий механизм, с помощью которого можно удостовериться в том, что в рамках системы создаются и внедряются реалистичные текущие изменения. Этот повторяющийся процесс приводит к тому, что франчайзер отвечает за тщательную разработку документации по всем процедурам, необходимым для надлежащего выполнения производственных функций. Более того,

он должен поддерживать с франчайзи связь, по его желанию в франчайзинговом договоре может быть предусмотрено такое нововведение к уже существующим руководствам по операционной деятельности. Неспособность соответствующим образом документировать франчайзинговые операции в процессе их развития может быть компенсирована разработкой эффективных руководств по операционной деятельности, которые способны защитить систему предоставления услуг. Кроме того, франчайзер, который обращает внимание на развитие системы и тщательно его документирует, пользуется более простой и эффективной схемой передачи опыта, чем менее старательный франчайзер. Если ваша система предоставления услуг ведет документацию именно так, тогда достижение определенного уровня становится во многом более управляемым процессом. Результат состоит в том, что чем успешнее франчайзи, тем стабильнее франчайзинговая система и выше стоимость капитала акционеров.

### **Разработка руководства по операционной деятельности**

В руководстве по операционной деятельности содержатся фундаментальные задачи системы предоставления услуг. Оно служит как информационным ресурсом, так и учебным пособием. Руководство должно быть хорошо структурировано, написано понятным языком, а представляемая в нем информация должна быть актуальной и точной.

- При разработке своей системы предоставления услуг документируйте все функции, изменения и обусловившие их причины.
- Составьте руководство для выполнения системы предоставления услуг на первой торговой точке, детализируя действия, необходимые для реализации товаров и услуг.

- Помните о том, что франчайзер должен обучать новых франчайзи, а потому руководство является существенным дополнением к этому обучению.
- Пользуйтесь услугами профессиональных преподавателей и литературных редакторов для совместной разработки руководства по производственной деятельности.
- Издайте руководство по производственной деятельности в переплете, что позволит часто использовать его и легко заменять страницы.

## Методы мониторинга

Для мониторинга производственной деятельности торговой точки существует много способов. Представим некоторые из них.

1. Поддержка сферы деятельности (*field support*).
2. Внешний аудит (*external service audits*).
3. Экспертная оценка (*peer review*).
4. Аналитические инструменты (*analytical tools*).
5. Обратная связь с покупателем (*customer feedback*).

Обычно эти подходы используются в комплексе для мониторинга поведения франчайзи. С их помощью проводится мониторинг, а также осуществляется обратная связь. Зона толерантности убеждает нас в том, что необходимо сконцентрировать внимание этих подходов на сферах маркетинга и производственной деятельности. Мы не будем настаивать на том, что мониторинг способствует самой лучшей деятельности точно так же, как осуществляет контроль слабой деловой активности.

## Поддержка сферы деятельности

Многие франчайзинговые организации используют персонал по поддержке сферы деятельности как связующее звено между франчайзером и франчайзи. В их основные обязанности входит уведомлять компанию о потребностях франчайзи и убеждаться в том, что последний поддерживает политику компании. Франчайзинговый персонал по поддержке сферы деятельности часто работает как районные или региональные менеджеры в нефранчайзинговой компании, но не со столь явными принудительными полномочиями. Действуя в таком качестве, персонал по поддержке сферы деятельности отвечает за оценку франчайзи, определяет потенциальные проблемы и внедряет любые необходимые корректирующие действия. Или же, наоборот, персонал по поддержке сферы деятельности может выполнять функции внутреннего аудитора, обеспечивая проверки деятельности индивидуальных магазинов по определенным критериям. Если функция персонала по поддержке сферы деятельности организована именно так, то франчайзи обычно имеют дело с рейтинговой системой, разработанной с целью узнавать у франчайзи о соответствии их производственной деятельности стандартам компании. Обычно из показателей в этой системе стандартов первой стоит прибыль с детализацией по отдельным сегментам. *General Nutrition Centers* предлагает сравнение по классам продукции. *Friendly's Restaurants* помогает франчайзи сравнивать прибыль за день. Стандарты издержек акцентируют внимание на переменных статьях издержек, особенно на затратах на оплату труда. В компании *Jiffy Lube* затраты труда на обслуживание одной машины по каждому подразделению сравниваются с аналогичными показателями по всей стране. Франчайзи, которым не удается достичь минимальных требований, дается время и оказывается поддержка для улучшения своих показателей. Франчайзи, которым

