

СВОБОДНЫЙ ФРАНЧАЙЗИНГ КАК АЛЬТЕРНАТИВА КЛАССИЧЕСКОМУ ФРАНЧАЙЗИНГУ

Людмила Александровна Соловова¹

¹ ФГБОУ ВО Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Экономический факультет
119991, г. Москва, Ленинские Горы, д. 1

¹ Аспирант кафедры экономики инноваций
E-mail: write333@yandex.ru

Поступила в редакцию: 29.11.2016

Одобрена: 12.12.2016

Аннотация

В статье описывается модель свободного франчайзинга, а также проводится её сопоставление с классической моделью франчайзинга. Целями данной статьи являются систематизация и приращение знаний в области эволюции модели франчайзинга. Перед автором стояли задачи выявления основных признаков модели свободного франчайзинга, сопоставления модели свободного франчайзинга и модели классического франчайзинга, а также определения предпосылок применения модели свободного франчайзинга в бизнесе. Для достижения данных целей автором использовались методы анализа, синтеза, сопоставления, а также лонгитюдный метод. Классический франчайзинг подразумевает передачу от франчайзера франчайзи как видимых (дизайн, фирменный стиль), так и не видимых покупателю элементов (бизнес-процессов, ноу-хау). Подобная бизнес-модель способствует сохранению высоких стандартов качества продуктов или услуг, а также позволяет сети расти быстрыми темпами. К недостаткам подобной модели можно отнести сложность внедрения инноваций со стороны франчайзи – новые идеи строго отбираются франчайзером и внедряются по всей сети только после соответствующей их апробации на экспериментальных точках. Однако существует франчайзинговая модель бизнеса, при которой, во-первых, франчайзи может экспериментировать с внешними элементами системы (оформлением точки), а также в которой поощряется инициатива и новые идеи франчайзи. Она называется «свободный франчайзинг». Необходимо отметить, что ключевые элементы системы стандартизированы в обеих моделях, поскольку регламентированные процессы производства и обслуживания призваны сохранить высокий уровень качества продуктов или услуг по всей сети. Модель свободного франчайзинга не применима в отраслях, где требуется полная стандартизация бизнеса, а также в случае, если компания делает ставку на быстрый рост. При этом она помогает франчайзи, стремящимся привнести новые идеи, воплотить их по всей сети. Материалы статьи могут быть использованы франчайзерами при разработке франчайзингового предложения, так как модель свободного франчайзинга позволяет сочетать следование рамкам франчайзинговой модели и поощрение инициативы франчайзи.

Ключевые слова: франчайзинг, бренд, классическая модель франчайзинга, свободный франчайзинг, инновации, стандартизация.

Для ссылки: Соловова Л. А. Свободный франчайзинг как альтернатива классическому франчайзингу // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2016. Т. 7. № 4. С. 71–75. doi: 10.18184/2079-4665.2016.7.4.71.75

Традиционно модель взаимоотношений франчайзера и франчайзи выглядит так: франчайзер, обладающий узнаваемым брендом, передаёт франчайзи, физическому или юридическому лицу, право оказывать услуги или реализовывать продукцию под своим брендом, а также оказывает ему консультационную поддержку по ведению бизнеса и передаёт ноу-хау в обмен на паушальный (единоразовый) платёж и периодические платежи (роялти) [1, с. 1]. При этом ключевым объектом взаимоотношений выступает бренд [2, с. 72]. Однако не менее важную роль при этом играют процессы. Именно от того, насколько грамотно будут выстроены процессы в системе, зависит успех всей франшизы [3, с. 8].

В классическом франчайзинге франчайзер, как правило, регламентирует всё: дизайн торговой точки, цветовое оформление, местоположение, меню, если франшиза относится к сфере обще-

ственного питания, и т.д. В таком случае франчайзинг представляет собой так называемый «plug-and-play» бизнес: франчайзер думает, регламентирует и управляет, франчайзи исполняет. Бренд работает на заведение, приводя клиентов в торговую точку, а задача франчайзи в данном случае – обеспечить качественный сервис и оправдать ожидания клиента. При такой форме франчайзинга, безусловно, минимизирован предпринимательский риск, однако франчайзи, стремящийся привнести что-то своё, будь то новые идеи оформления точки или изменения ассортимента, столкнется с отказом со стороны франчайзера. Безусловно, отнюдь не все идеи, предлагаемые франчайзи, ведут к успеху франшизы, и франчайзер, как правило, более опытен в сфере бизнеса, однако для предпринимателя-новатора такая модель вряд ли подойдет [4, с. 211].

