



Валентин ПЕРЦИЯ
(Киев) — директор кон-
сультационного агент-
ства BrandAid
Контакт: e-mail:
v.pertsiya@brandaid.com.ua.
Тел. +38044 461-92-25
www.brandaid.com.ua

Франчайзинг в брэндинге, или Как подготовить основу для будущего успеха

Франчайзинг — это метод дистрибуции продуктов и сервиса. Существует минимум два уровня, на которых люди вовлечены в систему франчайзинга: франчайзор — тот, кто сдает в аренду торговую марку или торговое имя или бизнес-систему; франчайзи — тот, кто платит роялти и начальный взнос за право вести бизнес под именем и с помощью системы франчайзора.

**США — родина
франчайзинга**

Несмотря на то что у компании BrandAid гигантский опыт создания брэндов, и мы участвовали в запуске удачных проектов, по идеологии близких к франчайзинговым схемам (сеть супермаркетов «Сильпо», сеть фаст-фудов «Челюсти»). Я решил исследовать Интернет (и особенно американскую его часть, так как в Штатах франчайзинг развит лучше всего). Не буду писать про удивление, которое я испытал в результате многочасовых (!) бдений в мировой паутине, так как передать его через бумагу все равно не получится. Никто, ничего и ни для кого по поводу брэндов не пишет! Даже в Северной Америке, родине франчайзинга, крайне мало внимания уделяется именно брэнду как одному из краеугольных составляющих успеха франчайзи.

Стоит взглянуть на перечень вопросов, на которое должен получить ответ франчайзи при выборе потенциального партнера. Официальный документ опубликован на сайте Федеральной Торговой Комиссии США (врезка 1). В нем только на 12-м месте появляется упоминание торговой марки и сервисной марки, причем, судя по контексту, от франчайзора требуется только доказать юридически, что он владеет правами на те торговые марки, которые предлагает в аренду. Но это государственная неповоротливая машина, скажете вы, которая не имеет ни малейшего понятия о брэндах и их значении для бизнеса. Мы тоже так подумали и решили поискать упоминания о брэнде у людей коммерческого мира. Вот, например, список советов по покупке франшизы UNIGLOBE Travel International Inc., самого большого франчайзингового турагентства в США, по франшизе которого работает более 700 агентств. Слабый отблеск интересующего нас слова находим только на последнем, 15-м месте, да и то только в виде «имидж-строительной программы» (врезка 2).

Исходя из нашего небольшого, но весьма показательного desk-research можно сделать вывод, что в мире (если Америка «никакая», то что говорить об остальных частях света) кардинальным образом недооценивают значение брэнда в создании франчайзинговой сети. И это тем более удивительно, что именно без брэнда ни франчайзору, ни франчайзи нечего делать в жестком мире конкуренции. Скорее всего, причина такого подхода в том, что франчайзинг — старый способ ведения бизнеса и начал он формироваться задолго до становления теории брэндинга. Вот почему определение франчайзинга от International Franchise Association звучит как «метод дистрибуции продуктов и сервиса», хотя для нормального развития этой дисциплины нужно с самого начала по-другому описать слово: франчайзинг — это метод дистрибуции продуктов (сервиса) и брэнд. Владелец франшизы обучает франчайзи, как и что продавать (технологии), и дает то, что будет продавать (брэнд). Можно сказать, что обязательная компонента успеха — это именно технологии. Без отработанной машины продаж (продукт, инструкции, оформление места продажи и пр.) франчайзинг не состоится. Но далеко не обязательно, что эта машина придет к финишу первой, так как это практически невозможно без любви и уважения покупателей. А они не любят бездушные машины. Это уже испытал на себе даже супермонстр McDonalds — последние события показали, что увлечение механикой (все больше новых точек питания каждый год) никоим образом не пошло на пользу брэнду.

Брэнд недооценен

Описание франчайзора и его предшественников
Описание и деловой опыт управляющего персонала и директоров
История судебных процессов
Первоначальная плата за франшизу
Дополнительные расходы и выплаты
Первоначальный вклад франчайзи
Требования о приобретении или аренде у указанных источников
Требования о приобретении у утвержденных поставщиков
Финансовые договоренности для франчайзи
Обязательства франчайзора
Территориальная защита
Патенты и авторские права
Торговые марки, марки услуг и фирменные названия
Требования к франчайзи по ведению бизнеса
Ограничения на продажу товаров и услуг
Возобновление, прекращение или передача франшизы
Продвижение с участием общественных деятелей
Заявления о прибылях (необязательно)
Названия, адреса и телефоны нынешних и прошлых франчайзи
Финансовая отчетность
Копии соглашения о франшизе и других договоров и соглашений

◀ Врезка 1.

