

АНАЛИЗ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ПРЕДПРИЯТИЙ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ, РАБОТАЮЩИХ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ФРАНЧАЙЗИНГА

© 2015 Меркушова Наталья Ивановна

кандидат экономических наук, доцент

© 2015 Гаффорова Елена Борисовна

доктор экономических наук, директор

Школа экономики и менеджмента

Дальневосточного федерального университета

690091, Приморский край, г. Владивосток, ул. Суханова, д. 8

E-mail: merkushova.ni@dvfu.ru, gafforova.eb@dvfu.ru

Рассмотрено современное состояние исследований в области использования франчайзинга, обозначены перспективные их направления. На примере отрасли общественного питания проанализированы бизнес-модели предприятий, работающих в области франчайзинга. Представлены рекомендации по выбору франчайзинга в целях развития бизнеса.

Ключевые слова: франчайзинг, бизнес-модель, сфера услуг, общественное питание, модель.

Франчайзинг, являясь эффективной формой развития и ведения бизнеса, широко распространен во всем мире: с одной стороны, он открывает большие возможности для успешных компаний в расширении деятельности посредством создания франчайзинговой сети, с другой - дает возможность уверенного старта для начинающих предпринимателей. Мировая практика применения франчайзинга (с середины XX в. в мире и с 1990-х гг. в России) продемонстрировала его достаточно высокую эффективность, которая связана с воспроизводством технологии ведения бизнеса, проверенной временем, за определенную плату и на установленных условиях.

Интерес к теме франчайзинга постоянно растет, что подтверждают данные, полученные авторами на основе анализа публикаций в базе Scopus (см. рисунок). Поиск статей проводился путем введения в поисковую строку запроса “franchising” и уточнения поиска по типу документа “статья”. В реферативной базе статей и журналов Scopus при поиске по ключевому слову “franchising” (в заглавии статьи или в списке ключевых терминов) было найдено 697 статей.

На основе имеющихся данных о количестве статей на тему франчайзинга, написанных за рассматриваемый период и представленных на реферативной базе данных Scopus, можно сделать вывод о наличии возрастающего тренда количества исследований по теме франчайзинга с 1990-х гг.

Поскольку в 2015 г. проведение анализа исследований по франчайзингу охватило только первое полугодие, можно ожидать дальнейший рост количества исследований на данную тему.

Поле будущих исследований в области франчайзинга также весьма обширно, на основе анализа публикаций в базе данных Scopus можно отметить следующие актуальные вопросы в исследованиях:

- особенности франчайзинговых предложений, обеспечивающих успех на рынке в разных отраслях (например, ¹);

- подходы к оценке эффективности франчайзинга (например, ²);

- поддержание качества предоставляемой продукции/услуг при использовании франчайзинга (например, ³);

- вклад франчайзинга в развитие экономики и, в частности, предпринимательства (например, ⁴) и т.д.

Использование франчайзинга распространено в большей степени в сфере услуг, среди отраслей-лидеров по использованию данного инструмента - торговля и общественное питание⁵. Например, январский “Топ-10 франшиз США-2015” от авторитетного американского издания “Entrepreneur” содержит 5 франшиз в области общественного питания (Subway, Jack in the Box, Jimmy John’s Gourmet Sandwiches, Denny’s Inc. Pizza Hut Inc.)⁶. На франчайзинговом рынке Ки-

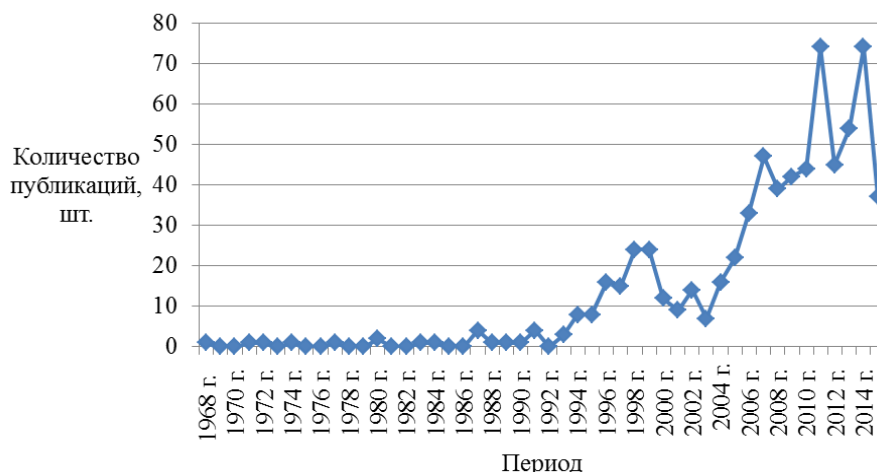


Рис. Количество статей на тему франчайзинга, написанных за период с 1968-го по 2015 г. (на основе данных базы Scopus)

Таблица 1

Сравнительный анализ бизнес-моделей предприятий общественного питания с использованием методологии “4W” (для франчайзера)

