**Оглавление**

Введение 2

Глава 1. Современные тенденции развития крупного и малого предпринимательства 6

1.1 Основные тенденции развития крупного и малого предпринимательства, формы их взаимодействия 6

1.2 История возникновения и применения франчайзинга в предпринимательстве зарубежных странах 21

Глава 2. Анализ использования (применения) франчайзинга в России 31

2.1 Сущность, виды, положительные и отрицательные стороны франчайзинга. 31

2.2 Развитие франчайзинговой деятельности в российской экономике 47

2.3 Причины, сдерживающие развитие франчайзинга в России и проблемы, существующие в этой сфере 71

2.4 Перспективы развития и совершенствования франчайзинга в России 78

Глава 3. Организация сети бутиков марочной бижутерии, часов и аксессуаров Inesse M. PARIS на основе франчайзинга 86

3.1 Краткое описание бизнеса франчайзера 86

3.2 Конкурентные преимущества бизнеса франчайзера 87

3.3 Описание магазина марочной бижутерии Inesse M. PARIS 88

3.4 Описание франчайзингового предложения 91

3.5 Интересы сторон 93

3.6 Обязанности сторон 94

3.7 Расчет окупаемости инвестиций. Доходная расходная части франчайзи 95

Заключение 98

**Введение**

На современном этапе в России последовательно осуществляется стратегический курс на проведение реальных экономических преобразований. Переход к рыночной экономике, появление большого разнообразия организационно-правовых форм предприятий, вовлечение в сферу торговой деятельности значительной части населения, развитие конкуренции, внедрение современного оборудования и прогрессивных технологий обусловили потребность в новых подходах к организации коммерческой деятельности и технологических процессов на предприятиях, в развитии частной инициативы и предпринимательства.

Как показывает мирововй опыт в создании эффективных бизнес-структур в современной экономике прослеживаются две основные тенденции: 1) в среднем и крупном бизнесе – это реструктуризация – трансформация организационных структур в направлении децентрализации с образованием бизнес-единиц с высокой степенью автономности в отношении принятия управленческих решений в сфере текущих операций; 2) в малом бизнесе - это интеграционные процессы со средним и крупным бизнесом, открывающие доступ малому бизнесу не только более совершенным технологиям, но и дающие возможность работы под известной торговой маркой.

Один из вариантов преобразований, сочетающих в себе одновременно обе тенденции – создание франчайзинговых сетей, объединяющих предприятия малого и крупного или среднего бизнеса.

Стабилизация и оживление российской экономики самым непосредственным образом связаны с развитием малого и среднего бизнеса. Сегодня на различных уровнях все чаще поднимаются вопросы, связанные с продвижением российского производителя на рынке товаров и услуг, поддержкой среднего и малого предпринимательства, повышением конкурентоспособности российских предприятий и производимых ими товаров, приверженностью российским товарам. Однако, отсутствие должного уровня государственной поддержки, различного рода административные барьеры, стоящие на пути развития российского предпринимателя, делают все благие пожелания в данной сфере практически неисполнимыми. Пока вопросы решаются на государственном уровне, предпринимательству остается рассчитывать в основном на свои силы и мобилизовывать внутренние ресурсы. Это одна сторона обозначенного комплекса проблем. С другой стороны, крупный российский бизнес и сумевшие утвердиться на рынке средние предприятия испытывают серьезные трудности со сбытом и продвижением своей продукции, связанные с «оторванностью» от конечных потребителей. Проблемы бизнеса подобно бумерангу сказываются на потребителях, проявляясь в виде цен, качества и дизайна товаров, что позволяет потребителям оправданно заявлять о преимуществах импортной продукции перед отечественной. Сегодня уже с уверенностью можно говорить о том, что в России сформировались реальные возможности для выбора таких технологий ведения бизнеса, которые позволяют обеспечить нормальную деловую атмосферу и эффективную его организацию. В этом смысле достаточно своевременной для России представляется форма деятельности субъектов рынка, аналогичная применяемой в мировой практике системе франчайзинга.

