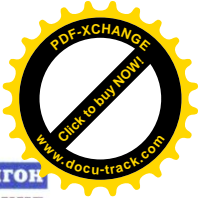
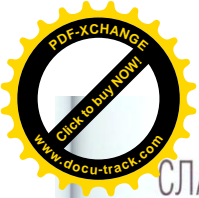


Фото: Joan Gomez pons (Dreamstime.com)

ЦЕНТР УПРАВЛЕНИЯ

ЮЛИЯ
ПИГРОВА,
ПЕТР
КОРОЛЕВ

РЕАЛИЗАЦИЯ ФРАНЧАЙЗИНГОВОГО ПРОЕКТА — ШАГ ГОРАЗДО БОЛЕЕ СЕРЬЕЗНЫЙ, ЧЕМ КАЖЕТСЯ ПОНАЧАЛУ. И ДЕЛО ЗДЕСЬ ВО ВСЕ НЕ В ТРУДНОСТЯХ ПРОДВИЖЕНИЯ ФРАНШИЗЫ, И НЕ В ТЕРНИЯХ НА ПУТИ К РЕГИОНАЛЬНОЙ ЭКСПАНСИИ. КУДА ВАЖНЕЕ ТО, ЧТО ФРАНЧАЙЗИНГ ПРЕДПОЛАГАЕТ СМЕНУ МОДЕЛИ РАБОТЫ ВСЕЙ КОМПАНИИ.



СЛАБЫЙ ОТДЕЛ ФРАНЧАЙЗИНГА — ПРЯМАЯ УГРОЗА ДЛЯ СЕТЕВОГО ПРОЕКТА В ЦЕЛОМ

Собираетесь запустить на рынок франшизу? Готовьтесь к тому, что бизнес-процессы в компании придется отстраивать заново. Вице-президент по развитию Subway Russia Геннадий Кочетков уверен: главная ошибка начинающих франчайзеров кроется как раз в иллюзии, будто франшизу можно рассматривать в качестве «еще одного» направления деятельности — и не больше. «На самом деле франчайзинг — это принципиально иная концепция бизнеса, для полноценной реализации которой нужно изменить философию компании», — подчеркивает Кочетков.

Запуск франчайзингового проекта влечет за собой перераспределение ресурсов предприятия, реструктуризацию системы управления и перестройку оргструктур. Иной штат, другие специалисты, новые функции — все нужно планировать заранее, а не прикручивать мотор к самолету в процессе полета. А главное, с самого начала будущему франчайзеру следует выстроить эффективный отдел франчайзинга. Именно он станет ключевым элементом в процессе реализации новой стратегии.

Одни для всех

Единого мнения о том, как должен выглядеть идеальный отдел франчайзинга, разумеется, нет. На разных рынках, в разных компаниях неизбежны вариации, причем значительные. Однако общие принципы построения структуры, отвечающей за развитие сетевого проекта, почти не вызывают споров. При этом абсолютно неважно, каков размер компании-франчайзера и как много партнеров насчитывает франчайзинговая сеть сегодня. Куда интереснее, сколько сотрудников работает в отделе франчайзинга. Ведь, как это ни смешно, большинство проблем возникает вовсе не потому, что франчайзинг как деловая схема — плох, а из-за крайне скромных человеческих ресурсов, призванных обслуживать рост сети.

Отдел франчайзинга должен обеспечить реализацию трех основных функций. Это развитие, поддержка и контроль.

Об авторах: Юлия Пигрова и Петр Королев — эксперты компании «Fransh Стратегия роста», занимающейся стратегическим управленческим консалтингом в сфере франчайзинга и ритейла.

С развитием все ясно. При запуске каждого франчайзингового проекта темпы прироста сети являются одним из ключевых элементов планирования. Расширение территории присутствия бренда, появление новых фирменных предприятий, поиск и формирование более эффективных каналов дистрибуции — все это обязательные шаги на пути к главному: эффекту масштаба, который на определенном этапе развития должна обеспечить созданная система. При этом количественные показатели вряд ли оказываются важнее качественных. Большое число партнеров — это хорошо. Но с оговорками. Ведь множество неустойчивых франчайзи делают нестабильной всю сеть. Вместо того чтобы двигаться дальше, франчайзеру приходится тушить пожары кризисов и микробанкротств то тут, то там. На таком фоне меньшее количество крепких и устойчивых партнеров, с каждым годом нарастающих оборотов, — явно куда более многообещающий результат.