не удастся улучшить свою деятельность, рискуют тем, что с ними разорвут франчайзинговое соглашение. Независимо от обслуживаемого объема, персонал по поддержке сферы деятельности оказывается наиболее эффективным при мониторинге франчайзинговой деятельности, когда соотношение между их количеством и количеством франчайзинговых предприятий высокое. Но при этом, чем больше количество персонала по поддержке сферы деятельности в списочном составе предприятия, тем выше стоимость системы мониторинга. Нужно соблюдать баланс между количеством людей и политикой, а также между формальными и неформальными структурами управления. Качество взаимосвязей между франчайзи и персоналом по поддержке сферы деятельности, по мнению первого, явно способствует улучшению производственной синергии в системе. Не удивительно, что франчайзи оценивают франчайзеров более благосклонно, когда у них устанавливается высокий уровень связи с персоналом по поддержке сферы деятельности.

### **Внешний аудит и экспертная оценка**

Чтобы справиться с растущей стоимостью издержек на мониторинг, франчайзеры могут также использовать методы внешнего аудита или экспертной оценки, заключив контракт с внешним агентством для оценки франчайзинговых операций. Организации, которые предлагают такие услуги, могут в целом достичь экономии за счет масштаба. В этом случае стоимость услуг на контрактной основе дешевле, чем при их предоставлении франчайзером. Примером такой службы является “тайная покупка товара”. В случае тайных покупателей компании, с которой вы подписываете контракт об этой услуге, составляется краткий перечень критериев, по каким должен быть оценен франчайзи, и дается описание того, что подразумевается под каждым критерием и каким он должен

быть. Представитель компании потом посещает владельца франшизы, представляясь клиентом (обычно этот человек не знаком с франчайзи). По окончании визита готовится оценка, которая передается франчайзеру. Несмотря на то, что “тайная покупка товара” — эффективный способ оценки типичного опыта покупателя, она не может использоваться как общий способ мониторинга. Ее ограничения связаны с субъективизмом “тайного покупателя” и в целом неполным обзором операционной деятельности. Для всеобъемлющей оценки необходим доступ к таким базовым операциям, как контроль запасов и производства, а это не так просто осуществить.

Более совершенным и эффективным с позиции издержек способом оценки франчайзинговых операций является система экспертных оценок. Система экспертных оценок осуществляется франчайзи и между франчайзи в одной и той же франчайзинговой системе. Результаты являются конфиденциальными, их не обсуждают с франчайзером. Франчайзи посещают торговые точки, работают на производстве, осматривают подсобные помещения, задают вопросы служащим и покупателям. Представьте себе инцидент, когда из-за бактерии *e. coli* заболели несколько покупателей. В результате пострадала вся система, а не только один франчайзи, поскольку покупатели доверяют качеству бренда, а не местному предпринимателю. Этот инцидент подчеркивает, что такие неблагоприятные события будут влиять на каждого франчайзи. Поскольку у франчайзеров имущественные права в деятельности друг друга закреплены законом, программа экспертных оценок может быть эффективным способом мониторинга франчайзингового поведения. Этот метод также упрощает проблемы ограниченного доступа в случае “тайного покупателя”, который не в состоянии оценить производственные операции в подсобных помещениях.

