

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ФРАНЧАЙЗИНГОВИХ СИСТЕМ

© Петришин Н.Я., 2007

Досліджено процес стратегічного планування діяльності франчайзингових систем, визначено основні аспекти бізнес-ідеї та стратегії франчайзингу.

The process of the strategic planning of activity of the franchisings systems are explored and the fundamental aspects of business-idea and strategy for franchising are scrutinized.

Постановка проблеми та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями.

Франчайзинг – важлива бізнес-модель, яку використовують деякі компанії, здійснюючи діяльність у визначених галузях. Франчайзинг стає все популярнішим, темпи розвитку міжнародного франчайзингу є дуже переконливими. Світова статистика свідчить про те, що франчайзингові підприємства працюють в півтора–два рази ефективніше від звичайних, а їх життєздатність на 74% вища [10]. Зарубіжний досвід стимулює розвиток франчайзингових сіток в Україні.

Важливим етапом у встановленні та розвитку системи франчайзингу є її планування, тобто розроблення франчайзингової програми, яка складається із таких елементів: продукція; імідж; правові вимоги; утворені ціни; розвиток франчайзингової політики; статут [1]. Особливе місце займає стратегічне планування діяльності франчайзингових систем, яке полягає у виборі курсу розвитку системи – її стратегії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано вирішення цієї проблеми.

Проблему стратегічного планування діяльності франчайзингових систем розглядають у своїх працях деякі вітчизняні та зарубіжні науковці. Варто відзначити наукові роботи Д.Н. Землякова та М.О. Макашева, С.А. Сілінга, Шейна Скотта, Ж. Делетея, А. Деєва, Л. Шаяна, а також О.Є. Кузьміна, У.Р. Сухорської, Т.В. Мирончук та інших. Вищезазначені автори у своїх працях розглядають окремі аспекти проблеми стратегічного планування діяльності франчайзингових систем.

Огляд публікацій [1; 2; 4–6; 9] свідчить про обмеженість розкриття проблеми стратегічного планування діяльності франчайзингових систем. Автори розглядають планування діяльності франчайзингових систем в загальних рисах, висвітлюючи лише окремі аспекти планування. Особлива увага в публікаціях за цією тематикою відводиться питанням:

- здійснення бізнес-планування та формування бізнес-планів [1];
- проблеми побудови франчайзингових систем [9];
- стратегії розвитку франчайзингових систем [4–6];
- пошуку та навчання франчайзі [2] та ін.

Цілі статті. Поставлена проблема, рівень її висвітлення та вирішення в літературних джерелах визначили таку ціль статті: дослідження стратегічного планування діяльності франчайзингових систем та деталізований опис усіх аспектів стратегічного планування вказаних вище систем.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Стратегічне планування є головним засобом визначення, розроблення курсу розвитку організації з метою реалізації її місії, досягнення цілей тощо. О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник вважають, що стратегічне планування є різновидом управлінської діяльності, який полягає в реалізації комплексу заходів, пов'язаних із визначенням стратегії діяльності організації, тобто комплексного плану перспективного розвитку організації [8, с.66]. За твердженнями В.В. Стадник та М.А. Йохна, розроблення стратегії розвитку – перший етап процесу планування на підприємстві. Зазвичай таке планування розраховане на тривалий період (10–25 років), хоча в багатьох

організаціях стратегія ґрунтується на середньостроковому плануванні (3–5 років). Відповідальним за його розроблення є вищий менеджмент організації [12, с.181–183].

За своїм змістом стратегічне планування передбачає формулювання місії, визначення цілей організації, аналіз її стану на засадах оцінки факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, оцінку стратегічних можливостей і вибір стратегії діяльності. Під час здійснення стратегічного планування потрібно врахувати такі аспекти, як розподіл ресурсів, адаптацію до зовнішнього середовища, внутрішню координацію, усвідомлення організаційних стратегій [8, с.67].

