

Проблемы отношений

Проблемы в отношениях франчайзера и франчайзи начинаются с того, что далеко не всякий потенциальный франчайзи готов заплатить определенную сумму за приобретение франшизы, особенно это касается небольших региональных компаний, желающих работать под известным брендом.

Если франшиза все же приобретена, начинается новая фаза взаимоотношений: обучение франчайзи и открытие им с помощью франчайзера своего бизнеса. После этого между сторонами часто возникают конфликты. Один из вариантов - когда франчайзи кажется, что франчайзер слишком сильно контролирует его действия, не предоставляет свободы выбора. Франчайзер считает, что отступление от проверенного пути может повредить бизнесу, а франчайзи думает, что сможет улучшить свой бизнес, слегка его модифицировав. Кто прав?

Спустя некоторое время франчайзи начинает тяготиться бременем под названием роялти. Зачем платить франчайзеру, если он уже и без него все знает и может успешно вести свои дела? Какой смысл ежемесячно производить отчисления, если он уже давно не пользуется, по его словам, услугами франчайзера?

В продолжение предыдущей проблемы заметим, что франчайзи может быть не в восторге от роялти еще и по причине того, что это снижает прибыльность его бизнеса. Естественно, если бы не надо было ничего никому выплачивать (в том числе налоги), бизнес был бы намного приятнее!

Самое интересное, что рентабельность франчайзингового бизнеса для франчайзера тоже ниже, чем если бы франчайзи были филиалами франчайзера. Поэтому франчайзер не может отменить регулярных выплат: тогда расширение и развитие франчайзинговой сети потеряет всякий смысл.

Неужели нет выхода в таких ситуациях? Разумеется, есть!

Решение – общие цели

Выход заключается в более гибком взаимодействии между франчайзи и франчайзером на основе стратегических планов и результатов их деятельности.

Так, самой первой проблемы высокой стоимости франшизы можно избежать, если франчайзер расширит ассортимент франшиз в зависимости от финансовой и маркетинговой стратегии. Например, если цель франчайзера – расширить свое влияние на рынке любой ценой, то он может предложить широкий выбор франшиз от самых дешевых до весьма дорогих в зависимости от местоположения магазина, от их количества, от эксклюзивности территории и т.д. Тогда франчайзер сможет привлечь максимальное количество потенциальных франчайзи.

Так, для франчайзи ТД «Копейка» первоначальный взнос составляет от 20 000 до 50?000 долл. в зависимости от заявленного числа магазинов франчайзи и географического расположения (чем выгоднее расположение – тем дороже франшиза).

Еще один вариант гибкого подхода по отношению к франчайзи – использование практики коммерческих банков – оплаты в рассрочку.

Если стоимость франшизы слишком велика для франчайзи, ее можно разбить на несколько частей, чтобы можно было выплачивать ее в течение определенного периода времени.

Такую практику использует ГК «Виктория, которая адаптирует график выплаты первоначального взноса под конкретного франчайзи. Эта компания разрабатывает график выплаты, исходя из планов франчайзи: чем они амбициознее, тем выгоднее условия оплаты в рассрочку.

Перейдем к решению других проблем – взаимоотношениям франчайзера и франчайзи спустя некоторое время после начал работы и прохождения обучения последним.

Так, например, франчайзер может наряду с технологией работы (бизнес-процессом) передать франчайзи ключевые показатели эффективности, по которым он будет оценивать его работу. Оценка может производиться по нескольким направлениям:

- Финансовые цели
- Цели в области маркетинга и клиентов
- Цели в области стандартов и качества
- Цели операционные (внутренних бизнес-процессов)
- Цели в области развития
- И т.д.

Франчайзер сам определяет, по каким критериям он будет оценивать франчайзи – больше не надо контролировать его по всем параметрам.

Все зависит от специфики бизнеса и стратегии франчайзера. Если цель сети – резкий рост доли рынка, то франчайзеру следует сделать акцент на маркетинговые показатели франчайзи, такие как % новых клиентов, рост клиентуры, в % к предыдущему периоду, рост оборота в % к предыдущему периоду и т.д.

Если в стратегию франчайзера – владельца входит завоевание нового сегмента рынка – клиентов с высокими доходами, то франчайзер может оценивать эффективность франчайзи по показателю « % дорогих товаров от общего числа проданных».

Если франчайзер – стабильная компания, которая не стремится к бурному росту, но больше склоняется к поддержанию своего имиджа, стандартов качества, то ей следует остановиться на таких показателях, как:

- % постоянных клиентов по сравнению с предыдущим периодом
- % рекламаций по сравнению с предыдущим периодом
- % испорченного товара
- показатели обслуживания (зависят от специфики деятельности компании).

Последние показатели включают в себя соблюдение франчайзи технологии франчайзера. Это могут быть показатели температуры, влажности, если речь идет о стандартах хранения продуктов, либо время приготовления пищи, средний срок хранения полуфабрикатов в холодильнике, если речь идет о ресторане быстрого питания.

- % отклонений в ассортименте от стандарта и др.

В качестве примера применения последнего показателя можно привести уже известную предлагаемых ГК «Виктория», особенностью франчайзинговых отношений которой является относительная свобода франчайзи при формировании ассортиментной матрицы (достаточно, чтобы франчайзи соблюдал структуру матрицы), проведении маркетинговых мероприятий.

Используя набор из нескольких показателей качества, франчайзер может освободить себя от длительных проверок каждого франчайзи: достаточно лишь выбрать основные показатели, соблюдение которых является критичным для поддержания стандартов работы сети, - и проверять исключительно их.