Франчайзинговый контракт может быть использован для разграничения некоторых издержек на мониторинг. Многие франчайзеры пользуются этим. Международная ассоциация франчайзинга (International Franchise Association) рекомендует франчайзерам учредить организацию — совет по франчайзинговому консультированию. Ассоциация франчайзи помогает построить линию связи с франчайзером. Многие советы по франчайзинговому консультированию устанавливают критерии как для минимальных значений показателей, так и для исключительных.

### **Аналитические инструменты**

Ожидания франчайзера в отношении показателей производительности — мощный и относительно недорогой метод мониторинга. Франчайзеры могут разработать перечень ожиданий производительности на основе показателей деятельности их собственных торговых точек. К примеру, в отрасли ресторанов быстрого питания франчайзинговая компания полностью понимает, что издержки на производство продукции и оплату труда должны составлять определенный процент от объема продаж. Персонал франчайзинговой компании может сравнивать фактические результаты франчайзи с этими ожиданиями и разрабатывать отчеты об «исключительности». Любая из торговых точек, работа которой не соответствовала этому набору параметров, подвергалась дальнейшему исследованию. Использование аналитических средств в комбинации с поддержкой сферы деятельности может послужить средством для расширения мониторингового бюджета франчайзинговой компании и способом, позволяющим удостовериться, что это проблемные области, а не торговые точки, которые устанавливают свою политику и не видят смысла в выполнении общепринятых показателей.

Но все же выборочный мониторинг франчайзинговых операций является самым эффективным. К примеру, почему франчайзи удается заявлять о затратах труда ниже нормального значения? В *MacDonald's* франчайзи действительно доказывают этот факт. Исследования обнаружили специализированную систему двусторонней связи для проезжающих машин, которая увеличила производительность. В конечном счете эта новая система стала стандартом производственных процедур во всех ресторанах, и затраты труда были снижены в рамках всей системы в целом, что позволило сэкономить миллионы долларов. В идеальной системе поток инновационных работ, специализированных механизмов и системы стимулов, разработанных франчайзи, могут анализироваться франчайзером и переноситься на остальные предприятия франчайзинговой системы. Модель состояния потом модифицируется для определения возросшего стандарта.

### **Обратная связь с покупателем**

Возможно, самым лучшим способом мониторинга результатов деятельности франчайзи следует считать вопрос к покупателям, хорошо ли их обслуживают. Текущие покупатели могут предоставить обширную информацию, касающуюся того, насколько хорошо торговая точка отвечает ожиданиям, и выяснить причины удовлетворения нужд или разочарования в фирме. Количественное ранжирование покупателей — замечательный метод определения того, насколько хорошо франчайзи обслуживает их и где существуют возможности для повышения уровня сервиса.

Кроме расспросов существующих покупателей, вам также следует общаться с потенциальными покупателями, представляющими вторичный и третичный рынки. Опрос покупателей, которые подходят под описание основной целевой группы, но не часто посещают предприятие на своей

территории, может обеспечить вас полезной информацией относительно результатов деятельности франчайзинговой торговой точки. Если результаты обратной связи приводят к выявлению вопросов, требующих подробного изучения, то общение с потенциальными покупателями, чьи точки зрения учитывались, может помочь расширить их базу для франчайзи на этой территории. В дополнение к разработке мониторинга и контроля, исследования покупателей являются важным маркетинговым и рекламным механизмом, поскольку именно покупатели — сердце всей системы предоставления услуг.

### **Мониторинг и контроль финансовой отчетности**

Финансовый контроль обычно разрабатывается для защиты финансовых интересов франчайзера. Поскольку вознаграждение франчайзера в большинстве случаев основывается на проценте от продаж, все заявленные объемы прибыли — ключевой элемент защиты финансовых интересов компании. Таким образом, наибольший интерес для франчайзера представляет эффективная отчетность по продажам. Процесс контроля финансовых данных дает возможность разработать более детальную систему мониторинга и контроля.