Как следствие, трудно себе представить процесс развития франчайзинговой сети без квалифицированной поддержки партнеров. В идеале построенная машина должна работать сама, но так бывает только в кино. На самом деле типовые формы содействия франчайзи (вроде обучения персонала, организации поставок товара и оборудования) редко работают при отсутствии комплексной, а порой «штучной» консультационной поддержки франчайзи. Нередко для ликвидации системных сбоев в бизнесе партнера представителям франчайзера приходится изучать множество мелких деталей, чтобы точно диагностировать истинные причины возникающих проблем. Поговорите с действующими франчайзи. Они в один голос подтвердят: объем и качество поддержки, а также способность оперативно реагировать на трудности — чуть ли не главные требования покупателей франшиз к франчайзерам.

Разумеется, не обойтись и без контроля. Порой достаточно жесткого. Возможно, это как раз самая сложная задача, которую должен реализовать отдел франчайзинга. Так, почему-то принято считать, что контролировать следует франчайзи, хотя в действительности истинная цель куда сложнее. Контролируя партнеров, франчайзер пытается стандартизировать отношения с потребителем, прямой контакт с которым отсутствует. Другой разговор,

что в России попытки поставить участников любой сети в жесткие рамки далеко не всегда успешны. В случае с франчайзингом все еще сложнее, поскольку на местах всеми процессами управляют не наемные менеджеры, а предприниматели, вложившие в дело собственные деньги инвесторы. В итоге все, что формально не является предметом контроля со стороны франчайзера, порой превращается в такую казачью вольницу, не имеющую ничего общего с творческой инициативой.

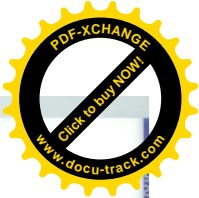
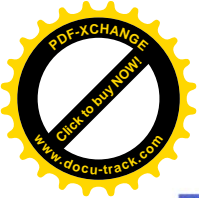
Эффективный контроллинг во франчайзинговых сетях осложняется еще и тем, что на поверку зачастую вскрываются факты сговора между проверяющими и проверяемыми. А значит, придется поставить под жесткий контроль еще и сам отдел франчайзинга.

Кадровый ресурс

Руководитель отдела развития и франчайзинга компании Westland Ирина Дмитриева уверена: «Лучше всего, если франчайзинговое подразделение вырастает из отдела оптовой торговли, состоящего из квалифицированных менеджеров, которые хорошо знакомы со всеми этапами работы. Прежде всего, необходимы сотрудники, занимающиеся поиском потенциальных франчайзи. Кроме того, нужны менеджеры, в функции которых входило бы решение различных вопросов, возникающих у партнеров, включая консалтинг по управлению франчайзинговым бизнесом».

Сколько сотрудников должно числиться в отделе франчайзинга? И должен ли он расти пропорционально расширению сети? Для различных видов бизнеса ответы будут разными. Как минимум, многое будет зависеть от территориальной политики франчайзера, сложности копируемой бизнес-системы, выбранных темпов развития сети и стратегических целей, поставленных перед отделом франчайзинга. Не следует забывать и о внутренних ресурсах франчайзера — чаще всего далеко не безграничных. И все-таки есть некоторые ориентиры.

— В самом начале, — полагает Артур Хоцанян, директор по франчайзингу компании Mascot, — отдел может состоять и из двух менеджеров: руководителя департамента, который определяет стратегию развития и занимается разработкой бизнес-модели, и менеджера, постоянно находя-



ПОЛИГОН ФРАНЧАЙЗИНГ

щегося на связи с предпринимателями. По мере развития сети потребуются отдельный менеджер, который будет заниматься оборудованием, специалист по мерчендайзингу торговых точек и др.

Не менее важно собрать в таком штабе людей с соответствующей психологией. Поиск новых франчайзи и поддержка запуска партнерских предприятий — по своей сути проектная деятельность. А значит, для такой работы не годятся всего лишь аккуратные исполнители. Потребуется скорее специалисты с развитыми коммуникативными навыками, способные к творческому (в границах разумного) переосмыслению принятых догм во имя достижения результата. В конце концов, каждый новый элемент франчайзинговой сети поначалу представляет собой классический стартап.

Зато текущая поддержка партнеров и контроллинг — как раз идеальная площадка для жестких, скрупулезных

Вот тут-то и обнаруживаются многочисленные провалы. «Характерный пример, — говорит Артур Хоцанян (Mascot), — рынок одежды и обуви, на котором мы работаем. Многим компаниям, которые готовятся развиваться по франчайзингу, нужно для начала изменить всю психологию управления бизнесом. Ведь нередко владельцы бизнеса не хотят приглашать серьезных специалистов со стороны, стараясь опираться на собственные ресурсы».