Бизнес-модель предприятия общественного питания, развивающего собственные точки продаж	Бизнес-модель предприятия общественного питания, продающего франшизу на услуги общественного питания
1. Область ключевых решений: Какие? Что? Содержание ключевых решений: предложение услуги общественного питания	
Информационный риск: - Недостаточное знание новых регионов Риск несоответствия мотиваций: - Высокий, так как мотивация наемного сотрудника в качестве управляющего обычно ниже мотивации собственника бизнеса	Информационный риск: - Низкий, что связано с передачей части ответственности за финансовый результат франчайзи Риск несоответствия мотиваций: - Существует высокий риск того, что франчайзи, овладев основами технологии, предлагаемой франчайзером, откроет собственное предприятие общественного питания, слегка изменив его концепцию, часто даже в том же помещении
2. Область ключевых решений: Когда? Содержание ключевых решений: когда принимается решение о расширении бизнеса	
Информационный риск: - Зависит от времени существования компании на рынке и ресурсов, которые компания может позволить использовать на развитие Риск несоответствия мотиваций: - Низкий, так как решение принимается собственником бизнеса	Информационный риск: - Зависит от того, насколько процессы, предлагаемые по франшизе, стандартизированы. По возможности защищены с правовой точки зрения Риск несоответствия мотиваций: - Низкий, так как решение принимается собственником бизнеса
3. Область ключевых решений: Кто? Содержание ключевых решений: кто (какое должностное лицо, на каком уровне) принимает решение	
Информационный риск: - Высокий, связан со сложностью принятия решений о том, в какие регионы в первую очередь направлять ограниченные средства на развитие бизнеса с учетом высокого конкурентного давления в отрасли общественного питания Риск несоответствия мотиваций	Информационный риск: - Низкий, так как основные решения принимаются франчайзером, для повышения компетентности франчайзи могут быть предусмотрены требования к образованию, стажу, опыту работы или организовано специальное обучение Риск несоответствия мотиваций
4. Область ключевых решений: Почему? Содержание ключевых решений: почему решение, благодаря создаваемым им мотивациям, повлияет на участников процесса, которых это решение касается	
Информационный риск: - Высокий, связанный с существенным усложнением системы управления предприятием Риск несоответствия мотиваций: - Создание собственной сети требует увеличения количества сотрудников, повышает сложность управления, что не всегда соответствует целям собственника	Информационный риск: - Низкий, так как при грамотном составлении франчайзингового предложения франчайзер оставляет за собой виды деятельности, не требующие существенного усложнения управления (например, маркетинг бренда, консультации по различным вопросам управления) Риск несоответствия мотиваций: - Вследствие более низкой мотивации франчайзи в развитии и поддержании бренда требуется разработка эффективных процедур контроля за деятельностью франчайзи

тая также наиболее развиты и востребованы франшизы в отрасли общественного питания (индустрия китайской еды, кофейни, пекарни, продавца мороженого)⁷.

Для исследования преимуществ и ограничений использования франчайзинга в общественном питании проведем анализ бизнес-моделей франчайзера и франчайзи с использованием подхода "4W", описанного в работе⁸. Авторы предлагают подход к конструированию и анализу бизнес-моделей на основе следующих вопросов, которые

в английском языке звучат как WHAT, WHEN, WHO, WHY):

- какие решения принимаются в бизнес-модели;
- когда они принимаются;
- кто их принимает;
- почему они принимаются.

Авторы рекомендуют обращать внимание на два основных вида рисков: информационный риск и риск несоответствия мотиваций.

Используя данную методологию, проведем сравнительный анализ бизнес-моделей предпри-

Таблица 2

Сравнительный анализ бизнес-моделей предприятий общественного питания с использованием методологии "4W" (для франчайзи)

Бизнес-модель предприятия общественного питания, развивающего собственный бренд	Бизнес-модель предприятия общественного питания, приобретающего франшизу на услуги общественного питания
<p align="center">1. Область ключевых решений: Какие? Что? Содержание ключевых решений: предложение услуги общественного питания</p>	
<p>Информационный риск: - Риск неправильного определения места расположения предприятия, ассортимента - Риск сбоев в производственном процессе при функционировании и развитии предприятия Риск несоответствия мотиваций: - Минимален, так как в этом случае обычно владелец предприятия более заинтересован в развитии собственного бренда</p>	<p>Информационный риск: - Минимален, потому что приобретается проверенный временем ассортимент услуг и соответствующих производственных процессов Риск несоответствия мотиваций: - покупатели франшизы заинтересованы в создании собственного предприятия с минимальным риском и могут быть менее заинтересованы в развитии бренда франчайзера</p>
<p align="center">2. Область ключевых решений: Когда? Содержание ключевых решений: когда принимается решение об ассортименте и объеме продаж</p>	
<p>Информационный риск: - Высокий, так как основные решения вынуждены приниматься при отсутствии проверенной информации Риск несоответствия мотиваций</p>	<p>Информационный риск: - Низкий, так как большинство решений уже существуют, оставшаяся часть решений требует учета специфики регионального рынка, который обычно хорошо знаком франчайзи Риск несоответствия мотиваций</p>
<p align="center">3. Область ключевых решений: Кто? Содержание ключевых решений: кто (какое должностное лицо, на каком уровне) принимает решение</p>	
<p>Информационный риск: - Высокий, так как в силу ограниченности ресурсов владелец предприятия не всегда может обеспечить предприятия специалистами высокого уровня Риск несоответствия мотиваций</p>	<p>Информационный риск: - Низкий, так как решения принимаются в большинстве случаев более компетентными людьми. Например, франчайзер может позволить себе содержать более профессиональную маркетинговую службу для поддержки и развития бренда Риск несоответствия мотиваций</p>
<p align="center">4. Область ключевых решений: Почему? Содержание ключевых решений: почему решение, благодаря создаваемым им мотивациям, повлияет на участников процесса, которых это решение касается</p>	
<p>Информационный риск: - Высокий, так как у предприятия и его партнеров нет уверенности в долговременном успешном функционировании вновь создаваемого предприятия Риск несоответствия мотиваций: - Данный вид риска зависит от умения предприятия создать сеть партнерского межфирменного взаимодействия</p>	<p>Информационный риск: - Низкий, так как предприятия и его партнеры более уверены в успешном функционировании предприятия Риск несоответствия мотиваций: - Данный вид риска зависит от того, насколько обоснована и открыта информация об условиях покупки франшизы - При покупке франшизы доходы ее владельца могут быть ниже, чем при реализации собственного проекта за счет уплаты роялти и паушального взноса, ограничений, связанных с необходимостью приобретения продукции у ограниченного количества поставщиков и т.д.</p>