Одно из преимуществ системы мониторинга, основанной на широком использовании информационных технологий, состоит в том, что с ней вы можете иметь полную картину по каждому аспекту бизнеса — от продаж до запасов, маркетинга, затрат труда — в простой, понятной и легко передаваемой форме. Для извлечения выгоды из такой информационной системы следует определить как позитивные, так и негативные параметры, по которым контролер будет составлять список исключений, если они будут выходить за верхние и нижние границы норм. Такой список поможет ориентировать

процесс аудита на линейные процессы или торговые точки, которые не удовлетворяют принятые параметры.

Существует несколько способов контролирования финансовой отчетности, включающие следующие позиции, но не ограниченные только ими.

1. Централизованные системы кассовых терминалов.
2. Финансовая отчетность.
3. Финансовый аудит.

### **Системы кассовых терминалов**

Самой главной функцией системы кассовых терминалов является сбор данных о реализации. Дополнительными функциями может быть сбор данных о запасах и многих прочих факторах, таких как информация служащих, данные покупателей и маркетинговые данные. К примеру, в компании *Jiffy Lube* имя и адрес покупателя, а также специфическая информация о транспорте (год, производитель, модель и пробег) собираются в процессе предоставления услуг на основе совершенных записей. В то же время может быть отслежена и работа служащих, которые работают с техникой, в результате чего можно оценить продуктивность. Контроль запасов включает расчет корреляции между использованными фильтрами для масла и галлонами использованного масла, полученного из транспортных средств.

Системы кассовых терминалов можно ранжировать по сложности от сетей, обслуживающих большую территорию, до обычных кассовых аппаратов размером с журнал. Чем совершеннее система, тем сложнее для франчайзи предоставить ложную информацию о продажах. Электронные формы подачи данных, с помощью которых осуществляется пересылка информации франчайзеру, помогают минимизировать ошибки как ненационального, так и национального характера

при заполнении отчетности франчайзи. Если франшиза вырастает до точки, в которой нужен этот комплексный тип системы, это знак успеха и стоимости. При подписании франчайзингового контракта, вы должны планировать использование и модификацию такой системы в будущем. Если возникнет потребность в более уточненной системе, какой тип силы воли вы используете, чтобы заставить франчайзи принять ее, и кто при этом будет платить за ее внедрение? Кроме того, при подписании франчайзингового контракта следует определить, каким доступом до финансовой информации франчайзи вы обладаете. Вам захочется рассмотреть следующие вопросы.

1. Как часто следует франчайзи отчитываться о своих продажах?
2. В каком формате должны представляться эти отчеты?
3. Какой тип сопроводительных документов должны обеспечивать франчайзи?
4. Имеет ли франчайзер право проводить аудит объемов продаж?

### **Финансовая отчетность**

Использование таких аналитических механизмов, как бюджеты и прогнозы, для мониторинга финансовой отчетности франчайзи является высокодоходным механизмом мониторинга. Бюджеты и прогнозы создают хорошие показатели, с которыми вы можете сравнивать фактические финансовые результаты. Значительные отклонения между бюджетом и фактическими результатами помогут определить торговые точки, деятельность которых необходимо изучить.

Франчайзеры должны помнить, что сравнение фактических результатов с ожиданиями стоит осуществлять только в том случае, если ожидания реалистичны. Поскольку торговые

точки компании являются инкубатором для разработки системы предоставления услуг, они также могут служить лабораторией для разработки ожиданий финансового состояния (*Комментарий 5.2*) и в качестве основы для составления ожиданий, но различия в основной линии и франшизе (с точки зрения обслуживаемых рынков, размера магазина, рынков труда и т.д.) должны учитываться в процессе разработки прогнозов. Исключение этих переменных приведет к тому, что прогнозы будут нереалистичными и как механизм мониторинга относительно бесполезными.

