

Управление рисками в развитии рынка франчайзинговых услуг

Александр Павлович Латкин, Владивостокский государственный университет экономики и сервиса, доктор экономических наук, руководитель института подготовки кадров высшей квалификации, E-mail: aleksandr.latkinp@vvsu.ru , телефон 8 (423) 271-17-81, почтовый адрес 690014, г. Владивосток, ул. Гоголя, 41.

Павел Станиславович Беленец, Владивостокский государственный университет экономики и сервиса, аспирант кафедры международного маркетинга и торговли E-mail: public@mail.ru, телефон 8 (423) 271-17-81, почтовый адрес 690014, г. Владивосток, ул. Гоголя, 41.

Статья посвящена управлению рисками, которые присущи франчайзинговой модели ведения бизнеса. Проанализированы причины возникновения рисков, характерные для использования франчайзинга в развитых и развивающихся рынках. Представлен обзор различных классификаций и типологий рисков франчайзинговой модели ведения бизнеса, отмечены их достоинства и недостатки. Сформулированы рекомендации в отношении выявления рисков франчайзинговой модели ведения бизнеса и способов их минимизации.

Ключевые слова: рынок, франчайзинг, услуги, договор, отношения.

The article is devoted to the management of risks that are inherent in the franchise business model. The causes of risks specific to the use of franchising in developed and emerging markets. A review of various risk classifications and typologies of the franchise business model, their advantages and disadvantages. Recommendations in relation to identifying the risks of franchising business model and how to minimize them.

Keywords: market, franchising, business, services, relationship.

Франчайзинг является одним из эффективных и распространенных инструментов рыночного механизма. Мировая практика убедительно свидетельствует о том, что франчайзинг - это перспективный способ ведения бизнеса, который позволяет поддержать не только развитие малого

предпринимательства, но и всей хозяйственной системы в целом [1]. Кроме того, франчайзинг является альтернативной формой выхода на зарубежный рынок, а также одной из действенных стратегий формирования сбытовой сети компании за рубежом.

Однако франчайзинговым отношениям, как и любым другим отношениям в предпринимательской сфере, присущи специфические риски, которые возникают в процессе взаимодействия субъектов и оказывают прямое влияние на эффективность их сотрудничества и результативность построения и ведения бизнеса в целом. В процессе установления франчайзинговых отношений особое внимание следует уделить адаптации к внешней среде, так как именно она инициирует больше всего рискованных ситуаций, причем это важно как для франчайзера, так и франчайзи. Причины риска охватывают весь спектр деятельности субъектов франчайзинговых отношений и их взаимосвязи как с политической, социальной, законодательной средой, так и с другими субъектами рынка [2]. Большинство причин характеризуется высоким уровнем неопределенности, что затрудняет оценку рисков и принятие соответствующих решений по недопущению или уменьшению их негативных последствий.

Таким образом, для выработки адекватных и эффективных мероприятий, которые позволят предупредить и нивелировать негативные последствия рисков франчайзинговой модели ведения бизнеса, необходимо эти риски выявить и корректно идентифицировать, что обуславливает актуальность, теоретическую и практическую значимость проводимого исследования.

Вопросы развития франчайзинговых отношений разрабатываются такими известными зарубежными учеными-экономистами как С. Берли, Д. Берч, Дж. Вон Эйкен, Ж. Дельт, Р. Кейвс, А. Конинсберг, Е. Ленц, А. Мендельсон, Я. Мюррей, Дж. Пребл, Р. Розенберг, С. Силинг. Отдельные аспекты рискованности заключения франчайзингового договора представлены в работах А. Кузьмина, Т. Мирончука, И. Селиверстова, Л. Марчука, А. Цирата, М. Бедринца и других. Проблемам управления рисками франчайзинговых отношений уделяют внимание в основном зарубежные авторы к числу которых

можно отнести: Ф. Лафонтана, Б. Смарта, К. Бенджамина, М. Мендеза и др.

Однако еще достаточно широкий круг вопросов теоретического и практического характера, касающихся исследования рисков использования франчайзинговой модели ведения бизнеса, методов и способов управления ими остается мало изученным и недостаточно исследованным.

Итак, принимая во внимание вышеизложенное, цель статьи заключается в рассмотрении причин возникновения рисков и их различных видов в процессе использования франчайзинговой модели ведения бизнеса, изучении способов и методов минимизации и управления рисками.

