

И. Д. Котляров (Санкт-Петербург, Национальный исследовательский ун-т, ВШЭ). **Выбор оптимальной стратегии франчайзера.**

Пусть выручка франчайзи π равна:

$$\pi = \alpha e_f + \beta e_F + \gamma(E_f + E_F) + \varepsilon, \quad (1)$$

e_f — личные усилия франчайзи (управление торговой точкой); e_F — усилия франчайзера, направленные на обеспечение функционирования сети в целом (управление брендом сети, разработка и реализация общей маркетинговой стратегии сети, отбор франчайзи, обучение франчайзи); $E_f + E_F$ — комбинированные усилия франчайзи и франчайзера по управлению данной торговой точкой (франчайзер обеспечивает данному франчайзи консультационную поддержку, а франчайзи предпринимает усилия для выполнения рекомендаций франчайзера); ε — случайная переменная со средним значением 0; α, β, γ — коэффициенты для пересчета усилий в выручку.

Формула (1) представляет собой уточнение модели формирования выручки франчайзи, описанной в работе.

Пусть E — совокупный размер усилий, который франчайзер затрачивает на поддержку конкретного франчайзи (он включает в себя как усилия e_F по управлению сетью в целом, так и усилия E_F по адресной поддержке конкретного франчайзи), т. е.

$$E = e_F + E_F. \quad (2)$$

Доход франчайзера представляет собой долю r от выручки франчайзи.

Тогда справедлива следующая теорема:

Если выручка франчайзи рассчитывается по формуле (1), то выбор потенциальным франчайзером стратегии развития сети при постоянном размере совокупных усилий $E (E = \text{const})$ целиком определяется соотношением значений β и γ :

— если $\beta > \gamma$, то франчайзер будет инвестировать в развитие единой франчайзинговой сети, при этом минимизируя поддержку каждого отдельного франчайзи;

— если $\gamma > \beta$, то потенциальный франчайзер будет развивать сеть из отдельных точек под самостоятельными брендами, т. е. минимизирует усилия по развитию единой сети, вместо этого направляя усилия на поддержку каждой отдельной точки.

Д о к а з а т е л ь с т в о: с учетом формулы (2) формулу (1) можно переписать в виде

$$\pi = \alpha e_f + \beta(E - E_F) + \gamma(E_f + E_F) + \varepsilon.$$

Пренебрегая случайными факторами, вклад F франчайзера в формирование выручки франчайзи можно определить по формуле

$$F = \beta(E - E_F) + \gamma E_F.$$

Тогда

$$\frac{dF}{dE_F} = \gamma - \beta.$$

Очевидно, что при $\beta > \gamma$ прирост усилий E_F (в соответствии с формулой (2), за счет усилий e_f) будет вести к снижению выручки франчайзи и к уменьшению дохода франчайзера. Следовательно, франчайзеру выгодно будет сокращать усилия по адресной поддержке франчайзи E_F и наращивать усилия по развитию сети e_f .

Напротив, при $\gamma > \beta$ прирост усилий E_F ведет к приросту выручки франчайзи и росту дохода франчайзера. Франчайзеру выгодно сосредотачивать на поддержке отдельных франчайзи (филиалов), вместо развития единой сети.

Теорема доказана.

Оба варианта стратегии развития сети подтверждаются эмпирическими данными. В работе [2] показано, что для зрелых франчайзинговых сетей типично снижение объема услуг, предоставляемых каждому конкретному франчайзи (что, как мы полагаем, соответствует ситуации $\beta > \gamma$).

Ситуация $\gamma > \beta$ имеет место, по нашему мнению, в случае российской ресторанной сети Ginza Group, где произошел отказ от единой унифицированной сети в пользу развития индивидуализированных ресторанных проектов.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Калянина Л.* Развели на чувства. Эксперт, 2011, № 47.
2. *Hossain T., Wang S.* Franchisor's Cumulative Franchising Experience and Its Impact on Franchising Management Strategies. — J. Marketing Channels, 2008, v. 15, № 1, p. 43–69.