

## **Формализация алгоритма отбора потенциального франчайзи**

Наркевич Е. Г., [elena\\_narkevich@yahoo.com](mailto:elena_narkevich@yahoo.com)

Аспирант Санкт-Петербургского института гуманитарного образования

*В статье предложены критерии отбора потенциальных франчайзи и на основе построен алгоритм отбора*

Ключевые слова: франчайзинг, франчайзи, отбор

## **Formalization of an algorithm of choice of potential franchisee**

Narkevich E. G., [elena\\_narkevich@yahoo.com](mailto:elena_narkevich@yahoo.com)

Ph.D. Student, St. Petersburg Institute of Education in Humanities

*The paper contains a list of criteria that potential franchisee should meet, and a formal algorithm of choice of franchisee based on these criteria*

Key words: franchising, franchisee, choice

Франчайзинг зарекомендовал себя как эффективный инструмент развития бизнеса, позволяющий собственникам торговой марки развивать собственную сбытовую сеть за счет привлечения капитала франчайзи, и дающий возможность начинающим предпринимателям снизить риски своего бизнеса путем получения права использовать торговую марку и коммерческие технологии франчайзера. В современных условиях, когда наличие собственной сети исключительно важно для успеха предприятия [5], но при этом не у всех фирм есть достаточные ресурсы для ее выстраивания своими силами, франчайзинг имеет чрезвычайно большое значение.

Для франчайзинга характерна высокая степень зависимости участников договора друг от друга (будучи юридически независимыми, они с организационной точки зрения формируют специфическое гибридное предприятие, основанное не только на рыночном, но и на иерархическом взаимодействии [4]). По этой причине важной задачей при внедрении франчайзинга как для франчайзера, так и для франчайзи является отбор оптимального партнера. Это означает, что каждый из потенциальных участников франчайзинговой сделки должен разработать перечень критериев, по которым будет оцениваться потенциальный партнер, шкалы значений этих критериев и методику принятия решения о сотрудничестве на основе итогов оценки всех возможных партнеров по данным критериям.

В настоящее время существуют формализованные методики принятия решения франчайзи о сотрудничестве с франчайзером. Они опираются на оценку чистого дисконтированного дохода, который франчайзи получит благодаря использованию торговой марки франчайзера, и при этом учитывают как вероятность прекращения деятельности франчайзи в течение срока действия франчайзингового договора, так и вероятность продления договора франчайзинга. Варианты этой методики для различных способов определения значений и учета влияния этих вероятностей приведены в работах [1, 3, 6]. Строго говоря, эти методики изначально были предложены не для выбора оптимального франчайзера, а для выбора между стратегией приобретения франшизы и стратегией независимого развития, однако они элементарно адаптируются к ситуации выбора наилучшего партнера.

Большой интерес представляет методика анализа отношений между франчайзером и франчайзи, предложенная в работе [2] и учитывающая дополнительную прибыль и снижение риска деятельности, получаемые франчайзи благодаря сотрудничеству с франчайзером. Эта методика позволяет франчайзеру рассчитать ставку роялти [2], а франчайзи - отобрать наиболее перспективного партнера [3].

Однако в настоящее время в литературе недостаточно описаны методики принятия решения франчайзером о сотрудничестве с франчайзи. В данной статье мы попытаемся отчасти закрыть этот пробел.

Очевидно, что методика оценки потенциального франчайзи должна быть тесно увязана с теми задачами, которые собственник решает путем развития франчайзинга. К числу этих задач относятся:

- Привлечение внешнего финансирования для открытия новых торговых точек (или, точнее, привлечение капитала как в денежной форме – для финансирования деятельности торговой точки момент запуска и в течение определенного времени после него, так и в физической форме – например, в виде помещений);

- Привлечение мотивированных и компетентных менеджеров для управления текущей деятельностью торговой точки;

- Нарращивание ценности бренда (благодаря повышению его географического присутствия и росту объема продаж при сохранении постоянного гарантированного качества);

- Получение дохода за счет выплачиваемых франчайзи роялти.

По нашему мнению, в качестве критериев при оценке франчайзи должны выступать его способности обеспечить решение этих задач. При этом две последних задачи в качестве самостоятельных рассматривать не стоит. Прирост ценности бренда будет определяться удачным местоположением новой торговой точки (по сути – характеристиками физического капитала франчайзи), и умением франчайзи обеспечить соответствующее фирменному стилю качество обслуживания (что определяется мотивацией и управленческой компетентностью франчайзи). В свою очередь, величина роялти будет зависеть от способности франчайзи обеспечить планируемый уровень продаж и от его добросовестности (иначе говоря, от того, не будет ли получатель франшизы

уменьшать от франчайзера часть своего дохода, чтобы уменьшить величину выплат).