Франчайзингова система – сукупність всіх елементів розвитку і просування певного бізнесу, в якому використовується франчайзинг. Результатом взаємовідносин між франчайзером та численними франчайзі є поява на ринку мережі однотипних підприємств, які подібні між собою як з точки зору зовнішнього оформлення, так і з точки зору способів ведення ними підприємницької діяльності. Такі подібні підприємства формують франчайзингову мережу або мережу франчайзингових підприємств, в якій успішне функціонування кожного з них, зокрема, і всіх підприємств, загалом, позитивно впливає на створення і подальший розвиток ділової репутації визначених товарів або визначеної торговельної марки, тобто, фактично, ділової репутації франчайзера [11, с. 12]. Мережа таких підприємств разом із підприємством франчайзера формують франчайзингову систему, яка відповідно до тверджень М.Майлера, С.Сілінга, Б.Колеснікова, Т.Єрошкіної є організаційною структурою у сфері бізнесу, яка складається з компанії-франчайзера, яка очолює цю структуру, і контрольованої нею мережі франчайзингових підприємств [2, с. 13].

Важливим етапом у встановленні та розвитку системи франчайзингу є її стратегічне планування. Для побудови системи франчайзингу потрібна відповідна бізнес-ідея, а для того, щоб франчайзинг став успішним, потрібно вибрати правильну стратегію для франчайзингової системи. Формування та розробка бізнес-ідеї та стратегії є основою стратегічного планування діяльності систем франчайзингу. Результатом проведених за проблемою досліджень та узагальненням усього опрацьованого за темою матеріалу [1–6; 9; 11; 16; 18; 19; 27; 76] є:

1. Визначення факторів ефективності обраної бізнес-ідеї для франчайзингу, а саме: наявність цінної бізнес-системи, яка передбачає використання своєрідної системи обслуговування кінцевих споживачів, володіння фірмовим товаром чи фірмовою технологією його виготовлення, наявність зареєстрованого ім'я бренду; можливість зведення бізнес-ідеї до сукупності операційних правил, які можна задокументувати; достатня кількість потенційних покупців.

2. Формування основних вимог до бізнес-ідеї, таких, як здатність обраної бізнес-ідеї продаватися, придатність для відтворення, простота та можливість реалізації бізнес-ідеї на практиці без особливих зусиль;

3. Формування пакета стратегій для франчайзингової системи, який передбачає: адміністративну стратегію, територіальну, цінову, рекламну та стратегію розширення.

Детальніший розгляд вищенаведених питань подано далі по тексту.

Для успішної побудови системи франчайзингу потрібна відповідна бізнес-ідея. Багато підприємців та менеджерів намагаються продати франшизи на види діяльності, для яких франчайзинг – не найкращий варіант. Наприклад, франчайзинг не є ефективною стратегією для продуктового магазину, оскільки прибуток надто малий для виплати роялті. Франчайзинг не підходить і для підрядних організацій, які займаються встановленням систем обігрівання, оскільки більша частина досвіду, який має компанія в цій сфері, не може бути зафіксована документально і залишається лише у пам'яті працівників.

Шейн Скотт А. дотримується думки, що ефективність бізнес-ідеї для франчайзингу обумовлюється трьома факторами. а саме: вид діяльності має ґрунтуватися на випробуваній системі обслуговування кінцевих споживачів; має існувати можливість зведення цієї системи до сукупності операційних правил, які повинні бути задокументовані; кількість потенційних покупців концепції має бути достатньою для того, щоб авансове вкладення коштів у побудову франшизної системи було вигідним [4, с.63–83].

Для того, щоб займатися франчайзингом, потрібно створити цінну систему обслуговування кінцевих споживачів. Значна частина потенційних франчайзерів не може реалізувати свої ідеї на практиці, оскільки в них немає системи надання товару або послуги кінцевим споживачам, яка б мала цінність.

Цінна система обслуговування кінцевих споживачів полягає не лише у володінні товаром чи послугою, які користуються попитом у покупців, мається на увазі наявність процесу надання товару або послуги покупцям, який організований значно краще, ніж його б могли організувати „з нуля” потенційні франчайзі. Франчайзі не має сенсу платити великі гроші за використання бізнес-ідеї франчайзера, якщо він не може запропонувати систему, кращу за ту, яку вони змогли б розробити самостійно. Існує сильний позитивний взаємозв'язок між тривалістю періоду реалізації діяльності до моменту побудови франчайзингової системи і здатністю створити таку систему на основі концепції ведення бізнесу (бізнес-ідеї). Наприклад, компанія-франчайзер Blimpie Subs and Salads (Атланта, Джорджія), яка працює у сфері швидкого харчування, створила модель бізнесу, яка підходить для застосування стратегії франчайзингу, оскільки до цього моменту вона 13 років реалізовувала свою діяльність, як сітка ресторанів, які належали компанії. Протягом цього періоду власники компанії розробили продукцію, перевіряючи її на практиці, склали процедури управління торговими точками, формуючи систему, яку згодом можна було б продати франчайзі [4, с. 54–55].