Мировая практика доказала, что франчайзинг - один из эффективнейших способов развития бизнеса для фирм, уже добившихся успеха и желающих развивать свой успех дальше. С другой стороны, франчайзинг - это наилучшая возможность организовать очень надежное собственное дело для мелкого предпринимателя - начинающего бизнесмена, даже для человека, никогда не занимавшегося бизнесом. В настоящее время франчайзинг получил чрезвычайную популярность в развитых странах. Годовой объем розничных продаж в сфере франчайзинга в США достигает более 40 % общего объема продаж и оценивается американскими экспертами фантастической цифрой 1 трлн. долларов США. Не так давно он появился и в России, тем не менее в силу существующих в Росси экономических, организационно-правовых и социально-психологических проблем, наблюдается вялотекущий процесс развития франчайзинга как перспективного метода ведения хозяйства в рыночных условиях.

В этой связи все более актуальным становятся задачи, связанные с осмыслением специфики франчайзинга, как особой формы хозяйствования.

Проблеме франчайзинга посвящено значительное количество монографий, статей в журналах и в периодической печати. В экономической литературе получили отражение вопросы, касающиеся организации, сущности и функции франчайзинга, его видов и форм, используемых в хозяйственной деятельности субъектами рыночной экономики. Наибольший вклад в исследование франчайзинга внесли такие зарубежные авторы, как Ж. Дельтей, М. Мендельсон, Дж. Стэнворд, Бр. Смит, Дж. Хенсон и другие.[[1]](#footnote-1) Из работ отечественных авторов можно выделить исследования и публикации Довганя В.В., Землякова Д.Н., Колесникова Д.Н., Майлера А.З., Масленникова В.В., Макашева С.В,, Рыковой И.В., Силинга С.А., Цирата А.В. и многих других. [[2]](#footnote-2) В работах названных авторов проводится анализ зарубежного и отечественного опыта и обосновывается необходимость применения и возможность использования франчайзинга в России, рассматриваются некоторые аспекты формирования и функционирования франчайзинговой системы в различных отраслях экономики в новых условиях хозяйствования.

Вместе с тем необходимо отметить, что имеющиеся отечественные теоретические работы, публикации, практические рекомендации по данной проблематике не раскрывают всех аспектов функционирования франчайзинга, практические возможности реализации франчайзинговых отношений в российской экономике, не в полном объеме освещают проблемы, которые оказывают сдерживающий эффект на развитие франчайзинга в России. Все это повлияло на выбор темы моей выпускной квалификационной работы, ее цели и задачи.

Цель данной работы заключается в исследовании экономической сущности и определении эффективных путей использования франчайзинга, как одной из форм предпринимательства, в современной России. Для этого в ходе работы необходимо решить следующие задачи:

* определить современные тенденции развития предпринимательства;
* изучить развитие франчайзинга за рубежом;
* проанализировать особенности формирования и использования франчайзинга в российской экономике.

# Глава 1. Современные тенденции развития крупного и малого предпринимательства

## 

## 1.1 Основные тенденции развития крупного и малого предпринимательства, формы их взаимодействия

Создание благоприятных условий для развития бизнеса в нашей стране – это глобальная проблема, предполагающая наряду с разработкой пакета законов по перестройке налоговой политики и финансово-кредитной поддержкой (в том числе путем привлечения зарубежных кредитов и развития лизинга, а также предоставления гарантий малым предприятиям получения этих малых кредитов) развитие прогрессивных организационных форм ведения бизнеса.

Хозяйственная структура современного общества представляет собой систему, включающую государственный сектор экономики, корпорации и малые предприятия, взаимодействующие и дополняющие друг друга. Естественно, характер такого взаимодействия определяется экономическими условиями страны, своеобразием текущего этапа её развития. В последние годы, как подтверждает мировая практика, преобладают явно выраженные интеграционные тенденции.

Все крупнейшие зарубежные корпорации «выросли» из тех предприятий, которые сегодня именуют «малыми». В настоящее время крупные предприятия все чаще создают вокруг себя малые, в том числе на основе бывших филиалов, отделений, дочерних фирм. Тем самым они повышают «рыночную гибкость», избавляются от нерациональных накладных затрат, уменьшают налоговые платежи.