Риск - это объективная категория, содержание которой заключается в возможности наступления неблагоприятных последствий независимо от поведения лиц [3].

Ряд авторов, особенно из развивающихся государств, считают, что риски, присущие франчайзинговой деятельности, обусловлены:

- неосведомленностью предпринимателей относительно правил ведения бизнеса, что, в свою очередь, влияет на результат их деятельности;
- отсутствием между субъектами понимания о правилах поведения при заключении франчайзингового договора; несоблюдением рекомендаций франчайзинговых ассоциаций;
- несовершенным законодательством, которое не обеспечивает порядка регулирования франчайзинговых отношений, что влечет за собой большое количество мошенничеств и разного рода махинаций;
- непоследовательность экономической политики и нестабильность развития экономической системы государства;
- слабая защита интеллектуальной собственности [4,5].

В свою очередь в развитых странах, которые уже прошли первоначальный этап становления и развития франчайзинга, сформировали необходимые для этого стимулы; разработали нормативно-законодательное обеспечение, адекватно защищающее и франчайзера, и франчайзи; усовершенствовали механизмы финансовой поддержки и предоставления первоначального капитала для

открытия бизнеса, эксперты выделяют всего два фактора возникновения риска в процессе ведения бизнеса с использованием франчайзинга – это несовпадение культурных ценностей и географическая отдаленность [6,7,8].

Изучение научного и практического наследия в области организации франчайзинга свидетельствует о том, что на сегодняшний день существует огромное количество различных подходов, концепций и мнений к определению, выявлению, классификации рисков франчайзинговой деятельности.

Традиционно авторы рассматривают риски франчайзинговой модели ведения бизнеса с точки зрения франчайзи и франчайзера, полагая, что именно эти две стороны рискуют в процессе заключения и исполнения франчайзингового договора.

Риски в деятельности франчайзи: риск нарушения территориальных условий, риск возникновения непредвиденных расходов, риск потери права выбора поставщиков, риск потери самостоятельности в ценообразовании, риск неожиданного расторжения соглашения [9].

Риски в деятельности франчайзера: риск неправомерного использования интеллектуальной собственности, риск потери материальных ценностей, риск непокрытия убытков, риск неправомерного перераспределения ответственности, риск неполучения прибыли, риск неожиданного расторжения соглашения, риск проведения неэффективной кадровой политики франчайзи, риск потери репутации франчайзером из-за невыполнения обязательных условий франчайзи, риск потери конкурентных преимуществ по причине разглашения франчайзи секретной информации конкурентам, незаконное использование прав франчайзера франчайзи; отказ от выплаты роялти [10, 11].

По мнению автора, представленный перечень рисков является достаточно широким и объемным, однако нацеленность только на участников франчайзингового договора является не всегда оправданной, поскольку возникновение определенных рисков не зависит ни от франчайзера, ни от франчайзи, соответственно упущение их из виду может нивелировать всю полезность применяемой системы борьбы с рисками.

В контексте классификации рисков по типам участников франчайзинговых отношений особое внимание привлекает позиция зарубежных исследователей Martin R.E. и Ricketts M., которые считают, что в качестве субъектов, которые несут на себе риски использования франчайзинговой модели ведения бизнеса, следует рассматривать неделимый триумвират общества, правообладателя и пользователя [12].

Итак, ключевой риск для общества заключается в том, что благодаря использованию франчайзинговой модели ведения бизнеса могут создаваться тресты, картели, корпорации и т.д., которые будут решающим образом влиять на ценообразование на рынке. Для правообладателя риски использования франчайзинговой модели ведения бизнеса непосредственно связаны с его обязанностями, а именно с теми, которые предполагают передачу франчайзи коммерческой и технической документации, а также прочей информации, необходимой ему для реализации его прав, следующих из договора франчайзинга.

Риски пользователя проявляются следующим образом:

во-первых, под видом франчайзинга может быть завуалирована пирамидальная организация;

во-вторых, для пользователя не исключен риск того, что правообладатель может другим пользователям предоставлять коммерческую тайну в более расширенном виде, чем ему, что приводит к недобросовестной конкуренции и формированию неравных условий для различных пользователей;

в-третьих, не исключены случаи предоставления некачественной продукции самим правообладателем.

