

ОЦЕНКА ФРАНЧАЙЗИ И ВАРИАНТЫ ПОВЕДЕНИЯ ФРАНЧАЙЗЕРА ПРИ ОКОНЧАНИИ СРОКА ДЕЙСТВИЯ ДОГОВОРА ФРАНЧАЙЗИНГА

FRANCHISEE EVALUATION AND FRANCHISOR'S POSSIBLE STRATEGIES AT THE EXPIRATION OF FRANCHISING AGREEMENT

E. Narkevich

Annotation

The paper contains an algorithm of final evaluation of franchisee by franchisor. Franchisor's possible strategies are described for different results of this evaluation.

Keywords: franchising, franchisee, franchisor, evaluation.

Наркевич Елена Григорьевна

Аспирант,

Санкт-Петербургский институт гуманитарного образования

Аннотация

В статье предложен алгоритм оценки итоговой оценки франчайзи франчайзером. Исходя из этой оценки сформулированы возможные варианты поведения франчайзера при окончании срока действия договора франчайзинга.

Ключевые слова:

Франчайзинг, франчайзи, франчайзер, оценка.

В существующих научных и практических публикациях по франчайзингу речь идет в первую очередь о начальных стадиях сотрудничества франчайзера и франчайзи (оценка привлекательности франшизы для потенциального франчайзи [1], методы отбора франчайзи [2, 3], обеспечение текущего контроля деятельности франчайзи и т. д.). Внимание также уделяется стратегическим вопросам – в частности, определению целесообразности развития посредством франчайзинга как для потенциального франчайзера, так и для потенциального франчайзи [1], а также проблеме внедрения франчайзинга франчайзером [4].

Однако, по нашему мнению, большое значение имеет также правильное проведение завершающей стадии сотрудничества, когда срок действия франчайзингового договора заканчивается, и сторонам необходимо принять решение о его продлении, или же об отказе от продления.

Франчайзи традиционно более заинтересован в продлении договора, поскольку отказ от него автоматически означает потерю действующего бизнеса – в соответствии с распространенными подходами к составлению франчайзинговых договоров франчайзи после окончания его действия не имеет права работать в том же регионе в том же бизнесе в течение определенного периода времени. Эти ограничения связаны с необходимостью защиты интеллектуальной собственности франчайзера и с защитой его от конкуренции со стороны бывшего франчайзи. Таким образом, фактически решение о продлении

или непродлении договора в основном определяется заинтересованностью франчайзера в сотрудничестве с данным конкретным франчайзи.

При этом франчайзер не до конца свободен в своих решениях. Прежде всего, отказ от продления договора влечет для него потерю своего представительства в соответствующем регионе, при этом найти нового франчайзи не так просто. Кроме того, факт закрытия предыдущего франчайзи негативно повлияет на мотивацию потенциальных кандидатов во франчайзи, так как они увидят, что в этом регионе данный бренд успехом не пользуется.

Наконец, чем чаще франчайзер отказывается в продлении договор, тем ниже средняя вероятность продления договора после окончания срока его действия, и, как следствие, тем ниже средний срок существования франчайзи и тем ниже его средний ожидаемый доход. Это также негативно сказывается на привлекательности франшизы для потенциальных франчайзи. По этой причине франчайзеру очень важно иметь как адекватную методику оценки франчайзи по итогам его функционирования в течение срока действия франчайзингового договора, так и набор стратегий поведения для каждого результата оценки.

Франчайзер проводит окончательную оценку работы франчайзи с учетом как факторов, зависящих от самого франчайзи, так и факторов, находящихся вне его контроля. Под контролируемые факторами понимается эф-

фективность организации работы самого франчайзи, под неконтролируемыми – те факторы, повлиять на которые франчайзи не может, или же это влияние сильно ограничено (например, местонахождение торговой точки или восприятие бренда франчайзера местным населением).

Для оценки факторов можно предложить шкалу, представленную в табл. 1.

Таблица 1.

Шкала оценок качества контролируемых и неконтролируемых факторов деятельности франчайзи

Значение фактора	Описание
4	Очень хорошо
2	Хорошо
0	Удовлетворительно
- 2	Плохо
- 4	Очень плохо

Значения факторам выставляются либо экспертно, либо в соответствии с разработанной франчайзером шкалой перевода наблюдаемых значений фактора в балльную оценку.

Итоговые оценки качества контролируемых и неконтролируемых факторов имеют вид

$$Q_{con} = \sum_{i=1}^n w_i Q_i^{con}$$

$$Q_{unc} = \sum_{j=1}^m w_j Q_j^{unc}$$

где

Q_{con} – итоговая оценка контролируемых факторов;

n – общее число контролируемых факторов;

w_i – вес i -го контролируемого фактора;

Q_i^{con} – значение i -го контролируемого фактора;

Q_{unc} – итоговая оценка неконтролируемых факторов;

m – общее число неконтролируемых факторов;

w_j – вес j -го неконтролируемого фактора;

Q_j^{unc} – значение j -го неконтролируемого фактора.

Для выбора возможного варианта поведения можно рекомендовать матрицу, представленную в табл. 2.

Таблица 2. Матрица принятия решения о продолжении сотрудничества с франчайзи

		Эффективность организации работы франчайзи	
		Высокая	Низкая
Качество неконтролируемых 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 с внесением коррективов в деятельность франчайзи для минимизации негативного воздействия неконтролируемых факторов; ◆ Непродление договора с франчайзи (если устранить негативное влияние внешней среды невозможно) 	Непродление договора с франчайзи, смена местонахождения торговой точки или уход с рынка

Вкратце охарактеризуем эти варианты поведения.

Самый простой случай – когда высокую оценку получают как контролируемые, так и неконтролируемые факторы. В этой ситуации самым логичным вариантом поведения франчайзера служит продление договора. Однако важно помнить, что высокие оценки не означают того, что франчайзи безупречен. Проведение оценки позволяет выявить отдельные его недоработки, и сформулировать

рекомендации по их устранению.

Столь же важно понимать, что оценивание данного конкретного франчайзи не в коем случае не является делом только этого франчайзи и франчайзера. Франчайзер отвечает за функционирование всей франчайзинговой сети в целом, и поэтому итоги оценки франчайзи должны учитываться им при управлении всей сетью – в частности, через механизм перенесения успешного опы-

та и через информирование остальных франчайзи о возможных проблемах.

В том случае, если франчайзи демонстрирует высокие организаторские навыки, однако качество неконтролируемых факторов невысоко, франчайзеру (возможно, совместно с франчайзи) необходимо определить, чем вызвана низкая оценка неконтролируемых факторов, и возможно ли ее повысить. Инструментами устранения негативного влияния внешних факторов может быть перенос торговой точки франчайзи на новое место (в том случае, если ее текущее местоположение не позволяет получать достаточный доход), или же некоторая адаптация концепции франшизы к специфике локальной аудитории. Если использование таких инструментов возможно, то целесообразно попытаться их применить и продлить франчайзинговый договор. Если же использование затруднительно (по причине неготовности франчайзи и/или франчайзера) или нецелесообразно (анализ показывает, что оно не приведет к улучшению положения), то единственным логичным вариантом поведения становится отказ франчайзера от продления договора. При этом, однако, франчайзер может освободить франчайзи от наложенных на него ограничений по занятию бизнесом (поскольку отказ от продления договора вызван не недобросовестностью франчайзи, а негативным действием неконтролируемых факторов).

Если, напротив, качество работы франчайзи низкое, но при этом неконтролируемые факторы благоприятствуют ведению бизнеса, то франчайзер должен определить (возможно, совместно с франчайзи), могут ли быть устранены причины недостаточно эффективной работы франчайзи (например, за счет его дополнительного обучения, или более жесткого контроля со стороны франчайзера, или же путем большего объема консультационной и маркетинговой поддержки). Если устранение причин неэффективности представляется достаточно вероятным, то франчайзеру следует продлить договор – возможно, на неполный срок. Если же устранить причины неэффективности невозможно, то продление договора нецелесообразно. Франчайзер в этом случае имеет два ва-

рианта поведения:

- ◆ Поиск нового франчайзи (если рыночная конъюнктура благоприятствует ведению бизнеса франчайзинговой сети, а качество торговой точки предыдущего франчайзи существенного значения для франчайзера не имело);

- ◆ Выкуп бизнеса франчайзи и ведение коммерческой деятельности в данной торговой точке силами самого франчайзера. Этот вариант оправдан, если качество торговой точки высоко. Разумеется, при реализации этого варианта франчайзер не должен оказывать давления на франчайзи с целью отобрать его бизнес. Если франчайзи не готов переуступить права на торговую точку, то франчайзеру придется искать нового франчайзи.

Наконец, если низкую оценку получили как контролируемые, так и неконтролируемые факторы, то франчайзеру необходимо принять решение не только о продлении договора с франчайзи (это решение очевидно – продление договора нецелесообразно), но и о том, следует ли продолжать вести бизнес под своей торговой маркой в соответствующем регионе. Если негативное действие неконтролируемых факторов было связано с неудачным расположением торговой точки и/или с несоответствием политики франшизы предпочтениям локальных потребителей, то франчайзер может попробовать найти нового франчайзи с более удобной торговой точкой и/или несколько адаптировать политику бренда к местным условиям. В противном случае продолжение ведения бизнеса на данном рынке нецелесообразно, и франчайзеру следует уйти с него.

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. Иными словами, франчайзер должен добросовестно ответить на вопрос, не связаны ли провалы отдельных франчайзи не с их неэффективной деятельностью, а с неправильной политикой бренда.

ЛИТЕРАТУРА

1. Котляров И. Д. Принятие решения о приобретении франшизы: вероятностный подход // Труды Института системного анализа Российской академии наук. – 2011. – Т. 61. – № 3. – С. 84–91.
2. Наркевич Е. Г. Формализация алгоритма отбора потенциальных франчайзи // Экономика и экологический менеджмент (электронный научный журнал). – 2012. – № 2. – С. 346–349. Доступно онлайн по адресу: <http://economics.open-mechanics.com/articles/630.pdf>. Проверено 01.12.2012.
3. Наркевич Е. Г. Критерии отбора франчайзи // В мире научных открытий. – 2013. – № 4. – С. 48–65.
4. Наркевич Е. Г. Алгоритм внедрения франчайзинга франчайзером // Экономика и экологический менеджмент (электронный научный журнал). – 2013. – № 2. Доступно онлайн по адресу: http://economics.ihbt.ifmo.ru/ru/article/670/algorithm_vnedreniya_franchayzinga_franchayzerom.htm. Проверено 02.12.2013.
5. Наркевич Е. Г. Значение франчайзинга для сферы услуг // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия "Экономика и право". – 2012. – № 7 С. 57–59
6. Наркевич Е. Г. Шкалы оценки франчайзи // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия "Экономика и право". – 2013. – № 7–8 С. 73–75