

УДК 334.752

Алгоритм внедрения франчайзинга франчайзером

Наркевич Е. Г. elena_narkevich@yahoo.com

Санкт-Петербургский институт гуманитарного образования
190020, Санкт-Петербург, ул. Лифляндская, 4

В статье предложен алгоритм внедрения франчайзинга как инструмента развития собственной сбытовой сети для собственника торговой марки. Для каждого этапа внедрения сформулированы рекомендации.

Ключевые слова: франчайзинг, франчайзи, внедрение

An algorithm of implementation of franchising for franchisor

Narkevich E. G.

St. Petersburg Institute of Education in Humanities

The paper contains an algorithm of implementation of franchising by brand owner. Recommendations are given for each stage of the algorithm.

Key words: franchising, franchisee, implementation

Франчайзинг в настоящее время получил широкое распространение как эффективный инструмент, позволяющий владельцу успешного бренда строить сбытовую сеть без необходимости инвестировать в ее развитие собственные средства, а обладателю управленческих способностей, являющемуся одновременно собственником капитала – создавать свой собственный бизнес с минимальными рисками. Однако, наряду с преимуществами, франчайзинг таит в себе и значительные риски для обоих участников, и его применение требует тщательной подготовки как со стороны франчайзера, так и со стороны франчайзи.

По этой причине большое значение имеет разработка формальных алгоритмов организации взаимодействия между франчайзи и франчайзером. Как ни удивительно, несмотря на широкую популярность франчайзинга, такие алгоритмы в существующей литературе отсутствуют, в качестве единственного исключения можно привести работу [5]. Франчайзинг в этом смысле сильно отличается от других форм гибридных предприятий [6], для организации которых предложено значительное число формальных алгоритмов (например, для аутсорсинга [1, 4]).

В предлагаемой работе нами будет сделана попытка составить алгоритм внедрения франчайзинга фирмой-собственником бренда, и сформулировать рекомендации для каждого этапа.

Анализ литературы по франчайзингу и по другим формам гибридных предприятий [1-6] позволил нам составить перечень этапов внедрения франчайзинга, приведенный в табл. 1 ниже.

Табл. 1. Последовательность этапов организации сотрудничества заказчика и сервисного оператора

Номер этапа	Содержание этапа
Первый	<p>Принятие принципиального решения о развитии сбытовой сети посредством франчайзинга:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Оценка привлекательности целевого рынка и обоснование целесообразности его освоения; - Оценка собственных ресурсов и определение их достаточности для освоения целевого рынка собственными силами; - Оценка силы собственного бренда
Второй	<p>Подготовка к использованию модели франчайзинга:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Разработка стандартизированного пакета интеллектуальной собственности, предоставляемого в пользование франчайзи (франшизы); - Регистрация франчайзером интеллектуальной собственности; - Выбор стратегии франчайзингового развития (стандартный франчайзинг, мастер-франчайзинг, конверсионный франчайзинг, франчайзинг «рабочее место» и т. д.); - Разработка стратегии продвижения франчайзинговой сети; - Разработка метода оценки потенциальных франчайзи; - Разработка алгоритма обучения франчайзи; - Разработка проекта франчайзингового контракта; - Разработка процедуры мониторинга деятельности франчайзи
Третий	<p>Отбор внешнего оператора:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Определение размера и охвата франчайзинговой сети в целевом регионе (т. е. числа и местонахождения франчайзи); - Размещение предложений о поиске потенциальных франчайзи в целевом регионе;

	<ul style="list-style-type: none"> - Сбор заявок; - Оценка перспективных франчайзи; - Отбор франчайзи; - Корректировка методики отбора франчайзи
Четвертый	<p>Подготовка к сотрудничеству:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Окончательное согласование параметров контракта; - Обучение франчайзи; - Первичный отсев франчайзи; - Открытие франчайзингового предприятия; - Управленческая и консультационная поддержка франчайзи франчайзером; - Доработка алгоритма обучения франчайзи
Пятый	<p>Исполнение контрактных обязательств:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Добросовестное исполнение франчайзи и франчайзером своих обязательств по договору; - Текущий мониторинг франчайзером качества работы франчайзи; - Внесение франчайзи изменений в свою работу в случае необходимости; - Разрыв франчайзером отношений с франчайзи в случае его неспособности добросовестно и в полном объеме выполнять свои обязательства по договору
Шестой	<p>Завершение франчайзингового контракта:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Итоговая оценка франчайзером качества работы франчайзи (с учетом как внешних, так и внутренних факторов); - Принятие решения о продлении отношений с франчайзи; - Принятие решения о сохранении представительства франчайзера в данном месте

Рассмотрим эти этапы подробнее.