В целом позиция рассматриваемых зарубежных исследователей представляется вполне приемлемой и аргументированной, однако, по мнению автора, ее у нее такой же недостаток, как и у предыдущего подхода - она требует дополнения рисками более высокого порядка, которые возникают и действуют на макроуровне, и не зависят ни от правообладателя, ни от пользователя, ни от общества в целом.

Достаточно обоснованный перечень макрорисков, сопровождающих франчайзинговую модель ведения бизнеса, предложен Бунич Г.А. и Федякиной Л.В. [13], в состав которых авторы включаются: нестабильность развития экономики страны; отсутствие правового обеспечения франчайзинга; отсутствие опыта применения франчайзинговой модели в стране и высокий риск ведения деловой активности субъектов франчайзинговой системы; отсутствие должного уважения к интеллектуальной собственности.

Риски использованием франчайзинговой модели на микроуровне Бунич Г.А. и Федякина Л.В, приравнивают к классическим рискам ведения предпринимательской деятельности, не выделяя при этом специфических черт и характеристик франчайзинговых отношений. Собственно отстраненность от особенностей франчайзинговых отношений является недостатком предложенной учеными классификации.

Итак, подводя итоги проведенному анализу можно сделать следующий вывод. На сегодняшний день в научно-практической литературе выделены различные типологии и классификации рисков, которые в том или ином виде проявляются и существуют в реальной жизни, а также идентифицируются участниками франчайзинговых отношений.

По мнению автора, с целью устранения недостатков многих подходов, которые слишком детализируют трактовку рисков франчайзинговой деятельности, а также предлагают излишне раздробленную их классификацию, которая, по сути, не позволяет проанализировать ситуацию в целом и соответственно выработать методику их нивелирования путем устранения первопричины рисков, а не их проявления на каждом конкретном уровне, представляется целесообразным идентификацию рисков проводить через призму двойственной природы франчайзинга, который, с одной стороны, рассматривается как особый вид экономических отношений, а с другой – как правовое явление.

Таким образом, все риски франчайзинговой деятельности целесообразно разделить на две укрупненные группы:

1. Финансовые риски, которые представляют собой вероятность возникновения убытков или недополучения доходов по сравнению с прогнозируемым вариантом [14]. Финансовые риски связаны с быстрой сменой экономической ситуации в стране и конъюнктурой рынка, расширением сферы финансовых отношений, появлением новых финансовых технологий и инструментов. В состав финансовых рисков входит: снижение финансовой стабильности и платежеспособности, инфляционный риск, валютный риск, налоговый риск и другие.
2. Юридический риск - это имеющийся или потенциальный риск для поступлений и капитала, который возникает из-за нарушения или несоблюдения требований законов, нормативно-правовых актов, соглашений [15].

Предложенный подход позволит усовершенствовать и формализовать процедуру выявления и идентификации рисков использования франчайзинговой модели для ведения бизнеса.

Исследование существующих способов минимизации рисков свидетельствует о том, что их состав достаточно статичен, это позволяет, с одной стороны, с заданной степенью эффективности снизить риски, а, с другой - не дает возможности повысить желаемые результаты, поскольку указанная статичность не коррелирует с переменной, турбулентной окружающей средой, характеризующейся высокой степенью неопределенности; кроме того, она не способна учитывать трансформацию, усовершенствование и инновационные изменения, происходящие в области франчайзинговых отношений и развитии самих франшиз.

Таким образом, принимая во внимание имеющиеся наработки и современные требования рынка, глобализацию хозяйственных отношений, автор предлагает использовать эффективный и действенный инструмент минимизации рисков, который получил широкое распространение во многих областях хозяйственной деятельности, но не нашел своего применения во франчайзинговых отношениях, в силу отсутствия механизма его реализации и необходимого методологического обеспечения. Этим инструментом является

страхование рисков.

Итак, с учетом того, что франчайзинговый договор подразумевает предоставление проекта ведения «бизнеса под ключ», то представляется целесообразным программу страхования рисков сделать неотъемлемой частью данного договора. Программа страхования может включать в себя несколько пакетов, которые будут либо стандартизированными, либо разработанными специально, с учетом особенностей франчайзинговой сети. Страхование франчайзинговых рисков позволит повысить доверие и безопасность, укрепить связи между участниками франчайзингового договора, а также другими партнерами, и, как результат, улучшить имидж и репутацию франчайзера, сделать продаваемую им франшизу более привлекательной и надежной.