Таким образом, критерии оценки франчайзи разбиваются на два блока:

- Обеспеченность капиталом (величина и характеристики капитала, инвестируемого франчайзи в сотрудничество с франчайзером);
- Управленческие навыки (способность эффективно и добросовестно управлять франчайзинговым подразделением в интересах франчайзера).

Это означает, что выбирать следует того франчайзи, для которого выполняется условие

$$\max \Omega_i \left( \sum_{j=1}^m W_j C_{ij} + \sum_{k=1}^p W_k M_{ik} \right),$$

где

$m$  – число оценочных критериев, включенных в блок «Обеспеченность капиталом»;

$C_{ij}$  – значение  $j$ -го оценочного критерия для  $i$ -го потенциального франчайзи;

$W_j$  – вес  $j$ -го оценочного критерия;

$p$  – число оценочных критериев, включенных в блок «Управленческие навыки»;

$M_{ik}$  – значение  $k$ -го оценочного критерия для  $i$ -го потенциального франчайзи;

$W_k$  – вес  $k$ -го оценочного критерия;

$\Omega_i$  – корректирующий множитель, позволяющий отсекал тех потенциальных франчайзи, для которых значение какого-либо из оценочных критериев ниже минимально допустимого:

$$\Omega_i = \prod_{j=1}^m \text{Heav} \left( C_{ij} - C_j^{\min} \right) \prod_{k=1}^p \text{Heav} \left( M_{ik} - M_k^{\min} \right),$$

$C_j^{\min}$  – минимальное допустимое для франчайзера значение  $j$ -го оценочного критерия из блока «Обеспеченность капиталом»;

$M_k^{\min}$  – минимальное допустимое для франчайзера значение  $k$ -го оценочного критерия из блока «Управленческие навыки»;

$\text{Heav } x$  – функция Хэвисайда:

$$\text{Heav } x = \begin{cases} 0, & x < 0; \\ 1, & x \geq 0. \end{cases}$$

Использование корректирующего множителя  $\Omega_i$  позволяет решить проблему компенсации, из-за которой слишком низкие значения одних оценочных критериев могут быть скомпенсированы избыточно высокими значениями других критериев.

Очевидно, что

$$\sum_{j=1}^m W_j = \sum_{k=1}^p W_k = 1.$$

Достоинства предложенной нами оценочной модели:

- Она опирается на анализ тех характеристик потенциального франчайзи, которые обеспечивают достижение целей его сотрудничества с франчайзером;
- Она учитывает тот факт, что франчайзер может пойти на сотрудничество только с теми франчайзи, у которых значения всех оценочных критериев не ниже определенной величины;
- Она достаточно проста в применении.

Следующим этапом исследования должна стать разработка перечней критериев, входящих в блоки «Обеспеченность капиталом» и «Управленческие навыки» и их шкалирование. Однако следует понимать, что если состав оценочных характеристик может быть одинаков для всех франчайзеров, то их шкалы могут существенно различаться в зависимости от сферы деятельности франчайзера, его масштабы и поставленных целей. Поэтому приоритетной задачей должно стать выявление перечня оценочных параметров по обоим блокам, тогда как методики их шкалирования будут привязаны к конкретному франчайзеру.

Библиографический список:

1. Котляров И. Д. Математическая модель принятия решения о приобретении франшизы // Проблемы управления. – 2007. - № 5. – С. 84-87.
2. Котляров И. Д. Финансовая составляющая отношений франчайзинга: проблема расчета ставки роялти // Корпоративные финансы (электронный журнал). – 2011. - № 1. – С. 32-39. Доступно онлайн по адресу: <http://ecsocman.hse.ru/mags/cfjournal/2011--1%20%2817%29/30554581.html>. Проверено 30.05.2012.
3. Котляров И. Д. Принятие решения о приобретении франшизы: вероятностный подход // Труды Института системного анализа Российской академии наук. – 2011. – Т. 61, вып. 3. – С. 84-91. Доступно онлайн по адресу: [http://www.isa.ru/proceedings/index.php?option=com\\_content&view=article&id=692](http://www.isa.ru/proceedings/index.php?option=com_content&view=article&id=692). Проверено 30.05.2012.
4. Котляров И. Д. Внутренняя и внешняя среда фирмы: уточнение понятий // Известия высших учебных заведений. Серия: Экономика, финансы и управление производством. – 2012. - № 1. – С. 56-61.
5. Павлов А. Г. Развитие сетевой розничной торговли в условиях рынка // Экономика и экологический менеджмент (электронный журнал). – 2011. - № 2. – С. 213-219. Доступно онлайн по адресу: <http://economics.openmechanics.com/articles/406.pdf>. Проверено 30.05.2012.
6. Blair Roger D., Lafontaine F. The Economics of Franchising. N. Y.: Cambridge University Press, 2005.