На первом этапе от предприятия-владельца торговой марки требуется оценить целесообразность выстраивания торговой сети под своим брендом. Положительный ответ на этот вопрос зависит от следующих факторов:

- Потенциал уже имеющегося рынка (если он близок к исчерпанию, то выход на новые рынки является насущной необходимостью);
- Темпы роста рынка;
- Привлекательность новых рынков;
- Действия конкурентов (если они начали развивать свои собственные сети, то фирме не остается ничего другого, кроме как последовать их примеру).

Далее, необходимо адекватно оценить свои ресурсы. Если существует острая потребность в развитии своей сбытовой сети, а собственные ресурсы для этого недостаточны, франчайзинг является оптимальным выбором.

Наконец, нужно оценить силу бренда фирмы. Если она недостаточна для развития за пределы существующего рынка, то использование франчайзинга невозможно. При этом, однако, компания может сама примкнуть к другой франчайзинговой сети по модели конверсионного франчайзинга.

На втором этапе происходит подготовка к запуску франчайзинговой сети (в том случае, если на первом этапе было принято соответствующее решение). Ключевая задача фирмы состоит в подготовке и регистрации того пакета интеллектуальной собственности, который будет предоставляться франчайзи. Без стандартизации этого пакета развитие франчайзинговой сети невозможно. Франчайзи не будут знать, по каким правилам строить бизнес, а у клиентов будет отсутствовать единое восприятие сети.

Этот пакет интеллектуальной собственности должен быть зарегистрирован на франчайзера для защиты его интересов и для предупреждения возможных злоупотреблений со стороны недобросовестных франчайзи.

Франчайзеру необходимо определиться с форматом своей будущей сети и с моделью привлечения франчайзи. Во многом это определяется силой его бренда (если она значительна, то речь может идти о конверсионном франчайзинге, если же бренд пока недостаточно известен, то на первых порах будут привлекаться только начинающие франчайзи) и спецификой рынка, на котором работает франчайзер, и его модели ведения бизнеса (на рынке такси целесообразны франшизы-рабочие места [3], тогда как на рынке общественного питания возможны как франшизы-рабочие места, так и франшизы бизнес-формата, и выбор будет обуславливаться именно моделью ведения бизнеса франчайзера). Отметим, что франчайзер может скомбинировать эти модели – например, на рынке общественного питания он может развивать как кафе (как франшизы бизнес-формата), так и точки экспресс-питания (в виде франшиз «рабочее место»). Но, в любом случае, ему необходимо ясно понимать, каким способом он будет развивать сеть, чтобы избежать смешения форматов.

Сюда же следует отнести разработку стратегии продвижения сети, т. е. выбор инструментов формирования ее образа как в глазах конечных клиентов, так и потенциальных франчайзи. В рамках этой задачи строится миссия сети и набор ее ценностей. Важно, чтобы образ франчайзера и технические характеристики франшизы (стоимость, ставка роялти, срок контракта, вероятность выживания) соответствовали запросам и возможностям потенциальных франчайзи.

Большое значение имеет разработка стратегии обучения франчайзи, цель которого состоит не только в передаче франчайзи навыков использования предоставляемой им интеллектуальной собственности, но и в усвоении ими ценностей франчайзинговой сети и встраивания их в институциональную среду франчайзера [2]. Без механизма передачи ценностей франчайзинговая сеть не будет функционировать как единое целое, а будет представлять собой совокупность разрозненных торговых точек, формально объединенных общей торговой маркой, но не общим брендом (который фактически

будет отсутствовать). Разумеется, на стадии подготовки к запуску франчайзинговой сети сложно сформировать стратегию обучения в окончательном виде, она будет подвергаться регулярному пересмотру в течение всего срока работы франчайзинговой сети, однако предварительный вариант такой стратегии иметь необходимо.

Кроме того, на этом этапе франчайзер должен сформулировать свои требования к потенциальным франчайзи. Это нужно для отбора тех франчайзи, которые будут способны наилучшим образом усвоить ценности франчайзинговой сети и в максимально полной степени реализовать потенциал бренда в общих интересах (т. е. к своей собственной выгоде и к выгоде франчайзера и всей сети в целом). Даже на первых порах, когда спрос на франшизу будет невысок из-за ее малоизвестности, следует очень тщательно подходить к отбору франчайзи и не соглашаться на все предложения о покупке франшизы.