Конечно, в таком случае можно не прибегать к франшизе, а открыть собственный бизнес с нуля и методом проб и ошибок находить свои оптимальные решения. Но возникает вопрос: существуют ли франчайзинговые модели, которые обеспечивают франчайзи большую свободу, не лишая его, в то же время, возможности использовать опыт франчайзера?

Оказывается, существуют компромиссные решения в рамках франчайзинга. Так в США функционирует сеть пекарен Great Harvest Bread Company. Компания была основана в 1976 году в Монтане и начала франчайзинговую деятельность в 1978 году, однако на текущий момент уже действует 191 франшиза в США. Компания характеризует свою деятельность как «свободный франчайзинг». Можно предположить, что при свободном франчайзинге франчайзи имеют полную свободу действий. Однако это не со всем так. По выражению главного исполнительного директора компании Майка Ферретти, полной свободой обладают только покупатели. К примеру, франчайзи мог бы принять решение о закрытии точки на 4 дня, но тогда он потеряет клиентов и, соответственно, прибыль. В Great Harvest Bread Company франчайзер так же, как и при классическом франчайзинге, регламентирует ингредиенты (сорта пшеницы), из которых изготавливается хлеб, определяет перечень местных поставщиков, а также процессы изготовления хлеба. Кроме того, особое внимание франчайзер уделяет корпоративной социальной ответственности и благотворительности. Франчайзер считает, что участие компании в благотворительных акциях повышает спрос на её продукцию, приводя данные исследования Nielsen о том, что более 50% покупателей гораздо более охотно потратят деньги на продукцию компании, занимающейся благотворительностью. Получается, что в данном случае некоммерческая деятельность компании приносит вполне ощутимую экономическую прибыль. Так что, ещё одно из требований Great Harvest Bread Company к франчайзи – это разделять философию компании и заниматься благотворительностью.

Что же касается свободы, то франчайзи вправе самостоятельно определять дизайн точки, цветовую гамму. Франчайзер гордится, что по всем США не существует идентичных пекарен: все они разные и по стилю, и по цвету. Кроме того, франчайзи вправе вводить в меню новинки. Поэтому совсем не обязательно, что если покупатель захочет приобрести понравившийся в одной из пекарен сэндвич в другой пекарне сети Great Harvest Bread Company, то он сможет это сделать.

При свободном франчайзинге франчайзер не только разрешает франчайзи вносить свои пред-

ложения, но и ждет этого. Значительная доля средств компании тратится на поддержание сообществ франчайзи, Sharing Community, в рамках которого франчайзи обмениваются знаниями. Общение происходит как в режиме реального времени, на съездах франчайзи, так и онлайн: по скайпу, в чатах и т.д.

Если сравнивать модели свободного и классического франчайзинга, то можно выявить следующие общие черты. Во-первых, обе модели включают передачу бренда в качестве обязательного элемента. Во-вторых, процессы в рамках сети строго регламентированы. От того, насколько франчайзи следуют регламенту при обслуживании клиентов, зависит успех всей франчайзинговой сети, поскольку в сознании покупателя не существует разницы между разными точками, функционирующими под единым брендом. В-третьих, как правило, франчайзер определяет перечень поставщиков сырья для франчайзинговых точек. С одной стороны, это позволяет сохранить высокий уровень качества продуктов или услуг, а с другой – в большинстве случаев это позволяет франчайзи получать сырьё по сниженным ценам, установленным в контракте поставщика с франчайзером. И, наконец, в обеих моделях франчайзинга закреплены права франчайзи на определенную территорию, т.е. франчайзер следит за тем, чтобы в пределах одной территории действовал только один франчайзи сети.