Досвід роботи, який передувє створенню франчайзингової системи, дозволяє стандартизувати систему. Для того, щоб побудувати франчайзингову систему на основі вже існуючого бізнесу, потрібно зафіксувати правила і процедури ведення бізнесу, і навчити інших роботі в цій системі. Досвід роботи забезпечує розуміння стандартних правил та процедур, на яких ґрунтується діяльність компанії, що згодом позитивно відобразиться на можливості продати створену систему потенційним франчайзі.

Ще один аспект, який робить бізнес привабливим для покупця, полягає у володінні фірмовим товаром або ж фірмовою технологією його виробництва. Потенційні франчайзі не зможуть забезпечити кінцевого споживача таким товаром чи послугою, якщо не приєднаються до франчайзингової системи.

Ім'я бренду є для покупця франшизи способом зацікавлення кінцевого споживача. Наприклад, компанія Sylvan Learning Centers, освітній центр в Балтіморі, Мериленд, створила відомий бренд, який приваблює клієнтів і, дякуючи йому, система цієї компанії є прийнятною для використання франчайзингу. Бренд пропонує значну перевагу, бо відоме ім'я може залучити достатню кількість клієнтів для того, щоб покупка франшизи була виправданою. Бренд допомагає лише тоді, коли він захищений. Для створення концепції ведення бізнесу (бізнес-ідеї), яка є прийнятною для франчайзингу, підприємство має володіти зареєстрованою торговою маркою, відповідними законами, торговим іміджем, слоганами тощо.

Цінна бізнес-система – частина бізнес-ідеї, яка придатна для франчайзингу. Ще одна умова, яка робить бізнес-ідею підходящою для франчайзингу – її здатність продаватися. Для франчайзингу потрібна бізнес-ідея, яку можна легко реалізувати у вигляді письмових правил і процедур.

Бізнес-ідея також має бути придатною для відтворення. Має існувати можливість виробляти однаковий товар чи надавати однакові послуги при одному й тому ж способі обслуговування споживачів у різних місцях. Інакше бренд не пропонуватиме стандартних товарів чи послуг. При франчайзингу всі торгові точки мають використовувати одну сировину, пропонувати однакову продукцію в однаковій атмосфері лише в різних місцях.

Ідея ведення бізнесу має бути викладена у вигляді письмових правил і процедур. Важливість письмового викладення зумовлена необхідністю прийняття правильних рішень управлінцями торгових точок без допомоги франчайзера та осіб, котрі розробили ідею ведення бізнесу. Спосіб прийняття рішень, який використовується засновниками чи франчайзером, має бути викладений в операційному керівництві, з яким мають мати змогу ознайомитися франчайзі. Розроблення та складення такого посібника з операційної діяльності є для франчайзера одним з найважливіших завдань. Здатність виконати це завдання засвідчує прийнятність бізнес-ідеї для франчайзингу.

Бізнес-ідея має бути простою та реалізуватися на практиці без особливих зусиль. Побудова франчайзингової системи передбачає можливість навчання інших людей, які не мають досвіду роботи в цій сфері, за порівняно короткий термін. Бізнес-ідея має легко сприйматися та засвоюватися і не потребувати особливих базових знань для навчання. В іншому випадку кількість потенційних франчайзі буде незначною. З метою розвитку франшизної сітки потрібно розробити

спосіб навчання людей обраній бізнес концепції. Для франчайзингу необхідно розробити систему передачі ключових концепцій ведення бізнесу для покупців франшиз.

Для продажу франшиз потрібне широке коло потенційних франчайзі, а забезпечить його лише концепція, яка не вимагає надто високого освітнього рівня, великого розміру інвестицій і потребує поверхових знань в галузі. Таку франшизу може придбати значно більша кількість покупців, аніж та, яка вимагає значного обсягу знань в галузі, великих інвестицій і високої освіченості.