Будучи необходимым элементом рыночной экономики, малое предпринимательство берет на себя некоторые специфичные функции, определяющие его экономические особенности:

1. отсутствие традиционного для крупных предприятий разделения прав и функций между собственниками и наемными менеджерами обеспечивает малому предпринимательству множество конкурентных преимуществ;
2. способность быстро адаптироваться к изменяющейся конъюнктуре рынка,осваивать новые виды продукции, переориентироваться на другие категории клиентуры, а при необходимости осуществить полное перепрофилирование уставной деятельности. Для субъектов крупного бизнеса подобная модель рыночной стратегии неприемлема, поскольку предполагает значительные финансовые потери;
3. сдерживание малыми предприятиями тенденции монополизации рынкакрупными производителями. Сегодня правительства большинства государств осознали связанную с этой тенденцией угрозу и уделяют ей постоянное внимание. Например, недавно в США было вынесено судебное решение о принудительном разукрупнении корпорации «Microsoft», а Правительством России были одобрены планы реорганизации РАО ЕЭС. Существование малого предпринимательства обеспечивает решение рассматриваемой проблемы с использованием механизмов децентрализованного регулирования экономики. Лишь в немногих отраслях (оборонная промышленность, энергетика, тяжелое машиностроение) малые предприятия не способны составить реальной конкуренции корпорациям;
4. субъекты малого предпринимательства способны оперативно «заполнять» те ниши рынка или целые отрасли, в которых крупный бизнес малоэффективен (например, розничная торговля, сфера услуг, медицинское и научное обслуживание);
5. малое предпринимательство является фундаментальной основой формирования «среднего класса». Однаков России свой вклад в увеличение «среднего класса» малое предпринимательство вносит лишь путем формирования класса собственников, но не высокооплачиваемых наемных работников. Эту функцию принимают на себя крупные предприятия, способные содержать высокооплачиваемых менеджеров и специалистов необходимого им профиля.

В развитых странах малые предприятия успешно взаимодействуют с представителями крупного бизнеса, рассматривающими их как стратегических партнеров. К ним относятся промышленные, торговые, строительные, транспортные, а также научно-технические и сервисные корпорации, использующие в своей деятельности франчайзинг, венчурное финансирование, лизинг и др..

Франчайзинг является специфической формой продвижения на рынок продукции и услуг крупных компаний путем передачи малым предприятиям соответствующих технологий и прав на производство услуг под торговой маркой компании. Венчурное финансирование предполагает создание крупными компаниями малых предприятий для реализации конкретных инновационных проектов. Наконец, лизинговая деятельность крупных промышленных и специализированных компаний, направленная на малое предпринимательство, осуществляется в форме передачи его субъектам соответствующего имущества (комплектного производственного оборудования, транспортных средств и т.п.) в аренду с правом или без права последующего выкупа. Все указанные направления взаимодействия с малым предпринимательством теоретически выгодны и крупному бизнесу. Однако они также должны специально стимулироваться государством, учитывая ограниченные финансовые возможности малых предприятий.

Большую роль в формировании российской модели взаимодействия малого и крупного бизнеса играли способы и экономические механизмы образования малых предприятий.

Первоначально значительная доля малых предприятий (более 30%) образовывалась в результате непосредственного дробления крупных предприятий и означала, по сути, перетекание средств из государственного сектора в частный. На базе различных цехов производственного комбината возникало несколько автономных фирм с различной специализацией: столярный цех порождал малое предприятие по производству окон, дверей и другой столярной продукции; механический цех – малую фирму по оказанию услуг в ремонте машин и выпуску запасных частей и т.д.

Другая часть малых предприятий образовывалась путем создания дочерних фирм при крупном предприятии; их учредителем или одним из учредителей выступало само предприятие. Такие фирмы обычно создавались для решения конкретных задач, связанных с деятельностью «материнского» предприятия.