### **Финансовый аудит**

Другой способ удостовериться в том, что франчайзи аккуратно составляют свои финансовые отчеты, обусловлен правом проведения внешнего аудита. Нанимать внешних аудиторов для аудита финансовой отчетности каждого индивидуального франчайзи слишком дорого для использования в качестве единственного способа мониторинга финансовой отчетности. Но он все же является очень эффективным способом исследования деятельности франчайзи, который, по вашему предположению, неточно отчитывается о своих финансовых результатах. При подписании франчайзингового контракта включите право проводить аудит и требовать от франчайзи выполнения запросов внешних аудиторов о предоставлении информации.

### **Создание обратной связи**

Мониторинг и контроль поведения франчайзи акцентируют внимание на аспектах взаимоотношений между франчайзером и франчайзи, в которых цели двух сторон, по-видимому, несовместимы. Но такие расхождения незначительны по сравнению с теми общими чертами, которые присущи

**Комментарий 5.2.** От теории к практике:  
система предоставления услуг, мониторинг и контроль –  
согласование местных и национальных прогнозов

---

В компании *Dunkin' Donuts* франчайзи составляют планы продаж и развития. Региональные менеджеры собирают данные, которые потом объединяются в основной документ. Франчайзер разрабатывает аналогичный национальный прогноз. Два документа сравниваются и в итоге согласовываются. Цели франчайзера и франчайзи определены. Этот процесс часто сопровождается стрессом, но редко порождает конфликт. Если существует несогласие, франчайзер обладает по договору правом инициативы в развитии, а франчайзи доминируют относительно прогнозов индивидуальных торговых точек. В отличие от этой компании, многие франчайзеры составляют годовые бизнес-планы, а потом доводят их “вниз” через систему персонала по поддержке сферы деятельности к индивидуальным франчайзерам. Система *Dunkin'* создает стратегический план, созданный в соавторстве со всеми франчайзи. Финансовая отчетность становится более хорошо управляемым информационным механизмом, поскольку фактические данные сопоставляются с плановыми. Рост системы оценивается реалистичнее на основе очевидных вариаций. Согласование национальных целей с фактическими местными возможностями позволило компании *Dunkin' Donuts* расширить свою деятельность более эффективным способом.

обеим сторонам. Самое высокое совпадение интересов как франчайзера, так и франчайзи достигается в том случае, если построен капитал бренда и конечный покупатель получает более качественные услуги. В результате для обеих сторон даже в мыслях следует избегать фраз типа “мы против них”;

вместо этого нужно вместе работать над усилением системы. Взаимосвязь между двумя сторонами важна для создания сильных рабочих отношений; этот, на первый взгляд, простой механизм часто будет отделять большой успех от неизбежного провала.

Такие франчайзеры, как *Great American Cookie Company (GACC)* и *Kampgrounds of America (KOA)*, признают, что франчайзи знают покупателя лучше, чем франчайзер. Эти франчайзеры пытались понять и внедрить в систему идеи, предоставленные франчайзи, тесно сотрудничая с их группами. К примеру, франчайзинговая ассоциация для *KOA* на протяжении многих лет просила, чтобы компания внедрила централизованную систему заказов, снабженную одним бесплатным телефонным номером, но эту идею франчайзер постоянно отклонял. Когда конкурирующие фирмы внедрили такие системы, *KOA* пришлось догонять их. Внедрения бесплатной телефонной системы сразу же доказало свою эффективность. В августе 1997 года в *Success Magazine* появилась статья, где утверждалось, что “*KOA* является одной из растущих франчайзинговых компаний, которые уделяют серьезное внимание группам франчайзи, внедряя все их идеи — от упаковок до перезаключения франчайзинговых соглашений”.

В другом примере попытки прислушаться к франчайзи *Great American Cookie Company* способствовали значительному увеличению объемов продаж шоколадных пирожных с орехами. Франчайзи заявили центральному офису, что проблема связана с упаковкой. Шоколадные пирожные с орехами, которые наполняются толстым слоем глазури, упаковывались в пакеты. Покупатели жаловались, что шоколадные пирожные слишком деформируются и их сложно есть. Продажи пирожных увеличились после того, как их стали продавать в коробках.