Під час стратегічного планування франчайзингу, у разі здійснення розроблення бізнес-плану для франчайзингової системи, потрібно визначитися із стратегіями, а оскільки їх кілька, то потрібно сформуванати пакет стратегій для франчайзингової системи. Такий пакет стратегій передбачатиме: адміністративну стратегію (стратегію управління франчайзинговою системою), рекламну стратегію, територіальну та стратегію розширення.

Адміністративна стратегія франчайзингової системи (стратегія управління франчайзинговою системою) розробляється в таких напрямках: вибір форми власності для франшизних точок (підприємств франчайзі), визначення механізмів здійснення контролю за діяльністю франчайзі, формування основних умов співпраці франчайзера із своїми франчайзі (формування основних положень договору франчайзингу).

Існує дві форми власності для франшизних точок (підприємств франчайзі): активна (франчайзі самі управляють своїми франшизними підприємствами) та пасивна (франчайзі користуються послугами найманих менеджерів). Питання допустимості пасивної форми власності – одне з основних стратегічних питань. Франчайзери можуть вимагати від франчайзі, щоб вони самі управляли торговими точками, або ж дозволити скористатися послугами найманих менеджерів, тобто дозволити пасивну форму власності. Така форма власності досить поширена в системах франчайзингу. Лише 24% франчайзерів вимагають від франчайзі самостійного управління торговими точками, які перебувають у їх власності. Пасивна форма власності забезпечує деякі переваги. Часто значно дешевше додати франчайзі декілька торгових точок, аніж продавати точку новому власнику, оскільки досвід старого франчайзі дозволяє уникнути витрат на навчання нового одержувача франшизи. З метою збільшення кількості торгових точок франчайзеру варто дозволити пасивну форму власності. Пасивна форма власності отримала широке розповсюдження у франчайзингу, але результати досліджень свідчать про те, що франчайзери досягають високого успіху, якщо вони забороняють її застосування. Вона негативно впливає на рівень мотивації менеджера франшизного підприємства, залишаючи його без стимулів, які мотивують діяльність менеджера-власника. Багато франчайзерів знайшли компромісне рішення – дозволяють застосування пасивної форми власності за умови володіння оператором не менше ніж 15% акцій підприємства. Це дає можливість укласти вигідніші угоди для франчайзера.

Не менш важливою складовою адміністративної стратегії є визначення механізмів контролю діяльності франчайзі. Для того, щоб стратегія була правильною, франчайзеру необхідно: скласти детальну угоду; зберегти за собою право розірвання договору; забезпечити процес здійснення контролю над джерелами поставок; винести вимоги про ексклюзивне представництво; забезпечити сплату роялті своїми франчайзі; надати своїм франчайзі можливість одержання додаткового прибутку; визначити строки дії франчайзингової угоди.

Необхідна умова успішного франчайзингу – письмова угода, яка б містила детальний опис зобов'язань франчайзі, а також наслідки порушення домовленості про співпрацю. Значна більшість франчайзерів з особливою увагою ставляться до визначення норм та стандартів, яким мають відповідати франчайзі. Франчайзингова угода досить специфічна, вона містить, наприклад, інформацію щодо того, як саме потрібно підтримувати чистоту та порядок у закладі і якими засобами при цьому потрібно користуватися [4, с. 66]. Подібно обумовлюються й інші процедури та стандарти у договорі франчайзингу: процедури та стандарти виробництва виробів компанії, обслуговування клієнтів. Окрім цього, франчайзі повинні дотримуватися правил, щодо зовнішнього вигляду спецодягу персоналу, відповідність формату вивісок та вітрин магазину, дотримання стандартів обслуговування клієнтів, відповідність стандартам способів експлуатації, вказівки щодо мінімальних затрат на рекламу тощо.

Під час укладання франчайзингової угоди необхідно врахувати можливість припинення її дії, за умови якщо франчайзі не дотримуватиметься встановлених стандартів та процедур чи порушить франчайзингову стратегію. Франчайзинговий договір має надавати франчайзі право на використання операційної системи, ім'я бренду, торгової марки лише за умови дотримання описаних в ньому стандартів та норм. Після закінчення терміну дії угоди франчайзі зобов'язаний повернути операційну систему. Збереження права розірвання договору у разі недотримання умов з боку франчайзі, а також неможливість використання торгової марки, операційних процедур, обладнання після закінчення дії договору значною мірою збільшує ймовірність дотримання франчайзі всіх вимог [4, с. 66–67]. Розірвання договору франчайзингу являє собою вельми складний юридичний процес, який часто буває тривалим.