Если же франчайзер больше озабочен финансовыми аспектами взаимоотношений с франчайзи, то ему следует выбрать финансовые показатели:

- Рост оборота в % к предыдущему периоду
- Издержки в % к предыдущему периоду
- EVA
- MVA
- Рост прибыли в % к предыдущему периоду

В зависимости от стратегии франчайзера он может сделать упор на тот или иной показатель эффективности деятельности франчайзи. Тем не менее, не рекомендуется отказываться от всех типов показателей, выбрав только одну группу (например, только финансовые показатели или только показатели качества). Важно соблюдать принцип сбалансированности: только так можно контролировать франчайзи. Всегда надо уравнивать финансовые показатели с качественными, а также показателями развития, чтобы не допустить ситуации, когда франчайзи будет озабочен только прибылью, но не развитием сети. И наоборот если брать за основу показатели маркетинга, всегда должны присутствовать финансовые характеристики деятельности франчайзи, иначе последний может в погоне за модой выбрать слишком дорогого поставщика, либо слишком большие средства вложить в местную рекламную кампанию. Показатели должны ограничивать и одновременно мотивировать франчайзи на эффективную работу в рамках сети – вот в чем задача франчайзера.

Показатели есть – как их применить?

В самом начале речь шла в том числе о проблеме, что роялти угнетает франчайзи. Можно перенять опыт из смежной области – из области налогообложения. Вспомним, что есть регрессивная шкала, когда ставка налога уменьшается при росте поступлений. Ничто не мешает франчайзеру перенять эту практику для своей сети. Единственная вещь – не надо ограничиваться лишь финансовыми показателями. Если франчайзи показал результаты выше запланированных, либо выше средних показателей по сети, можно снизить роялти на 0,5-1% до следующего отчетного периода. Не стоит думать, что франчайзер потеряет при таком подходе. Наоборот, если многие франчайзи превысят средний запланированный результат по финансовым показателям, по качеству обслуживания и т.д., эффект от их достижений будет значительно больше, чем потеря 0, 5% в роялти.

Например, в ГК «Виктория» используется особая практика роялти: «Роялти рассчитываются и уплачиваются как процент от товарооборота по регрессивной шкале (от 2 до 0,8 %). То есть чем больше товарооборот сети франчайзи в месяц, тем меньший процент они выплачивают», — говорит Игорь Николаев. По мнению Игоря Николаева, такая практика позволяет гораздо лучше стимулировать франчайзи к динамичному развитию сети, открытию новых магазинов, нежели директивное установление количества магазинов, которые необходимо открывать.

Особенностью франчайзингового предложения ТД «Копейка» является то, что франчайзи продает товар, принадлежащий компании, а не тратится на его закупку. Поэтому традиционная практика роялти здесь не применяется, зато используется оригинальная финансовая схема: «ТД «Копейка» выплачивает франчайзи агентское вознаграждение, которое зависит от торговой выручки франчайзи», — говорит Андрей Кондратюкин. Такая финансовая система очевидно поощряет партнера к увеличению прибыли и товарооборота, делает франчайзи непосредственно заинтересованным в доходности своих магазинов.

Если же франчайзеру снижение роялти кажется рискованным, можно заменить его

увеличением прав франчайзи на участие в разработке маркетинговой стратегии сети и большей свободой по проведению местных маркетинговых мероприятий, снизив тем самым его взнос в рекламный бюджет.

Таким образом, если франчайзи достигает запланированных франчайзером значений показателей эффективности, он может получить:

- Снижение роялти
- Снижение вноса в рекламный бюджет
- Право участвовать в общем собрании по формированию маркетинговой стратегии сети.

Что касается плановых значений показателей, ими могут выступать:

- Значения, заданные франчайзером
- Значения, превышающие средние по сети
- Значения, превышающие лучшие значения по сети за предыдущий период

Привязка роялти, взносов в рекламный бюджет и иных привилегий франчайзи при достижении им заданных значений показателей эффективности, обеспечивает заинтересованность франчайзи в развитии своего бизнеса, а значит, в повышении прибыли франчайзера.

Надо сказать, что можно всем франчайзи сети предоставлять одинаковые льготы, а можно давать им право выбора. Так, свободолюбивым франчайзи больше придется по вкусу возможность влиять на маркетинговую политику сети, начинающие франчайзи могут выбрать снижение роялти, а успешные опытные франчайзи могут предпочесть комбинацию по снижению роялти и взносов в рекламный бюджет. Гибкий подход франчайзера к вознаграждению за успехи франчайзи позволит не только удовлетворить потребности большинства франчайзи, но и сэкономить. Не все франчайзи выбрали бы снижение % по роялти или рекламе, если бы им был предоставлен выбор. Ограничившись только регрессивной шкалой роялти, франчайзер лишает выбора франчайзи, а себя – части возможных поступлений.

Основные выводы

KPI позволит одновременно контролировать деятельность франчайзи и предоставлять

ему свободу, если тот будет эффективно работать и развиваться в соответствии со стратегией сети. Если франчайзи соблюдает стандарты качества, эффективно проводит местные маркетинговые акции, обеспечивает постоянное развитие своего бизнеса и рост прибыли, он может получить вознаграждение в виде снижения процентов роялти или отчислений в рекламный бюджет, либо право на участие в разработке маркетинговой стратегии сети и т.д.

Надо сказать, мотивированный на успех своего бизнеса, франчайзи будет, разумеется, заинтересован в выполнении плановых значений KPI своего бизнеса. Но эффективность его работы будет обеспечивать развитие всей сети.

Кроме того, включив зависимость вознаграждения от результатов работы франчайзи, можно поощрять потенциальных франчайзи к вхождению в сеть, позиционируя такой подход к кандидатам во франчайзи как демократичный и пока еще очень редко встречающийся.