

## Управление франчайзинговой сетью: мотивация франчайзи

**М.С. Шахова**

к.э.н., доцент экономического факультета МГУ им.М.В.Ломоносова

После того, как подписаны договора с новыми партнерами и их бизнес начал работу, основной задачей франчайзера становится поддержка эффективного функционирования сети.

Существует три способа добиться лояльности франчайзи: обладать широко известной торговой маркой, чтобы франчайзи боялся бы потерять право работать под ней и стремился неукоснительно соблюдать условия договора; установить эффективные финансовые рычаги, мотивирующие франчайзи; наладить доверительные личные отношения с владельцем франшизы.

### *Обладание брендом*

Бренд - одна из составляющих успеха создания и функционирования франчайзинговой сети. Он важен по нескольким причинам. Во-первых, известная торговая марка помогает франчайзеру продать франшизу. Безусловно, без отработанной технологии продаж (продукт, инструкции, оформление места продаж и пр.) франчайзинг не состоится, однако бренд делает продукт более привлекательным для потенциальных франчайзи. В условиях конкуренции, при одинаковой технологии и условиях договора потенциальный партнер предпочтет купить бизнес с известным именем.

Для продвижения своей торговой марки, как правило, франчайзер разрабатывает схему рекламной компании, в которой активно позиционирует торговую марку по различным признакам. Опыт многих российских компаний показывает, что для продвижения своего имени и продукции помимо франчайзинговых нужны и собственные торговые сети. К началу 2008 года X5 Retail Group управляла 674 собственными и 680 франчайзинговыми магазинами «Пятёрочка», а также 179 собственными и 8 франчайзинговыми магазинами «Перекрёсток»; <sup>1</sup>у компании «Копейка» - из 525 собственных 72 франчайзинговых магазина.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Мария Плис. Магазины на \$1,4 млрд // Ведомости, № 37 (2059), 29 февраля 2008

<sup>2</sup> [http://www.frshop.ru/?fr\\_id=93](http://www.frshop.ru/?fr_id=93)

Бренд является хорошей мотивацией для франчайзи соблюдать условия договора. Партнеры знают, что при нарушении правил, франчайзер может расторгнуть договор и легко найти новых покупателей франшизы.

Между сильным брендом и мотивированным франчайзи существует взаимозависимость. С одной стороны, как упоминалось выше, причастность к известной торговой марке побуждает франчайзи соблюдать все договоренности, дабы не потерять права работать под ней, а с другой – стандартизированная работа всех франчайзи делает бренд более привлекательным для потребителей и, как следствие, для будущих франчайзи. По этой причине иностранные компании-франчайзеры жестко регламентируют все аспекты деятельности франчайзингового предприятия: дизайн помещения, тип торгового оборудования, фирменный стиль одежды и т.д.

Российские франчайзеры далеко не всегда навязывают строгие правила работы своим франчайзи. Отсутствие жестких требований способствует привлечению потенциальных партнеров, однако, приводит к размыванию бренда сетевой компании, что в конечном итоге ведет к более серьезным потерям для бизнеса.

#### *Финансовые рычаги*

Мотивировать франчайзи или, по крайней мере, уменьшить потери от его возможного оппортунистического поведения можно при помощи мер финансового характера.

В частности, в случаях работы с удаленными франчайзи, где сложно контролировать финансовые потоки и где официальный объем продаж не всегда отражает истинное положение вещей, имеет смысл обязать франчайзи ежемесячно уплачивать фиксированные суммы роялти, которые не зависят от операционных показателей.

В некоторых сетях установлен крупный паушальный взнос, а роялти при этом носят символический характер или вообще не взимаются. Минимизация или полный отказ от роялти ведет к нестабильности франчайзинговой системы, поскольку создается впечатление, что франчайзер не заинтересован в дальнейшей работе франчайзи и развитии сети, а хочет только компенсировать свои затраты на разработку франшизы. Более перспективны системы, в которых установлены объективные роялти.

Компания может повышать привлекательность своей франшизы путем снижения цен на оборудование и сырье.

Тем не менее, самый эффективный способ мотивировать франчайзи – заключить взаимовыгодный договор. Если обе стороны получают реальные выгоды, то и в начале сотрудничества, и в дальнейшем они будут придерживаться достигнутых договоренностей.

#### *Человеческий фактор*

Отношение к франчайзи как к равноправному партнеру не требует финансовых затрат, а эффект от этого фактора весьма значителен. К сожалению, не все франчайзеры это понимают и часто строят взаимоотношения с франчайзи с позиции силы.