Перейдем к перечислению различий между двумя моделями. В отличие от модели классического франчайзинга, при которой стандартизированы внешние элементы системы [5, с. 140], в модели свободного франчайзинга франчайзи вправе сами определять дизайн заведения. Если в классическом франчайзинге все точки в рамках одной сети выглядят одинаково и могут различаться только форматами, то в свободном франчайзинге каждое заведение – плод фантазии самого франчайзи. Именно он определяет цветовое оформление точки, дизайн самого здания, шрифт, которым написана вывеска и т.д. Кроме того, при свободном франчайзинге франчайзи имеют право вводить в ассортимент продукты, которых нет в других точках сети. Если при классическом франчайзинге франчайзи может ввести новый продукт в свой ассортимент только, если его идея будет одобрена франчайзером, апробирована на экспериментальных точках и затем внедрена по всей сети (что случается крайне редко), то при свободном франчайзинге франчайзи может ввести новый продукт в своей торговой точке, не дожидаясь, пока франчайзер внедрит его по всей сети. При этом франчайзер и не стремится к полной унификации ассортимента. И, наконец, две модели отличаются механизмом трансфера инноваций [6, с. 113]. Если в класси-

Таблица 1

Сопоставление моделей классического и свободного франчайзинга

Table 1

The comparison of business-format and freedom franchising models

| Критерий | Классический франчайзинг | Свободный франчайзинг |
|---------------------------------|--------------------------|--|
| Передача бренда | Присутствует | Присутствует |
| Ключевые процессы | Регламентированы | Регламентированы |
| Поставщики сырья | Определены | Определены |
| Территориальные права франчайзи | Определены | Определены |
| Внешние элементы | Стандартизованы | Не стандартизованы |
| Ассортимент | Полностью стандартизован | Стандартизованы основные продукты, но франчайзи может вводить свои в своих заведениях по согласованию с франчайзером |
| Процессы трансфера инноваций | Сверху-вниз | Сверху-вниз и снизу-вверх, поощряется инициатива франчайзи |

Источник: составлено автором.

ческом франчайзинге в большинстве случаев этот процесс осуществляется сверху-вниз, от франчайзера к франчайзи, то в свободном франчайзинге трансфер осуществляется не столько сверху-вниз, сколько снизу-вверх. Франчайзер ждет новых идей от франчайзи и всячески их поощряет, а также поддерживает сообщество по обмену знаниями. Удачные идеи внедряются в дальнейшем по всей сети. Подобная схема позволяет лучше адаптировать франшизу к местным особенностям, что является важной составляющей успеха на рынке.

К недостаткам модели свободного франчайзинга можно отнести неспособность таких франчайзинговых сетей расти столь же быстрыми темпами, как франшизы, развивающиеся по пути классического франчайзинга.

Подводя итог, можно отразить сходства и различия моделей в табл. 1.

Получается, что основные, внутренние, не видимые покупателю элементы системы, именуемые в зарубежной литературе «back-of-house» [7, с. 274], стандартизованы в обеих моделях. Это вполне объяснимо, поскольку регламентированные процессы производства и обслуживания призваны сохранить высокий уровень качества продуктов или услуг по всей сети. В отличие от классического франчайзинга, видимые покупателю, «front-of-house» элементы не регламентированы при свободном франчайзинге. Они представляют собой ту область, в которой франчайзи имеет возможность экспериментировать, действовать по своему усмотрению, обращаясь при этом к опыту своих коллег-франчайзи. Получается, что модель свободного франчайзинга представляет собой такую комби-

нацию элементов франчайзинговой системы, при которой франчайзи, с одной стороны, выигрывает от использования опыта франчайзера в ключевых вопросах, сохраняя за собой право экспериментировать во второстепенных аспектах бизнеса.