По мнению автора, для достижения максимальной эффективности программа страхования должна разрабатываться франчайзером совместно со страховщиком, поскольку франчайзер знает все особенности и специфические черты своего бизнеса, его уязвимые места и рискованность ведения, а страховщик сможет формализовать знания франчайзера и корректно отобразить их в договоре. Подобное сотрудничество является залогом успешности включения страхования в структуру франчайзинговых отношений и одновременно позволит предотвратить перекосы в распределении ответственности между франчайзером и франчайзи, избежать формирования неправильного или недостаточного страхового покрытия, а также уменьшить риски для самой страховой компании.

Рассматривая вопросы страхования, не будем подробно останавливаться на страховании финансовых рисков, поскольку данная практика получила широкое развитие во всем мире, в самых разных сферах деятельности, поэтому автор убежден, что адаптация имеющихся методик к страхованию франчайзинговой деятельности не потребует значительных усилий и корректировок.

Наибольший интерес в данном случае представляет страхование юридических рисков, которые могут проявлять себя самым неожиданным образом, что вызывает определенные затруднения в процессе их

идентификации, оценки и управления. С этой целью предлагаем обратить внимание на инновационные виды страхования, которые позволяют учесть многогранность юридических рисков.

Представляется, что страхование юридических рисков франчайзинга может быть реализовано в двух направлениях:

- FDD - правозащитное страхование, которое позволяет страхователю защищать свои интересы в бизнесе, а также страховать расходы, связанные с юридической защитой своих прав и имущественных интересов [16];
- errors & omissions (E&O, ошибки и допущения). Данный вид страхования заключается в страховании профессиональной ответственности различных сторон соглашения [17]. Благодаря подобному страхованию возможно защитить бизнес-активы франчайзера от претензий, которые могут возникнуть в результате консультации, экспертизы или профессиональных услуг, которые он предоставляет. Франчайзер подвержен риску судебного преследования со стороны франчайзи, который может предъявить иск о понесенных убытках или причинении какой-либо вреда его бизнесу в результате небрежности, ошибок или упущений допущенных со стороны франчайзера. Данный вид страхования также абсолютно симметрично позволяет защитить права и бизнес франчайзи, когда франчайзер предъявляет к нему претензии, касающиеся недополучения прибыли, возникновения репутационных рисков или ухудшения имиджа марки вследствие допущенных франчайзи ошибок и принятия необоснованных или неверных допущений. E&O страхование, кроме того, позволяет возместить потерю доходов из-за времени, проведенного в суде, а также прочих расходов, которые могут быть понесены в процессе защиты собственных интересов.

По мнению автора, страхование FDD и E&O - это одни из самых перспективных видов страховой защиты франчайзинговой деятельности от юридических рисков, поскольку они являются очень гибким и позволяют учесть специфику и франчайзинга, как такового, и интересы участников

франчайзинговых отношений. Более того, страхование FDD и E&O не предполагает наличие стандартизированных пакетов услуг, т.е. в каждом конкретном случае программа страхования подбирается индивидуально.

Необходимо также отметить, что для страхования юридических рисков франчайзинга могут применяться и более традиционные виды страхования, предварительно адаптированные к особенностям франчайзинговой деятельности. К таким видам страхования можно отнести:

- EPLI (employment practices liability insurance) – страхование гражданской ответственности;
- D&O (Directors & Officers)– страхование ответственности директоров, акционеров, наблюдательного совета и т.д.

На рисунке 1 схематично представлена разработанная автором укрупненная программа страхования рисков франчайзинговой деятельности.



Рис. 1 Структура программы страхования юридических рисков франчайзинговой деятельности

Резюмируя результаты проведенного исследования можно сделать следующие выводы.

Франчайзинговой деятельности, как и любому другому виду предпринимательства, присущи специфические риски, имеющие место в отношениях между участниками франчайзингового договора и оказывающие прямое влияние на эффективность их сотрудничества и результативность построения и ведения бизнеса.