Третья группа малых предприятий образовывалась как автономные фирмы, которые в последствии становились аффилированными структурами крупных предприятий. Многие малые предприятия этой группы были созданы в ходе приватизации (полной или частичной) государственной собственности.

Некоторые предприятия образовались в результате консолидации физических лиц(несколько будущих предпринимателей объединяли свои капиталы для совместной деятельности). Это была наиболее распространенная форма для мелкооптовых и розничных торговых, посреднических фирм, компаний, оказывающих услуги населению.

Однако, независимо от способов образования малых фирм, их взаимоотношения с крупным производством были многоаспектными, как правило, выходящими за рамки прямой профессиональной деятельности. Малые предприятия выполняли особые функции, становились фирмами-ширмами, «карманными» структурами для крупных предприятий, позволяющими лучше приспособиться к сложным условиям переходного периода.

Используя дочерние малые фирмы как собственные “карманные” структуры, крупные предприятия осуществляли накопление капиталов с использованием экономических механизмов трансфертных цен (аккумуляция прибыли за счет разницы цен при покупке-продаже сырья и готовой продукции и ухода от налогообложения (неучтенный оборот); скупали через малые предприятия приватизационные чеки и акции приватизируемого предприятия и т.д.

Второй периодвзаимодействия малых и крупных предприятий связан с процессами структурной перестройки промышленности и реструктуризации предприятий, избавляющихся от балласта и утяжеленной структуры (процесс аутсорсинга как способ выведения за границы предприятия функций, не имеющих прямого отношения к производственному циклу). Этот период характеризуется значительным разнообразием форм совместного функционирования малых и крупных структур, что соответствует более зрелым этапам развития всего предпринимательства в целом.

Одним из сдерживающих факторов развития малого и среднего предпринимательства, снижающим его эффективность, является спад производства в сфере крупного предпринимательства. Мировой опыт свидетельствует о том, что крупные фирмы как сфера объемного производства и распределения играют важную и даже определяющую роль в экономике страны и в формировании высоких стандартов жизни. Без них не могут существовать малые предприятия, получающие сырье, комплектующие изделия и готовую продукцию для реализации. Другими словами, крупные корпорации создают условия для функционирования малого бизнеса. Но, с другой стороны, крупные компании зависят от мелких. Они не могут организовать масштабное производство и реализацию своих товаров и услуг без участия мелких и средних фирм, которые занимают в этих процессах довольно значительное место.

Таким образом, крупное и малое предпринимательство являются составными частями единого экономического механизма, а наличие определенной специфики делает их взаимосвязанными. Оптимальная их взаимосвязь обеспечивает получение сбалансированного экономического роста.

Крупные предприятия базовых отраслей российской экономики оказались вне государственного регулирующего воздействия, резко сократили или совсем приостановили производство продукции. Это ухудшило среду функционирования малого бизнеса. Несомненно, сказалось и то, что крупные предприятия, базирующиеся преимущественно на государственной собственности, рассматривались как малоэффективные монополистические структуры, с которыми малые и средние предприятия обязательно ведут конкурентную борьбу. По сути, крупное производство противопоставлялось малому вопреки общепринятой мировой практике, рассматривающей эти структуры как взаимосвязанные звенья общественного производства. В результате такого подхода мелкое предпринимательство в России оказалось отсеченным от реального сектора экономики.

Очевидно, что в России нельзя не учитывать того факта, что в силу многих причин основной формой производства являются крупные структуры, представляющие сложные народнохозяйственные комплексы. Целесообразность их разукрупнения должна быть всесторонне взвешена и оправдана. Волевое решение об их дроблении и образовании вместо них мелких организационных форм предпринимательской деятельности во имя так называемого создания конкурентной среды не может быть оправдано. Дело в том, что многие крупные промышленные гиганты, представляют собой не только единый технологический комплекс, но и являются градообразующими структурами. Их разрушение может иметь отрицательные социальные последствия.