Такую позицию занимают нефтяные компании-франчайзеры, большинство из которых пользуется своим положением регионального монополиста в вопросах производства и поставки нефтепродуктов. Потенциальным партнерам не только не предоставляется каких-либо льгот, но даже, наоборот, франчайзеры выдвигают настолько жесткие условия сотрудничества в отношении поставок, ценовой политики, финансовых выплат, что заставляют предпринимателя задуматься о целесообразности вхождения в данный бизнес<sup>3</sup>.

Между тем франчайзер должен уметь мыслить стратегически и быть терпимым. Особенно это важно на начальной стадии расширения бизнеса, когда соблазн увеличивать продажи франшиз превосходит способность оказывать франчайзи соответствующую поддержку. Без признания того, что франчайзи являются полноправными партнерами по бизнесу, франчайзинговая система не может рассчитывать на успех. Диктатура во франчайзинге малоэффективна.

Однако, следует отметить, что опасна и обратная ситуация, когда франчайзер, желая как можно быстрее создать сбытовую сеть и получать прибыль, предлагает своим первым франчайзи особый льготный режим или особые услуги. Это может создать проблему при установлении взаимоотношений с франчайзи, которые войдут в систему позже.<sup>4</sup>

Для того, чтобы мотивировать франчайзи работать добросовестно, франчайзер должен выполнить ожидания и обещания, данные франчайзи,

---

<sup>3</sup> Танин Ю.В., Шахова М.С. «Франчайзинг: теория и российская практика», М., 2003, с.42

<sup>4</sup> Танин Ю.В., Шахова М.С. «Франчайзинг: теория и российская практика», М., 2003, с.44

способствовать ему в открытии бизнеса, обучать и оказывать постоянную поддержку. Поддержка заключается в предоставляемых франчайзи услугах, таких как обучение и переподготовка, исследование рынка, консультации в области финансов и налогообложения, реклама и продвижение товаров (услуг) и т.д.

У франчайзи должна быть возможность в любой момент связаться с головной компанией для обсуждения возникших проблем. Во многих компаниях практикуется система, при которой за каждым франчайзи закреплен специальный менеджер, в обязанности которого входит решение оперативных проблем. Этот же менеджер осуществляет контроль за работой партнеров.

Кроме того, полезным для формирования партнерских отношений с франчайзи может стать создание особой корпоративной культуры во франчайзинговой сети. С одной стороны, франчайзи действуют как независимые, самостоятельные предприниматели, но с другой их всех объединяет единый продукт, единая марка, стиль работы и, естественно, один франчайзер. Организация регулярных встреч с франчайзером поможет создать атмосферу некоего «клуба», где все объединены единым бизнесом и общими интересами. Принадлежность к «команде» ведет к росту лояльности к франчайзинговой сети и стимулирует франчайзи соответствовать установленным в ней нормам.

Еще одним способом повышения мотивации франчайзи, является поощрение инициативы франчайзи. Разумеется, речь не идет об их полной самостоятельности и своеволии. Но франчайзеру следует прислушиваться к новым идеям партнеров и, если они представляются полезными для всей сети, рекомендовать их всем участникам. Франчайзи должен ощущать себя не как «винтик» системы, а как ее полноправный участник, влияющий на ее развитие. Кроме того, сам франчайзер заинтересован в том, чтобы его партнер открыто делился своими соображениями по изменению системы, а не внедрял их самостоятельно.

В ряде случаев необходимо предоставлять франчайзи право самостоятельно определять ценовую политику. Это связано с тем, что регионы отличаются по уровню экономического развития, составу населения и климатическим условиям, и поэтому один и тот же товар может стоить по-разному в разных городах.

Многие консультанты по франчайзингу сравнивают развитие отношений между франчайзером и франчайзи с фазами взаимоотношений родителей с ребенком.

В самом начале франчайзи очень мало знает о новом бизнесе. Но он быстро обучается, поскольку на карту поставлены сбережения всей его жизни. Эта фаза может быть названа «детской» в развитии взаимоотношений между франчайзером и франчайзи. Франчайзи находится в полной зависимости от франчайзера, нуждается в его постоянной поддержке, советах, одобрении.

После 18-24 месяцев франчайзи осваивает новый бизнес.<sup>5</sup> На этом этапе он переходит в подростковую или революционную фазу развития, когда он ставит под сомнение ценность франчайзера и всей франчайзинговой системы.

Эта фаза является наиболее сложной во взаимоотношениях партнеров. Дальнейшее развитие отношений во многом зависят от правильного поведения франчайзера. На данной стадии он должен пресекать все попытки со стороны франчайзи изменить систему или сервисные выплаты.

Если удастся успешно пройти «подростковую» фазу, франчайзи осознает, что его успех неразрывно связан с успехом всей франчайзинговой системы. В этом случае складываются взаимовыгодные партнерские отношения на долгие годы.

---

<sup>5</sup> <http://www.rarf.ru/aboutfrbook/t5.asp>