Причины возникновения рисков исследователи разделяют в зависимости от уровня развития экономической системы, в рамках которой реализуются франчайзинговые отношения. В результате в работе представлено два подхода к объяснению факторов, провоцирующих возникновение рисков франчайзинговой деятельности – с позиции развивающихся и развитых государств. Анализ существующего научно-практического наследия позволяет сделать вывод о том, что существует широкий перечень различных подходов к классификации и группировке рисков. Каждый из подходов имеет свои достоинства и недостатки. С целью ликвидации первопричин и предупреждения возникновения рисков использования франчайзинговой модели для ведения бизнеса, а не устранения их на каждом конкретном уровне и этапе реализации франчайзинговых отношений, автором предложено идентифицировать риски через призму двойственной природы франчайзинга, таким образом, выделяя финансовые и правовые риски.

Наработанные способы и методы минимизации рисков, в большинстве своем, достаточно статичны, что гарантирует достижение определенного результата, но не дает возможности его улучшить либо адекватно отреагировать на нестандартные ситуации и появление новых уязвимых мест. В качестве перспективного метода минимизации юридических рисков ведения франчайзинговой деятельности, который позволит учитывать трансформацию, усовершенствование и инновационные изменения, происходящие в области франчайзинговых отношений и развитии самих франшиз, в работе предложено использовать страхование рисков, включающее FDD - правозащитное страхование, Errors & Omissions - страхование профессиональной ответственности сторон договора, EPLI – страхование гражданской

ответственности, D&O (Directors & Officers) – страхование ответственности директоров, акционеров, наблюдательного совета и т.д.

Литература:

1. Ашуров Ф.А. Франчайзинг – инструмент развития бизнеса // Вестник Университета. - 2013. - №5 -. С. 113-117.
2. Панюкова В.В. Управление продажами франшиз в условиях межгосударственной интеграции // Менеджмент в России и за рубежом. - 2014. - №1. - С. 83-90.
3. Козлова Г.В. Управление рисками, а не исключение рисков // Вестник Поволжского государственного технологического университета. Серия: Экономика и управление. - 2014. - №3(22). - С. 95-98.
4. Панюкова В.В. Риски и возможности продажи франшизы // Управление продажами. - 2012. - №5. - С. 304-310.
5. Еременская Л.И., Степнова О.В. Право на бизнес на примере договора франчайзинга // Научные труды (Вестник МАТИ). - 2014. - №22(94). - С. 171-174.
6. Safan V., Escriba-Esteve A. Antecedents and consequences of external risk perception in franchising: evidence from the hospitality industry // Service business – 2011. - №3. – P. 237-257.
7. Ketchen Jr. D. J., Short J. C., Combs J. G. Is Franchising Entrepreneurship? Yes, No, and Maybe So // Entrepreneurship theory and practice: ET & P. – 2011. - №3. – P. 583-593.
8. Herndon N.C. International Franchising Research and Practice: Past, Present, and Future // Journal of marketing channels. – 2014. - ISSU 3. - 123-125/
9. Чудновский А. Д. Франчайзинг - эффективная форма управления в гостиничном и туристском бизнесе: монография / А. Д. Чудновский, М. А. Жукова. - Москва: - КноРус. - 2014. - 210с.
10. Франчайзинг от А до Я. Как получить сверхприбыль и развить свой бизнес за счет партнеров? / [под ред. И. Якуниной]. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2013. - 158с.

11. Шахова М. С.. Франчайзинг в России: состояние и перспективы [Текст] / М. С. Шахова; Московский гос. ун-т им. М. В. Ломоносова, Экономический фак. - Москва: Анкил, 2013. - 103с.
12. Martin R.E., Ricketts M. Franchising and Risk Management', American Economic Review, 78 (5), December // The international library of critical writings in economics. – 2008. - № 214. – P. 190-204.
13. Бунич, Г. А. Франчайзинг: теория и практика: монография / Г. А. Бунич, Л. В. Федякина. - Москва: Дашков и К⁰, 2013. - 139с.
14. Батырмурзаева З.М. Управление финансовыми рисками обеспечит устойчивый рост предприятия // Экономика и предпринимательство. - 2014. - №4-1. - С. 387-390.
15. Фокин Г.В. Менеджмент интеллектуальной собственности // Репутациология. - 2011. - №5-6. - С. 43-47.
16. FD and D Insurance Services URL: <http://www.2k.com.tr/2k/fdd-insurance-services.html>
17. Juillet C. Errors and Omissions Insurance: Assuming the Risk of Professional Liability // Proceedings / STC, Society for Technical Communication Annual Conference.; Society for Technical Communication; Navigating the future of technical communication; Baltimore, Md., 2004; May, 2004, 75-76