Обмеження джерел поставок сировини та витратних матеріалів є ще одним способом контролю за діями франчайзі. Таке обмеження можна реалізувати, визначивши в угоді джерело поставок. Таке юридичне обмеження не дає змоги франчайзі вибирати джерело поставок, яке не відповідає стандартам системи. Франчайзери зазвичай контролюють якість товарів за допомогою затвердження списку можливих постачальників або ж вказуючи основні характеристики матеріалів та сировини.

З метою захисту репутації бренду франчайзери забороняють франчайзі продавати товари інших компаній. Продаж продукції чи надання послуг інших компаній франчайзі негативно впливає на просування бренду та знецінює капіталовкладення в його розвиток. У зв'язку з цим у договір франчайзингу варто внести положення, яке б не дозволяло продавати товари чи послуги інших компаній. Наочним прикладом в цьому сенсі є франчайзингова угода компанії East Coast Original Frozen Cuastards. Компанія від франчайзі вимагає продавати тільки фірмову продукцію, причому в тому вигляді, як це описано в стандартному меню. Всі інші пункти меню мають бути попередньо узгоджені з франчайзером [4, с.68]. Найуспішніші франчайзери залишають за собою право викупу торгової точки, якщо її продаж входить у плани франчайзі, і відмови від такої покупки, у разі невідгідної пропозиції, що є засобом підтримання репутації бренду.

Більша частина доходів франчайзера – виплати роялті франчайзі. Розмір роялті визначається в процентному відношенні від валового обсягу продажів товарів чи послуг кінцевим споживачам. Франчайзі можуть занижувати реальні виплати. У зв'язку з цим франчайзерам потрібно застосувати ефективні механізми одержання справедливої оплати за використання своєї операційної системи і бренду. Франчайзер може проводити аудит франчайзі і карати за надання неправдивої інформації. Практикується проведення такої перевірки за рахунок франчайзі, якщо виявляють заниження продаж більше ніж на 2%. Франчайзери також практикують накладання штрафних санкцій на франчайзі, якщо за останніми вже були виявлені проступки.

Обов'язковою умовою є встановлення франчайзером строку дії контракту про співпрацю з франчайзі (франчайзингового договору). Деякі франчайзери укладають такі договори на невизначений строк, є аналогічні угоди, в яких строк дії взагалі не вказується. Значна ж частина франчайзерів укладає франчайзингові договори з зафіксованим строком їх дії. Середній строк дії такої угоди становить десять років. 91% франчайзерів в угодах розглядають можливість її продовження до закінчення терміну її дії. Тривалість франчайзингової угоди залежить від сфери діяльності. Детальна інформація наведена у табл. 1 [4].

Таблиця 1

Середня тривалість франчайзингових угод у різних сферах діяльності

Сфери діяльності	Строки дії контрактів, роки
1	2
Друк та копіювання	18,6
Пошук житла	15,4
Ресторанний бізнес	13,8
Швидке харчування	12,2
Хлібобулочні вироби	11,4
Спорт та відпочинок	11,3
Авторемонтний бізнес	11,2
Роздрібна торгівля	10,1

1	2
Товари та послуги для дітей	9,4
Технічне обслуговування	9,3
Сфера послуг	9,1
Роздрібна торгівля продуктами харчування	8,8
Пошук персоналу	8,7
Будівництво та проектування	8,3
Ділові послуги	7,5
Сфера нерухомості	7,3
Освіта	7,2
Туризм	5,7
<i>Середнє значення</i>	<i>10,3</i>

Визначення строків дії франчайзингової угоди має велике значення для франчайзера. Франчайзі будуть робити інвестиції у бізнес лише тоді, коли одержуватимуть прибуток на інвестований капітал. Чим більший термін дії контракту, тим, відповідно, більший термін, протягом якого франчайзі буде мати можливість одержувати прибуток від своїх інвестицій (тим більшими будуть його капіталовкладення). Проте, довгострокові контракти мають і негативне. Вони можуть призвести до проблем у разі невдалого вибору франчайзі, або ж до того, що торгові точки франчайзі застаріють.