Перечень вопросов, на которые должен получить ответ франчайзи при выборе потенциального партнера. Официальный документ опубликован на сайте Федеральной Торговой Комиссии США

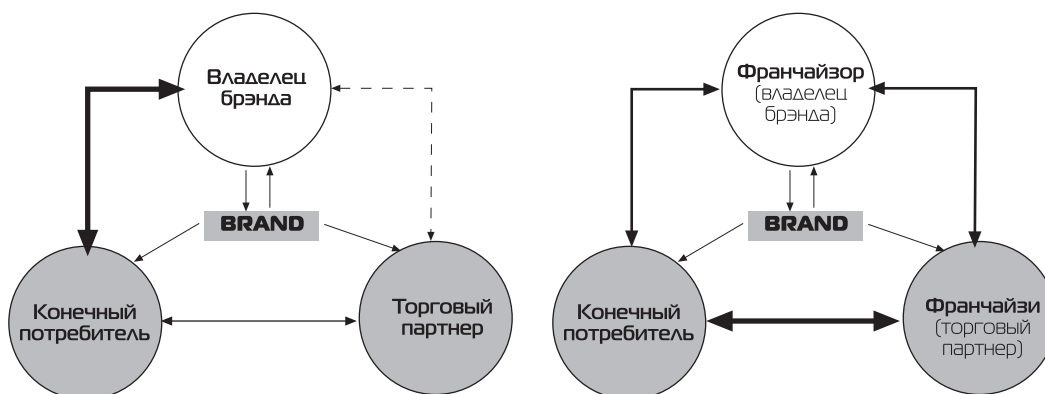
Схема работы брэнда во франчайзинге

Для того чтобы понять принцип воздействия «франчайзингового брэнда» на покупателей, рассмотрим сначала, как он работает в товарах массового потребления (ТМП). Для простоты рассмотрим три элемента: владелец брэнда, торговый партнер и конечный потребитель. В схеме продвижения ТМП владелец брэнда оказывает прямое воздействие на конечного покупателя, стимулируя его купить свой товар. Торговый партнер в лучшем случае может оказать посильную помощь через совместные акции по стимулированию продаж товара, но в случае с сильным брэндом звено доставки и распространения не имеет критического влияния на успех брэнда (рис. 1). Эти связи и воздействия показаны шириной линий на рисунке — чем линия шире, тем важнее отношения.

В случае с франчайзинговым брэндом ситуация выглядит по-другому (рис. 2). Владелец брэнда отходит на второй план, так как основную нагрузку по продвижению товара берет на себя торговый партнер. Конечно, франчайзор не может устраниваться от продвижения своей торговой марки — в большинстве контрактов по поддержке франчайзи указано, что франчайзор берет на себя обязательства по рекламе марки. Однако любая реклама разобьется о неряшливо оформленный торговый зал и хамство обслуживающего персонала. Автору кажется, что уровень читателей и публикующего эту статью журнала достаточно высок, чтобы приводить дальнейшие доводы за то, что брэнд важен и в случае продвижения франчайзингового товара. Укажем только, что правильное создание элементов брэнда и создание руководства по работе с брэндом даже важнее, чем в случае с товарами массового потребления. Если вы продаете пиво или шоколад, то ваши брэнд-менеджеры находятся в головном офисе рядом с вами. И в случае отсутствия документов о брэнде вы можете самостоятельно объяснить подчиненным,

Брэнд в ТМП

Брэнд во франчайзинге



◀ ◀ Рис. 1. Отношения брэнда и конечного покупателя в случае продвижения товаров массового потребления

◀ Рис. 2. Отношения брэнда и конечного покупателя в случае продвижения франчайзингового продукта (сервиса). Чем толще линия, тем сильнее сила «связи». И наоборот

что и как нужно продвигать. Или культура компании или формула «у нас так делают все» вам помогут. Если же скрупулезно и последовательно не изложить на бумаге правила работы с брэндом в случае с франчайзинговым товаром, то проблемы неминуемы с первого дня работы: не будет же франчайзор ездить по стране и на пальцах объяснять ценности и эмоции своего брэнда!

Успешный франчайзинговый брэнд

Автор проанализировал более 20 самых удачных брэндов на американском рынке с целью определить общие (конечно же, не причины, для этого нет достаточных данных) составляющие успеха. Ниже они перечислены не в порядке важности:

Составляющие успеха

- Отличное имя (интересное, запоминающееся, читабельное).
- Ценностное предложение.
- Точки отличия от конкурентов.
- Четко прописанная модель брэнда.
- Четкая коммуникация.
- Постоянная поддержка и развитие элементов брэнда.

Имя

Для того чтобы привлечь покупателя, для начала нужно разработать отличное имя. Как — об этом уже не раз писал журнал «Рекламные Идеи». Главное, чтобы покупатель легко и быстро запомнил название вашей сети. Обратите внимание на имена 10 самых больших по количеству сетей в мире (McDonald's Corp., 7-Eleven Inc., Subway Sandwiches & Salads, H&R Block, Inc., Burger King Corp., Jani-King International Inc., Taco Bell Corp., RadioShack, Pizza Hut Inc., Domino's Pizza LLC) — все имена читаются великолепно даже теми, кто не в ладах с латиницей!