В современной мировой практике возобладала позиция не противопоставления мелкого и крупного производства, а их разумного сочетания. Мелкие и средние предприятия, сохраняя свою экономическую и юридическую самостоятельность, органически входят в состав крупных корпораций. Причем последние часто сами инициируют образование мелких фирм, особенно на новых научно-технологических направлениях, оказывая им всестороннюю поддержку. Такие действия поощряются государством путем льготного налогообложения капитала, вкладываемого крупными фирмами в развитие малых предпринимательских структур.

Рассматривая механизмы и экономическое содержание интеграционного взаимодействия малого и крупного бизнеса можно отметить следующее. На базе крупных предприятий реального сектора предпринимательская деятельность наиболее часто возникает в виде следующих форм:

1) интрапренерство[[3]](#footnote-3) (образование небольшого, часто временного коллектива для реализации некоторой цели или разработки некоторой идеи, необходимой для повышения технического уровня крупного предприятия);

2) инкубаторство («выращивание» малой фирмы, оказание различной помощи на этапах ее становления);

3) сателлитная форма (организация малых фирм-сателлитов — различных дочерних фирм, сохраняющих «родственные связи» с «родителями», образование малых фирм, юридически самостоятельных, но экономически существенно зависящих от коренной структуры и т.д.).

Если взаимодействие малой и крупной фирм базируется на получении взаимной выгоды и носит устойчивый характер, то между предприятиями образуется экономический симбиоз. Экономический симбиоз предприятий представляет собой союз малого и крупного предприятий — партнеров по бизнесу, взаимовыгодный для обеих сторон. Иными словами – это такое устойчивое (долговременное) экономическое взаимодействие, которое дает положительный эффект. Примеры эффективного взаимодействия малых и крупных предприятий различных форм и разновидностей можно наблюдать в нефтяной отрасли, являющейся лидером в сфере структурной перестройки и реструктуризации крупных предприятий. Функционирование этой отрасли основывается на рациональном взаимодействии малого и крупного бизнеса, предусматривающем самый широкий диапазон взаимоотношений – от переуступки прав на производственную деятельность до совместной производственной деятельности.

Крупные вертикально интегрированные компании организуют работу таким образом, чтобы иметь все условия и возможности для реализации крупномасштабных проектов по разведке и эксплуатации богатых месторождений как внутри страны, так и за рубежом, причем в любых по сложности природно-климатических и геолого-экономических условиях. В то же время в тесной связи с крупными компаниями в производственной сфере, технологическом обслуживании, консалтинге, сервисе, «обкатке» новых бизнес-схем, маркетинге, сбыте продукции работают малые и средние фирмы – сателлиты.

Довольно редкие формы взаимодействия малых и крупных предпринимательских структур (инкубаторство, интрапренерство) демонстрирует такой российский гигант, как РАО «Газпром». Наряду с громадными по величине российскими газовыми месторождениями, имеются и мелкие, которые практически не осваивались из-за нерентабельности и сосредоточения крупных предприятий на проблемах «большого газа». В результате значительные запасы природных ресурсов оказывались не освоенными. Для отобранных малых месторождений в НИИ и проектных институтах «Газпрома» разрабатываются концепции их освоения, технологии обустройства и эксплуатации; осуществляется обоснование проектов, материально-технической базы, заказывается оборудование (обычно в блочно-модульном исполнении). Только после этого компанией принимается решение о создании самостоятельной малой фирмы по разработке газового месторождения с небольшими запасами и осуществляется ее финансовая и материальная поддержка. Аналогичный подход используется и в отношении отдельных месторождений, вступивших в завершающую фазу разработки. Отметим, что взаимодействия малых и крупных структур в нефтегазовом комплексе имеют, как правило, устойчивый, симбиотический характер.

Однако такие формы взаимодействия малого и крупного предпринимательства, как интрапренерство и инкубаторство, в российских условиях пока не получили должного развития. Сателлитные формы возникают более часто, особенно в последнее время, как результат реструктуризации предприятий, т.е. путем выделения малой фирмы из крупного предприятия. Они образуются также из самостоятельных хозяйственных субъектов, при этом обычно крупный объект является центром притяжения малого. Сателлитная форма взаимодействия малых и крупных структур реализуется преимущественно на основе субконтрактации.