Щодо рекламної стратегії, то варто зазначити, що реклама є дуже важливою складовою комерційної діяльності компанії. Адже, бренд – важливий актив та засіб привертання уваги клієнтів. Варто розробити правильну стратегію капіталовкладень в рекламну кампанію. Усю рекламну стратегію можна поділити на великомасштабну та місцеву.

Надзвичайно велике значення має вибір стратегії управління територіями (територіальної стратегії). У першу чергу має бути прийняте рішення відносно доцільності багаторівневого франчайзингу. Тому, франчайзер має визначитися, чи буде він займатися майстер-франчайзингом, територіальним франчайзингом або ж субфранчайзингом. Інакше кажучи, необхідно визначитися із механізмом надання франшизи на декілька торгових точок одночасно, або ж продавати франчайзі права лише на одну торговельну точку. По-друге, треба вирішити, яка територія буде пропонуватися потенційним франчайзі. Третя складова ефективної стратегії, рішення про дозвіл на розширення франчайзі в межах заданої території. Ще одним елементом ефективної територіальної стратегії є прийняття рішення про доцільність надання франчайзі права на ексклюзивні території.

Для успішності своєї справи франчайзеру потрібно вибрати правильну стратегію ціноутворення і вести по відношенню до своїх франчайзі правильну цінову політику. Якщо франчайзер встановить надто високі ціни, франчайзі відмовляться працювати в такій системі. У випадку встановлення занижених цін буде спостерігатися інша ситуація, франчайзер втратить частину прибутку, який мав би отримувати від франчайзі. В процесі формування цінової стратегії мають бути враховані дві основні компоненти, а саме першочерговий платіж та поточні роялті.

Успішна стратегія розширення франчайзингової компанії підвищить прибутковість, а непродуманий план, навпаки, тільки погіршить ефективність ведення бізнесу. Основні критерії успішності стратегії розширення: вибір часу для початку франчайзингової діяльності компанії; визначення правильної кількості торговельних точок, які варто придбати.

Зазвичай, до франчайзингу компанія звертається через декілька років після свого створення, в період, коли вже відпрацьовано всі деталі і усунуто усі недоліки функціонування компанії. Проте, вибір підходящого часу залежить від особливостей конкретної індустрії, в якій працює франчайзер (див. табл. 2) [4, с.124].

**Середня кількість років, яку компанії необхідно пропрацювати на ринку,
перед тим як розпочати займатися франчайзингом у вибраній галузі**

Галузі	Кількість років на ринку, роки
Ремонт автомобілів	5,9
Пекарська справа	6,9
Будівництво	5,1
Бізнес-послуги	4,5
Догляд за дітьми	3,8
Освіта	12,0
Швидке харчування	7,1
Надання житла	11,9
Ремонтні роботи	6,8
Послуги по найму персоналу	7,0
Операції з нерухомістю	10,8
Ресторанний бізнес	9,3
Роздрібна торгівля продуктами харчування	16,2
Роздрібна торгівля	7,0
Сфера обслуговування	4,3
Спорт і відпочинок	2,9
Туризм	1,8
<i>Середнє значення</i>	7,6

У разі формування стратегії розширення системи потрібно визначитися з кількістю торгових точок, яку франчайзеру варто залишити в своїй власності (за статистикою, досвідчені франчайзери володіють не більше ніж одною п'ятою від загальної кількості торгових точок, близько 84% торгових точок у сітці належать франчайзі, і 16% – франчайзерам [4, с. 125]). Наприклад, Роб Бонд, автор книги Sourcebook of Franchise Opportunities, досить відомого управління з франчайзингу, вважає, що „співвідношення торгових точок, які перебувають у власності компанії, і точок, які належать франчайзі, вказує в певній мірі на готовність франчайзера „підтримувати свої слова діями”” [5]. Аналогічно, в книзі, присвяченій франчайзингу, консультант з питань франчайзингу Бев Клайн пише: „Перше питання, яке зацікавлені франчайзі мають задати відносно будь якої нової системи, полягає в тому, чи приймають участь керівники компанії, яка пропонує франшизу, в роботі франчайзингової системи. Франчайзер має володіти хоча б одним чи двома магазинами, що є своєрідною гарантією його зацікавленості в успішній роботі системи. Якщо ви чуєте від франчайзера, що його робота заключається виключно в наданні франшизи, то моя вам порада: біжіть в протилежному напрямку” [6]. Чим більшою є кількість торговельних точок у володінні франчайзера, тим більшою мірою успіх всієї франчайзингової системи залежить від цінності сформованої бізнес-системи, тим наочнішою для франчайзі стає готовність франчайзера робити інвестиції в цінність системи загалом.