Выше был представлен взгляд на модель свободного франчайзинга с точки зрения парадигмы «франчайзер-франчайзи». Что же касается рассмотрения модели свободного франчайзинга с точки зрения покупателя, единственного субъекта бизнес-отношений, обладающего полной свободой», с точки зрения Майка Ферретти, то в данной связи необходимо отметить все набирающие силу тенденции кастомизации и индивидуализации. Данные тренды представляют собой противоположность процессам стандартизации и унификации. В последнее время некоторые исследователи всерьез обеспокоены процессом стандартизации бизнеса, напрямую связанным с глобализацией и расширением мировых бизнес-сетей. Например, Джордж Ритцер в своей работе обозначил этот процесс как «макдонализация общества» [8, с. 358]. А Наоми Клейн в книге «No Logo» выдвигает гипотезу, что с усилением международных брендов будет расти оппозиционное движение, направленное против власти корпораций [9, с. 391].

За ростом популярности унифицированных продуктов и услуг нередко теряются и уничтожаются особенности локальных рынков. С одной стороны, унификация процессов призвана поддержать высокий уровень услуг в рамках международных сетей, но с другой стороны, подобные «безликие» товары вытесняют местные [10, с. 43; 11, с. 87]. Особенно это заметно в гостиничном и ресторанном бизнесе [12, с. 18].

Возвращаясь к теме свободного франчайзинга, подобная модель позволяет, с одной стороны, сохранить качество товаров и услуг на уровне процессов, а с другой – адаптироваться к местным особенностям. Совсем не обязательно, что продукт, популярный в одной области, будет пользоваться спросом и в другой. Кроме того, различный дизайн заведений также позволяет сохранить местный колорит. Получается, что свободный франчайзинг также подходит и потребителям и соответствует новым социальным тенденциям.

Безусловно, модель свободного франчайзинга применима не во всех отраслях бизнеса. Great Harvest Bread Company успешно развивается по этой модели. Компания входит в престижный рейтинг лучших франшиз Entrepreneur 500. Модель свободного франчайзинга не актуальна для тех отраслей, в которых требуется полная стандартизация услуг (например, франшизы в сфере недвижимости), а также для компаний, делающих ставку на быстрый рост [13, с. 20].

Список литературы

1. Hui-Heng Chen. An empirical study of fairness and satisfaction in franchise network: The mediate effect of relationship quality / Institute of Electrical and Electronics Engineers (IEEE), 2011.
2. Kaufmann P., Eroglu S. Standardization and adaptation in business format franchising // Journal of Business Venturing. Elsevier BV, 1999.
3. Blair R., Lafontaine F. The Economics of Franchising // Cambridge University Press (CUP), 2005.
4. Streed O., Cliquet G. Concept Uniformity: Control Versus Freedom in Business Format Franchising. Strategy and Governance of Networks // Springer Science + Business Media, 2008, p. 205–220.
5. Pizanti I., Lerner M. Examining Control and Autonomy in the Franchisor-Franchisee Relationship // International Small Business Journal, 21(2). SAGE Publications, 2003, p. 131–159.
6. Cliquet G., Nguyen M-N. Innovation Management within the Plural Form Network. Economics and Management of Franchising Networks // Springer Science + Business Media, 2004, p. 109–125.
7. Terry A., Di Lernia C. Quasi-Franchising: A New Model for Strategic Business Cooperation. Network Governance // Springer Science + Business Media, 2013, p. 269–286.
8. Ritzer G. The “McDonaldisation” of Society / Los Angeles: Pine Forge Press, 1993.
9. Klein N. No Logo: Taking Aim at the Brand Bullies, 1999.
10. Pawle J., Cooper P. Measuring Emotion-Lovemarks, The Future Beyond Brands // WARC Limited, 46(1), 2006, p. 38–48.
11. Gilder G. Wealth and Poverty // ICS Press, 1993.
12. Diaz-Bernardo R. Franchising and The Society: The Case of Franchising in the Hotel Industry // Clute Institute 5(3), 2011.
13. Hendrikse G., Windsperger J. Determinants of Contractual Completeness in Franchising. New Developments in the Theory of Networks // Springer Science + Business Media, 2010, p. 13–30.