***1. Субконтрактация*** как разновидность делового партнерства предполагает такую кооперацию мелких и даже мельчайших предприятий (в том числе мини-фирм, семейного подряда, надомничества и т.д.), при которой крупное предприятие на основе договора (контракта) размещает заказ, определяет спецификацию изделий, предоставляет сырье или полуфабрикат для дальнейшей переработки и т.д., а исполнители (малые фирмы) осуществляют частичную или завершающую обработку предоставленного материала. При этом крупное предприятие может заключить контракт либо на производство готового изделия без собственного участия в его производстве (коммерческий вариант), либо на участие малых фирм в отдельных стадиях технологического процесса (производственный вариант). На условиях субконтрактации может осуществляться и работа малых предприятий на давальческом сырье (своего рода *толлинг*), и реализация продукции крупного предприятия.

Cубконтрактация (субконтрактинг) - это вид производственной кооперации, **с**пособ организации производства, использующий разделение труда между контрактором - сборочным предприятием с минимально необходимыми собственными производственными мощностями (наиболее прибыльные производственные процессы, критически влияющие на качество продукции) и субконтракторами - специализированными предприятиями, производящими комплектующие, выполняющими работы, и услуги.

Применение механизма субконтрактации позволяет головному предприятию – контрактору избавиться от непроизводительных издержек на содержание недозагруженных производств и сконцентрировать усилия на важнейших задачах – технологическом перевооружении, обновлении модельного ряда выпускаемой продукции.

Опыт развитых стран показывает, что предприятие-контрактор часто за свой счет осуществляет на предприятиях-субконтракторах внедрение и сертификацию системы управления качеством, предоставляет помещения и оборудование. Использование механизма субконтрактации способствовало промышленному росту таких стран, как Япония, Италия, Франция, Турция. В нашей стране подавляющее количество крупных предприятий располагает полным циклом производства. Это позволяет обеспечить высокий уровень надежности работы предприятия (в том числе в условиях военного времени), но совершенно не подходит для работы на открытом рынке.

Наличие не полностью загруженных производственных мощностей (особенно на нижних переделах – заготовительное, литейное производство) не позволяет добиваться конкурентоспособных цен на конечную продукцию предприятия. Недостаточная концентрация усилий на ключевых направлениях не позволяет предприятиям своевременно обновлять модельный ряд. Громоздкая система управления делает скорость прохождения решений совершенно неприемлемой. Попытки дозагрузки свободных производственных мощностей низших переделов кооперационными заказами за редкими исключениями себя не оправдывают.

Малые и средние специализированные предприятия, выполняющие субконтракты для крупных заказчиков, в нашей стране находятся, как правило, в невыгодном положении. Заказчик зачастую диктует чрезвычайно жесткие условия работы, например, навязывает обязательства по резервированию значительного объема производственных мощностей, а также неприемлемые условия оплаты, срывает графики оплаты и т.д.

В Российской Федерации механизм субконтрактации часто применяют малые и средние предприятия для организации собственного производства. В этом случае МСП[[4]](#footnote-4) самостоятельно производит только узлы, несущие в себе ключевые “ноу-хау” и осуществляет финишную сборку. Все остальные узлы и детали производятся на крупных предприятиях по субконтракту. Такой подход позволяет малым предприятиям производить качественную продукцию и не тратить средства на приобретение оборудования, аренду производственных площадей. Применение механизма субконтрактации позволяет оптимизировать процесс производства и существенно повысить конкурентоспособность как на уровне предприятия, так и на уровне региона.

***2. Кластерные принципы организации производственного взаимодействия.*** В среде малого предпринимательства лидирующая роль в формировании системы производственно-кооперационных и иных взаимодействий с представителями крупного бизнеса, несомненно, принадлежит представителям малого промышленного бизнеса.

Между тем, в настоящее время приходится говорить о тенденции «деиндустриализации» российского малого бизнеса. