

КРИТЕРИИ ОТБОРА ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ ФРАНЧАЙЗИ

SELECTION CRITERIA POTENTIAL FRANCHISEES

E. Narkevich

Graduate student of the St. Petersburg Institute of Humanities

narkevich@mail.ru

Наркевич Елена Григорьевна

Аспирант

Санкт-Петербургского института
гуманитарного образования

Материалы международной научно-практической конференции "Экономика и управление в XXI веке: теория, методология, практика", г. Москва, 30 ноября 2012 года.

Франчайзинг представляет собой тесное долгосрочное сотрудничество двух независимых предпринимателей, один из которых обладает необходимым для ведения бизнеса интеллектуальным капиталом (франчайзер), а другой (франчайзи) – материальными активами, которые нужны для запуска бизнеса под маркой франчайзера в выбранном регионе [7].

Такая тесная зависимость франчайзера и франчайзи друг от друга в рамках франчайзингового проекта (представляющая собой, по сути дела, двусторонний аутсорсинг [2, 3]), в результате которого формируется полурыночная, полуиерархическая структура, которую можно называть гибридным предприятием или метафирмой [5], предъявляет специфические требования к потенциальному партнеру по такому сотрудничеству. Это, в свою очередь, рождает потребность в разработке формальных методик отбора потенциального партнера.

Однако в этом вопросе наблюдается определенная асимметричность. Основное внимание исследователей нацелено на описание алгоритмов, которыми могут руководствоваться потенциальные франчайзи при отборе франчайзера [1, 4, 8], тогда как формальные методики отбора франчайзи практически отсутствуют. Причины такого перекоса понятны и легко объяснимы:

- ◆ Франчайзи во франчайзинге (который теоретически является равноправными отношениями двух независимых юридических лиц) все же выступает в качестве младшего партнера (в частности, расторжение франчайзингового договора чревато для него, в отличие от франчайзи, выходом из бизнеса), что ведет к необходимости защиты его интересов, в том числе и за счет предоставления ему инструментов отбора франчайзеров;

- ◆ Франчайзи, в отличие от франчайзера, предоставляет интеллектуальный капитал, вкладывает во франчайзинговый проект материальный капитал и заинтересован в его скорейшей окупаемости. Таким образом, необходимо помочь франчайзи выбрать того франчайзера, который сможет обеспечить ему приемлемую доходность.

Тем не менее, неправильный выбор франчайзи также чреват для франчайзера значительными рисками, и отсутствие формальных методик отбор увеличивает эти риски.

Поскольку франчайзи берет на аутсорсинг управление текущей деятельностью по сбыту товаров и/или услуг франчайзера в предоставленном ему регионе (а шире – управление представительством франчайзера в этом регионе) [2, 3], аутсорсинг же представляет собой деятельность по формированию, организации и управлению необходимым заказчику ресурсом [6], то отбор франчайзи должен, по нашему мнению, происходить на основе оценки его способности сформировать, организовать и управлять активами в интересах франчайзера. Актив, создаваемый и управляемый франчайзи, – это полноценное предприятие, способное в полном объеме обеспечивать ведение коммерческой деятельности под маркой франчайзера и в соответствии с его стандартами в выбранном регионе.

Таким образом, задача франчайзи заключается в учреждении такого предприятия, обеспечении его текущего финансирования и управления его деятельностью (без ущерба для репутации франчайзинговой сети). Соответственно, отбор потенциальных франчайзи должен происходить по критерию их способности решить данную задачу.

Следовательно, для разработки формального алгоритма отбора франчайзи необходимо:

- ◆ Выявить перечень характеристик, обуславливающих способность франчайзи обеспечить решение данной задачи;
- ◆ Разработать методику оценки значений этих характеристик;
- ◆ Разработать процедуру свертки этих характеристик в интегральный оценочный показатель;
- ◆ Сформулировать рекомендации по сотрудничеству (или отказу от сотрудничества) для разных диапазонов значений интегрального показателя.

Последние два этапа не являются обязательными – строго говоря, франчайзер может принять решение о совместной работе с франчайзи на основе анализа значений отдельных его характеристик без их свертки в интегральный оценочный показатель. Однако введение такого показателя существенно упрощает процедуру принятия решения и делает ее более прозрачной для франчайзера.

Анализ рынка франчайзинга позволяет утверждать, что в качестве оценочных характеристик можно принять:

- ◆ Основной капитал франчайзи – наличие у франчайзи основных фондов, необходимых для ведения предпринимательской деятельности в выбранной отрасли и соответствующих требованиям франчайзера. Чаще всего речь идет о наличии у франчайзера в собственности или в долгосрочной аренде помещения, по своим техническим характеристикам и географическому положению позволяющего вести бизнес в соответствии с предписаниями франчайзера. Для подтверждения наличия основного капитала от франчайзи может потребоваться представить документы на право собственности или контракт долгосрочной аренды помещения;
- ◆ Обратный капитал франчайзи – наличие у франчайзи материальных ресурсов, которые позволили бы ему финансировать текущую деятельность франчайзинговой фирмы до выхода ее на самоокупаемость. Подтверждением наличия обратного капитала может быть выписка из банковского счета потенциального франчайзи (или из расчетного счета утвержденной им фирмы), заверенная справка о предоставлении банковского кредита и т. д.;
- ◆ Управленческий опыт франчайзи – доводилось ли франчайзи руководить фирмами сопоставимого размера и насколько успешно. Подтверждается путем представления трудовых договоров, выписок из трудовой книжки и т. д.;

- ◆ Отраслевой опыт франчайзи – знаком ли франчайзи со спецификой отрасли, в которой работает франчайзер;

- ◆ Репутация франчайзи – в данном случае речь идет об оценке деловой добросовестности франчайзи, его репутации в бизнес-сообществе того региона, в котором он будет представлять интересы франчайзинговой сети, наличия у него судимости и т. д. Данный пункт предполагает, помимо получения информации от самого франчайзи, также возможность сбора сведений о нем у третьих лиц и из разнообразных информационных баз;

- ◆ Юридический статус франчайзи – есть ли у франчайзи надлежащим образом зарегистрированная фирма, чья организационно-правовая форма отвечает требованиям франчайзера. Этот критерий не является определяющим, как правило, от франчайзи не требуется наличия готовой фирмы, однако если она есть, это может существенно ускорить запуск бизнеса;

- ◆ Соответствие франчайзи внутреннему формату взаимодействия. Франчайзер должен максимально адекватно оценить, насколько психология франчайзи, стиль его общения, управленческий подход и прочие личные характеристики соответствуют модели отношений, сложившейся во франчайзинговой сети. Сеть представляет собой совокупность независимых предприятий, работающих одновременно на себя и на франчайзера, и то, насколько франчайзи способен "вписаться" в эту сеть, имеет исключительно важное значение. Оценка этой характеристики франчайзи проводится путем тестирования и собеседования, а также, возможно, при помощи анализа его взаимодействия со специально приглашенными на собеседование существующими франчайзи. Для большей адекватности оценки этой характеристики можно пригласить кандидата во франчайзи к участию в деловой игре, имитирующей характерные для франчайзинговой сети реальные ситуации.

Каждая из этих характеристик может оцениваться в баллах. Здесь возможны два подхода:

- ◆ Для всех характеристик будут разработаны шкалы с одинаковым диапазоном значений (наиболее типичная ситуация – от 1 до 10). Это позволит обеспечить сопоставимость оценок различных характеристик. Определяться значения этих характеристик будут путем опроса экспертов, при этом могут возникнуть и дробные значения;
- ◆ Для разных характеристик будут разработаны шкалы с разными диапазонами значений. Каждому возможному численному значению будет соответствовать какая-либо типичная для данной характеристики ситуация (которые, таким образом, будут проранжированы от наименее предпочтительной до наиболее предпочти-

тельной). Недостатком такого метода шкалирования является то, что разные характеристики могут быть несоизмеримы друг с другом из-за разного диапазона значений разработанных для их оценки шкал. Однако важное достоинство состоит в том, что оценка характеристик по этой методике может быть осуществлена франчайзером самостоятельно, без привлечения внешних экспертов. Кроме того, выставленный по такой шкале балл не представляет собой некую абстрактную оценку с неясным уп-

равленческим смыслом, а, напротив, позволяет однозначно определить, какова реальная ситуация с этой характеристикой у потенциального франчайзи (отметим, что выставленная таким способом оценка не исключает возможности ее пересчета в единую шкалу).

Таким образом, мы рекомендуем использовать второй вариант подхода к формированию оценочных шкал.

ЛИТЕРАТУРА

1. Котляров И. Д. Математическая модель принятия решения о приобретении франшизы // Проблемы управления. – 2007. – № 5. – С. 84–87.
2. Котляров И. Д. Опыт формального описания франчайзинга // Вестник ИНЖЭКОНа. Серия: Экономика. – 2007. – № 5. – С. 129–138.
3. Котляров И. Д. Современные формы аутсорсинга управления брэндом и сбытом // Практический маркетинг. – 2010. – № 8. – С. 12–16.
4. 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. Проверено 30.05.2012.
5. 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.
6. Котляров И. Д. Сущность аутсорсинга как организационно-экономического явления // Компетентность. – 2012. – № 5. – С. 28–35.
7. Наркевич Е. Г. Франчайзинг как форма кооперации: попытка анализа // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия "Экономика и право". – 2012. – № 4. – С. 22–25.
8. Blair Roger D., Lafontaine F. The Economics of Franchising. N. Y.: Cambridge University Press, 2005.