Некоторые франчайзеры не хотят помогать франчайзи в формировании ассоциации. Они боятся общего мышления. В обеих ситуациях ключ обратной связи идет от ассоциации франчайзи. Исполнительный директор совета по предоставлению консультаций в области франчайзинга *Great American Cookie Company* отметил следующее: “Существует вполне понятная угроза для франчайзера в том, что ассоциация имеет свой счет в банке и деньги, которые могут быть использованы в качестве средств “на войну” (чтобы возбудить иск против франчайзера в ходе спора). Мы продолжаем убеждать друг друга: если сравнить, сколько у нас денег на счету и сколько у них, — то эти суммы просто не идут ни в какое сравнение”. Исполнительный директор франчайзинговой ассоциации соглашается с этим. Наиболее выгодным преимуществом совета по предоставлению консультаций в области франчайзинга является работа в команде и способность выработать у франчайзи общую цель. Помогая франчайзи организовать совет по предоставлению консультаций в области франчайзинга, воспринимая его серьезно, франчайзеры могут получить для себя существенный источник роста. Больше того, создавая атмосферу кооперации, франчайзеры смогут предотвратить потенциальные судебные разбирательства, приводящие к противоречиям.

## Резюме

Взаимосвязь между франчайзером и франчайзи — очень деликатный аспект их сотрудничества. В результате франчайзер должен установить баланс между политикой поведения франчайзи с целью защиты своих интересов и партнерством с ним для развития системы в целом. Чем чаще франчайзи рассматривают в качестве настоящих партнеров, тем реже имеют место “халтура” и “свободная езда”.

Инфраструктура, разработанная для управления франчайзинговыми взаимоотношениями, должна продвигать желаемое поведение и облегчать процесс коммуникации, обеспечивая, таким образом, минимизацию необходимости в мониторинге и контроле. Перед тем как перейти к рассмотрению следующего аспекта системы предоставления услуг — маркетинга, — нам хотелось бы представить “несколько жемчужин из кладезя мудрости” (*Комментарий 5.3*), которые иллюстрируют принципы создания сильной взаимосвязи между франчайзером и франчайзи.

**Комментарий 5.3.** От теории к практике:  
семь способов построить и развить долгосрочные франчайзинговые отношения

---

Список составлен на основе опыта Боба Розенберга, бывшего исполнительного директора компании *Dunkin' Donuts*.

1. Позиция франчайзи прямо пропорциональна показателю ROI и росту прибыльности на уровне этого подразделения.
2. Многим франчайзи необходимо принимать участие и выражать свое “я” с помощью управления подразделением. Самые лучшие франчайзи учатся и растут как бизнес-лидеры в своих франчайзинговых системах и объединениях.
3. Вовлечение в управление (к примеру, советы по предоставлению консультаций) может быть выгодным, но для франчайзера очень сложно достичь баланса между слушанием и лидерством.
4. Прозрачность контракта и дальнейших взаимоотношениях очень важна.

5. Ожидания следует устанавливать заранее. Франчайзер и франчайзи должны рассматривать общие цели с учетом прибыльности подразделения.
6. Новые продукты и программы должны тестироваться и оцениваться в финансовом плане до запуска в производство.
7. Франчайзинг является бизнесом взаимоотношений, который требует постоянства, личного общения и предоставления услуг в соответствии с обещаниями и возложенными надеждами.

## Примечания

1. Spinelli, S., and S. Birley, "An Empirical Evaluation of Conflict in the Franchise System", *British Journal of Management*, 9(4), December 1998, p. 301–325.
2. Более подробно о зоне толерантности франшизы можно прочесть в работе Steve Spinelli, Jr., and Sue Birley, "An Empirically Supported Model of Tolerance in a Franchise Inter-Organizational Form", *Frontiers of Entrepreneurship*, 1995.
3. Адвокат Эрик Карп в обращении к студентам программы МВА, февраль 1999.
4. В разговоре по телефону со Стивом Спинелли, январь 2003.