На етапі коли франчайзер лише розпочинає діяльність, потрібно володіти лише кількома точками. Залежно від розвитку франчайзингових операцій з'являється бажання зберегти на стабільному рівні кількість своїх торгових точок, а франшизи застосовуватимуть для всіх нових. У міру подальшого розвитку системи деякі торгові точки мають бути викуплені франчайзером, оскільки право власності є вигіднішим за франчайзинг. Зростання компанії призводить до насичення ринку і, відповідно, конфлікту з франчайзі, якого можна усунути, викупивши їх торговельні точки.

У разі ситуації, коли франчайзер є новачком, найкращим вибором стане стратегія територіальної концентрації торгових точок, яка значною мірою полегшує моніторинг франчайзі та контроль якості. Ця стратегія також забезпечує досягнення ефекту масштабу в місцевій рекламі.

За умови, що успіху у франчайзингу вже досягнуто, франчайзеру доведеться в перспективі зіткнутися з міжнародною конкуренцією. Вона пов'язана з розширенням діяльності франчайзера і виходом на зовнішній ринок або ж із входженням іноземних франчайзерів на внутрішній ринок. Виходити на міжнародний ринок потрібно в умовах, коли бізнес досяг етапу зрілості і внутрішній ринок вже максимально заповнено.

Висновки та перспективи подальших розвідок за проблемою. Важливим етапом у встановленні та розвитку системи франчайзингу є її стратегічне планування. Для побудови системи франчайзингу потрібна відповідна бізнес-ідея, а для того, щоб франчайзинг став успішним потрібно вибрати правильну стратегію для франчайзингової системи. Формування та розроблення бізнес-ідеї та стратегії є основою стратегічного планування діяльності систем франчайзингу.

Подальші дослідження за проблемою варто здійснювати в напрямку розроблення методичних рекомендацій щодо здійснення бізнес-планування діяльності франчайзингових систем та дослідження оперативного (поточного) планування, що є логічним продовженням стратегічного планування і полягає в реалізації стратегії, яку було розроблено чи обрано під час планування стратегічного.

1. Земляков Д.Н., Макашев М.О. *Франчайзинг. Интегрированные формы организации бизнеса: Учеб. пособие для вузов.* – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 142 с. 2. *Практикум по франчайзингу: для российских предпринимателей / Под ред. С.А.Силинга.* – СПб: Фонд развития науки, 1997. – 206с.3. Мюррей Я. *Франчайзинг / Пер. с англ. к. э. н. К. Любимова.* – СПб.: Питер, 2004. – 144с. (Серия “Маркетинг для профессионалов”). 4. Шейн Скотт А. *Від морозива до Інтернету: Франчайзинг як інструмент розвитку та підвищення прибутковості вашої компанії/Пер. з англ; За наук. ред. Є.С.Козлова – Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2006. – 208с.* 5. R. Bond, *The Sourcebook of Franchise Opportunities (Homewood, IL: Irvin, 1999).* 6. В. Cline, *Franchising (Toronto: Praeger, 1999).* 7. Кузьмін О.Є., Сухорська У.Р., Мирончук Т.В. *Франчайзинг у підприємницькій діяльності: Навч. посібник.* – Львів.: ВАТ „Видавництво „Вільна Україна”, 2007. – 144с. 8. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. *Основи менеджменту: Підручник.* – К.: „Академвидав”, 2003. – 416с. (Альма-матер). 9. Шаян Л. *Как стать франчайзером // Отдел кадров.* – 2002. – №7(70). – С.24–26. 10. Деев А. *Обыкновенное чудо – франчайзинг // Компаньон.* – 2002. – №26(282). – С.32–38. 11. Цират А.В. *Франчайзинг и франчайзинговый договор: Учебник. – Практ.пособие. – Истина, 2002. – 240с.* 12. Стадник В.В., Йохна М.А. *Менеджмент: Посібник.* – К.: Академвидав, 2003. – 464с. (Альма-матер).