Ценностное предложение

Конкретика

Ваше ценностное предложение — что покупатель получает от посещения вашего заведения — должно быть четко сформулировано. Не «у нас вы можете покушать сытно» или «быстро, качественно и надежно», а конкретное: «Благодаря тому что наши комплексные завтраки, обеды и ужины стоят на 10% дешевле, чем у конкурента X, наши посетители могут в течение недели сэкономить до 5 гривен». Или: «Вследствие сокращения времени обработки отправок на 15 минут за счет установки автоматического считывателя штрихкодов, мы смогли сократить стоимость посылки на 5 копеек, что для постоянных клиентов выливается в экономию до 2000 гривен в год». Конечно, это предложение не стоит в таком виде писать в рекламном объявлении, но стоит иметь и сообщать его рынку через СМИ в том или ином виде. (Подробнее о ценностном предложении — <http://www.marketingprofs.com/perspect/konrath1.asp>)

Точки отличия от конкурентов

Миф о чистоте

Помимо ценностного предложения у вас должно быть еще очень много всевозможных точек (моментов) отличия от конкурентов. В первую очередь — от главного. Это и внешний вид заведений партнеров, и форма общения, и способ обслуживания и пр. Чем больше таких точек, тем легче вам отличаться от рынка в целом, тем больше шансов, что вы запомнитесь и вас выберут покупатели. Кстати, знаете ли вы, почему в «Макдоналдсе» все время минимум один человек ходит со шваброй или веником, даже если на улице вымытые с мылом тротуары и светит солнышко? Потому что так поддерживается миф о чистоте (нет, чистота реальная, просто миф — это нечто большее, чем реальность): вы подсознательно все время регистрируете этого «мойщика» и в голове откладывается ощущение, что в помещении чисто. Вот такая «точка отличия».

Модель брэнда

Модель брэнда — это то, о чем многие забывают с первых дней работы компании. Какие основные атрибуты имеет ваш брэнд (на бумаге, пожалуйста, на бумаге)? Какие эмоции вы хотели бы увидеть на лице покупателя, когда он будет заходить в точку обслуживания вашего партнера (на бумаге, пожалуйста, на бумаге)? Без модели брэнда вам нечего будет рассказать вашим партнерам по продвижению товара и вы не сможете передавать из рук в руки культуру вашей сети.

Четкая коммуникация

Правильная реклама

Без нормального последовательного рекламного послания продвижение любого товара не состоится. Тем более франчайзинговой сети. Правильная реклама может немного компенсировать возможные проблемы в работе ваших партнеров (вдруг кто не так улыбнулся покупателю). Поэтому в вашей рекламе должны быть приведены доводы выбора именно вашей торговой марки, перечислены преимущества, задействованы эмоции. И так на протяжении многих и многих лет.

Демонстрирует ли управляющий персонал и директора франчайзора высокую степень делового и франчайзингового опыта?

Является ли франчайзор полностью централизованным или имеет ли он подходящую структуру для предоставления поддержки на местном уровне?

Выразил ли представитель франчайзора просьбу о встрече с нынешними владельцами франшизы или обошел этот вопрос?

Проявляет ли представитель франчайзора высокую степень профессионализма в торговле?

Тщательно ли исследует франчайзор подготовленность и пригодность возможных владельцев франшизы?

Просит или не просит ли представитель франчайзора потенциальных владельцев показать договор юристу перед его исполнением?

Очевидно ли, что франчайзор проводит тщательную проверку истории потенциального владельца?

Были ли предоставлены ясные объяснения характера и масштаба подготовки франчайзора, особенно в вопросах стоимости?

Есть ли у франчайзора конкретные программы для определения и/или утверждения подходящего места и персонала?

Является ли франчайзор исключительно франчайзором, или существуют и точки, принадлежащие компании?

Есть ли у франшизной организации значительная история роста, и если есть, как можно ее использовать с выгодой для меня?

Предлагает ли франчайзор систему постоянных локализованных бизнес-консультаций для франчайзи?

Предлагает ли франчайзор постоянные локализованные бизнес-консультации для франчайзи на протяжении действия их договора?

Есть ли у франчайзи механизм двусторонней коммуникации с франчайзором через местные ассоциации владельцев франшиз?

Есть ли у франшизы сильная программа создания имиджа и на местном, и на национальном уровне?

Врезка 2

Список советов по покупке франшизы от UNIGLOBE Travel International Inc., самого большого франчайзингового турагентства в США, по франшизе которого работает более 700 агентств

Постоянное развитие бренда

Обязательное условие успеха. Введение новых элементов меню (новых услуг) как наращивание атрибутов бренда. Развитие на самом сильном — эмоциональном уровне новых обращений к покупателям. Задействование кросс-промоушн и т.д. Без всего этого ваш бренд не сможет «зацепиться» за покупателя и превратиться из «точки за углом» в любимый магазин.

Некоторые советы автора могут показаться преждевременными: тут бы качество «точек» нарастить и внешний вид в норму привести, а вы с брендом лезете. Но давно известно, что тяжелее переделывать, чем делать с нуля. Напоследок пара дополнительных советов. Помните, что покупка «франшизы» ДАЛЕКО не гарантирует успех: бренд — основа будущего успеха. Адаптация бренда к местному рынку — отдельная творческая задача (как перевод стихов с другого языка — на русском стихи на 90% — авторский вариант). Сначала ваш бизнес «двигает» технология, после — бренд. ■