Далее, франчайзер должен разработать предварительный вариант франчайзингового договора. Этот договор должен четко и внутренне непротиворечиво регламентировать права и обязанности участников и защищать интересы франчайзера (в первую очередь – сохранение за ним исключительных прав на предоставляемую франчайзи интеллектуальную собственность).

Наконец, разрабатывается процедура мониторинга франчайзи, т. е. совокупность мер, при помощи которых франчайзи будет контролировать добросовестность исполнения франчайзи своих обязательств. Право франчайзера на применение этих мер должно быть закреплено в договоре.

На третьем этапе происходит собственно выведение франшизы на рынок франчайзинга. Задача франчайзера состоит в определении размера франчайзинговой сети и в выборе оптимальных точек для открытия представительств. После размещения предложения о поиске франчайзи франчайзеру необходимо тщательно оценить поступившие заявки и отобрать те из них, которые наилучшим образом соответствуют как общим требованиям к франчайзи, так и требованиям к развитию франчайзинговой сети в данном регионе. На этом этапе может происходить частичная корректировка методики оценки потенциальных франчайзи.

В рамках четвертого этапа происходит встраивание франчайзи в институциональную среду франчайзера. Также осуществляется первичный отсев франчайзи – с теми из них, кто показал себя неспособным усвоить ценности компании, франчайзинговый договор не заключается.

Пятый этап состоит в полноценном функционировании франчайзи в рамках франчайзинговой сети. Франчайзи подвергается регулярному мониторингу со стороны франчайзера, по итогам которого принимается решение о продолжении сотрудничества.

Шестой этап имеет ключевое значение для франчайзи, поскольку, по сути дела, от него зависит, сохранит ли франчайзи свой бизнес или нет. Франчайзер проводит окончательную оценку его работы с учетом как внутренних (зависящих от франчайзи) и внешних (не зависящих от него) факторов. Под внутренними факторами понимается эффективность организации работы самого франчайзи, под внешними – влияние факторов, находящихся вне сферы контроля франчайзи (например, местонахождение

торговой точки или восприятие бренда франчайзера местным населением). Для принятия решения можно рекомендовать матрицу, представленную в табл. 2.

Табл. 2. Матрица принятия решения о продолжении сотрудничества с франчайзи

		Эффективность организации работы франчайзи	
		Высокая	Низкая
Качество внешних факторов	Высокое	Продление договора с франчайзи	<ul style="list-style-type: none"> - Переподготовка франчайзи (если причины неэффективности могут быть устранены); - Смена франчайзи; - Выкуп франчайзером торговой точки и самостоятельное ведение бизнеса
	Низкое	<ul style="list-style-type: none"> - Продление договора с франчайзи, но с переносом торговой точки в более благоприятное место; - Непродление договора с франчайзи (если устранить негативное влияние внешней среды невозможно) 	Непродление договора с франчайзи, смена местонахождения торговой точки или уход с рынка

Важно помнить, что франчайзер должен непрерывно корректировать и пересматривать все элементы, связанные с развитием франчайзинговой сети. Те факторы, которые ранее способствовали ее расширению и привлекательности в глазах потребителей, могут привести к ухудшению ее имиджа в будущем из-за изменения предпочтений клиентов.

Мы надеемся, что предложенный нами алгоритм окажется полезным как для теоретиков франчайзинга, так и для практиков.

Список литературы:

1. Котляров И. Д. Аутсорсинг: уточненная классификация и описание этапов внедрения // Экономика и предпринимательство. – 2013. – Т. 7. - № 1. – С. 347-351.
2. 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.
3. Котляров И. Д. Управление формированием продуктивных ресурсов предприятия городского пассажирского автомобильного транспорта // Известия Петербургского университета путей сообщения. – 2011. - № 3. – С. 39-48.
4. Курбанов А. Х. Алгоритм управления отношениями с аутсорсером // Современные исследования социальных проблем (электронный научный журнал). – 2012. - № 1. – С. 25-36.
5. Рыкова И. В. Франчайзинг: новые технологии, методология, договоры. М.: Современная экономика и право, 2000. – 224 с.
6. Ménard Claude. The Economics of Hybrid Organizations // Journal of Institutional and Theoretical Economics. – 2004. – V. 160. – pp. 345-376.