M.I.R. (Modernization. Innovation. Research)
 ISSN 2411-796X (Online)
 ISSN 2079-4665 (Print)

MODERNIZATION

FREEDOM FRANCHISING AS AN ALTERNATIVE TO THE CLASSIC FRANCHISING

Lyudmila Solovova

Abstract

The article is devoted to the model of freedom franchising and to its comparison with the classic franchising model. The aim of the article is to systemize and enrich the knowledge in the sphere of the franchising model evolution. The author's task was to identify the key features of the freedom franchising model, to compare the freedom franchising with classic franchising and to formulate the conditions under which the freedom franchising model can be developed. To achieve this the analysis, synthesis, comparison and longitude methods were used. Classic franchising model includes the transfer of both visible (design, brand style) and invisible to the customers (business processes, know-how) elements from the franchisor to the franchisee. Such a business model enables the franchise to preserve the high quality of products and services and to grow the

net at high rate. The drawback of the classic model is the complexity of bringing up innovations by the franchisee – new ideas are strictly chosen by the franchisor and then implemented within the network only after the successful experience in control points of contact. Nevertheless, there is the franchising business model in which franchisees can experiment with front-of-house (visible) elements of the system (such as point's of contact design) on the one hand, and on the other – in which new ideas and initiatives from the franchisee are welcomed by the franchisor. The model is called "freedom franchising". It is important to point out that key system elements are standardized in both models as standardized production processes help preserve high quality within the franchising net. Freedom franchising model is not applicable in the spheres where full business standardization is needed as well as in the business that is focusing on fast growth. But it helps franchisees to implement new ideas within the whole network. The article would be of interest to franchisors for creating franchise programs as freedom franchising model helps combine the regulations of the franchising model with franchisees' initiatives.

Keywords: franchising; brand; classic franchising model; freedom franchising; innovations; standardization.

Correspondence: Solovova Lyudmila Aleksandrovna, Faculty of Economics, Lomonosov Moscow State University (1, Leninskie Gory, Moscow, 119991), Russian Federation, write333@yandex.ru

Reference: Solovova L. A. Freedom franchising as an alternative to the classic franchising. *M.I.R. (Modernization. Innovation. Research)*, 2016, vol. 7, no. 4, pp. 71–75. doi: 10.18184/2079-4665.2016.7.4.71.75

References

- Hui-Heng Chen. An empirical study of fairness and satisfaction in franchise network: The mediate effect of relationship quality. Institute of Electrical and Electronics Engineers (IEEE), 2011. (In Eng.)
- Kaufmann P., Eroglu S. Standardization and adaptation in business format franchising. *Journal of Business Venturing*. Elsevier BV, 1999. (In Eng.)
- Blair R., Lafontaine F. The Economics of Franchising. *Cambridge University Press (CUP)*, 2005. (In Eng.)
- Streed O., Cliquet G. Concept Uniformity: Control Versus Freedom in Business Format Franchising. Strategy and Governance of Networks. *Springer Science + Business Media*, 2008, pp. 205–220. (In Eng.)
- Pizanti I., Lerner M. Examining Control and Autonomy in the Franchisor-Franchisee Relationship. *International Small Business Journal*, 2003, 21(2). SAGE Publications, 2003, pp. 131–159. (In Eng.)
- Cliquet G., Nguyen M-N. Innovation Management within the Plural Form Network. Economics and Management of Franchising Networks. *Springer Science + Business Media*, 2004, pp. 109–125. (In Eng.)
- Terry A., Di Lernia C. Quasi-Franchising: A New Model for Strategic Business Cooperation. Network Governance. *Springer Science + Business Media*, 2013, pp. 269–286. (In Eng.)
- Ritzer G. The "McDonalozation" of Society. Los Angeles: Pine Forge Press, 1993. (In Eng.)
- Klein N. No Logo: Taking Aim at the Brand Bullies, 1999. (In Eng.)
- Pawle J., Cooper P. Measuring Emotion-Lovemarks, The Future Beyond Brands. *WARC Limited*, 2006, 46(1), pp. 38–48. (In Eng.)
- Gilder G. Wealth and Poverty. *ICS Press*, 1993. (In Eng.)
- Diaz-Bernardo R. Franchising and The Society: The Case of Franchising in the Hotel Industry. *Clute Institute*, 2011, 5(3). (In Eng.)
- Hendrikse G., Windsperger J. Determinants of Contractual Completeness in Franchising. New Developments in the Theory of Networks. *Springer Science + Business Media*, 2010, pp.13–30. (In Eng.)