ятия общественного питания, развивающего собственные точки продаж, и предприятия, продающего франшизу на услуги общественного питания (табл. 1), а также предприятия, развивающего собственный бренд, и предприятия - покупателя франшизы в отрасли общественного питания (табл. 2). Из проведенного анализа видно, что франчайзинг снижает риски участников франчайзингового договора, чем обеспечивается его актуальность и востребованность для экономики.

Таким образом, использование данного анализа позволяет сделать следующие выводы:

- при принятии решений об использовании франчайзинга необходимо рассмотреть весь паттерн решений, определяющих бизнес-модель с учетом информационных рисков и рисков несоответствия мотиваций;

- для франчайзера, реализующего франшизу в области общественного питания, целесообразно обратить внимание на большую мотивацию франчайзи и развитие бренда, что может быть выполнено, например, за счет большого срока, на который реализуется франшиза, а также прозрачными условиями формирования финансовых потоков, грамотным консультационным обслуживанием и всесторонней маркетинговой поддержкой;

- для франчайзи необходимо обратить внимание, что покупка франшизы и, как следствие, появление определенных финансовых и нефинансовых обязательств перед франчайзером в то же время ощутимо снижает большинство рисков и обеспечивает высокую выживаемость предприятия.

¹ См.: *Beckmann M., Zeyen A.* Franchising as a Strategy for Combining Small and Large Group Advantages

(Logics) in Social Entrepreneurship: A Hayekian Perspective // *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. 2014. Vol. 43, issue 3. P. 502-522; *Lafontaine F.* Franchising: Directions for Future Research // *International Journal of the Economics of Business*. 2014. Vol. 21, issue 1. P. 21-25; *Oni O.A., Sekwele K.E., Matiza T.* Factors influencing entrepreneur choice of franchising as a business model: The case of Mankweng Township in the Limpopo Province of South Africa // *Mediterranean Journal of Social Sciences*. 2014. Vol. 5, issue 9. P. 111-118.

² См.: *Maruyama M., Yamashita Y.* Revenue versus incentive: Theory and empirical analysis of franchise royalties // *Journal of the Japanese and International Economies*. 2014. Vol. 34. P. 154-161; Market orientation and business performance: Evidence from franchising industry Y.-K. Lee [et al.] // *International Journal of Hospitality Management*. 2015. Vol. 44. P. 28-37.

³ *Cao Y., Kim K.* How Do Customers Perceive Service Quality in Differently Structured Fast Food Restaurants? // *Journal of Hospitality Marketing and Management*. 2015. Vol. 24, issue 1. P. 99-117.

⁴ *Dada L., Watson O., Kirby A.D.* Entrepreneurial tendencies in franchising: Evidence from the UK // *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 2015. Vol. 22, issue 1. P. 82-98.

⁵ См.: *Майлер А.* Франчайзинг как наиболее успешная система развития малого бизнеса в мире // Актуальные мировые тенденции франчайзинга. URL: <http://xn--80aab0afediu2a5an6b.xn--p1ai/zhurnal-1/franchayzing-kak-uspeshnaya-sistema>; Франчайзинг в цифрах: рынки США и России. URL: <http://topfranchise.ru/stati/franchayzing-v-cifrah-gynki-ssha-i-grossii>.

⁶ Франчайзинг в цифрах...

⁷ Рейтинг франшиз Китая - 2015. URL: <http://topfranchise.ru/stati/rejting-franshiz-kitaya-2015>.

⁸ *Гиротра К., Нетесин С.* Оптимальная бизнес-модель: четыре инструмента управления рисками. Москва, 2014.

Поступила в редакцию 06.08.2015 г.