Стимуляция

Отдельная тема — мотивация сотрудников новоиспеченного отдела франчайзинга. Причем главное здесь — использовать различные подходы к оценке результатов по разным направлениям. Начальник отдела развития, на которого возложена ответственность за реализацию стратегии, должен быть заинтересован в количественном росте франчайзинговой

ном рынке, департамент франчайзинга либо рассматривается в качестве одного из элементов оптового направления бизнеса (тогда фактическое руководство франшизой осуществляет директор, отвечающий за опт), либо передается в ведение собственно розничного подразделения. В последнем случае франчайзинговым проектом поручают «рулить» топ-менеджеру, отвечающему за работу собственных магазинов компании. Однако есть и общее правило: со временем для многих сетевых компаний франчайзинг становится основным способом существования. А это с очевидностью приводит к пересмотру системы управления, построенной на этапе запуска проекта.

Не менее важно наладить коммуникацию между отделом франчайзинга и другими функциональными структурами компании, ведущими маркетингом, закупками и логистикой, HR и т. п. В идеале такой департамент должен работать по принципу «одного окна», обеспечивая партнерам доступ ко всем сервисам и услугам, предусмотренным франчайзинговым пакетом. Увы, и на этом этапе во многих случаях происходят сбои: молодые отделы франчайзинга в действующих компаниях порой существуют в роли постоянного просителя, от которого все отмахиваются. Все это по понятным причинам сказывается как на темпах роста сети, так и на перспективах франчайзингового направления в целом.

— Нужно помнить, что запуск франчайзингового проекта в рамках действующего бизнеса означает необходимость смены модели работы, — подтверждает Артур Хоцанян. — Некоторые компании строят наполеоновские планы, а их руководители обещают открыть за короткий срок сотни магазинов по франчайзингу, тогда как на самом деле у них отсутствуют даже такие необходимые атрибуты, как информативный веб-сайт и четкое описание франчайзингового пакета.

Как и любой другой инструмент, франчайзинг не приносит ожидаемого эффекта «сам по себе». Да и выбор франшиз на российском рынке становится все богаче. В итоге слабый, плохо укомплектованный отдел франчайзинга, мало интегрированный в структуру компании, может стать главной причиной провала планов по продаже франшиз и стремительному расширению сети. Даже при наличии красивых идей и качественных товаров. ■

ЖЕСТКО ПОДЧИНИВ ГЕНЕРАЛЬНОМУ ДИРЕКТОРУ СЛУЖБУ КОНТРОЛЯ, МОЖНО МИНИМИЗИРОВАТЬ ПОПЫТКИ ФРАНЧАЙЗИ ОТКУПИТЬСЯ И ПОЛУЧИТЬ «СВОБОДУ». ИНАЧЕ РАЗВАЛА СЕТИ НЕ МИНОВАТЬ

«церберов». Если главная задача такого сотрудника — «держать и не пущать», соответствующим образом следует подбирать и кандидатов. Излишняя гибкость и готовность войти в положение в данном случае не выглядят главными качествами. Если магазины сети должны всегда быть чистыми и опрятными, «входить в положение» не только не нужно, но и попросту вредно.

Геннадий Кочетков (Subway Russia) считает, что лучший руководитель отдела франчайзинга — предприниматель, бывший или действующий: «В некоторых случаях непосредственное руководство отделом без промежуточных звеньев может осуществлять сам глава компании-франчайзера. Другой вариант — человек с опытом предпринимательской деятельности. Почему? Да потому, что отдел франчайзинга продает не оптовые партии товара. Он продает бизнес-модель. А с предпринимателями нужно разговаривать на одном языке».

сети и увеличении объемов продаж. А вот «контролеру» есть смысл установить фиксированную заработную плату или увязать его доходы с числом выездных проверочных мероприятий. При этом в рамках оргструктуры предприятия сотрудники, выполняющие контрольные функции, должны подчиняться непосредственно генеральному директору. Так проще избежать многочисленных проблем, о которых мы уже упоминали, — включая весьма вероятные попытки франчайзи откупиться и получить столь желанную «свободу», что со временем может привести к развалу сети в целом: проект станет неуправляемым.

Войти в колею

Разобравшись с функциями отдела франчайзинга, кадрами и мотивационными схемами, начинающему франчайзеру остается определить место отдела в оргструктуре компании. Универсальных решений нет и здесь. В компаниях, действующих на рознич-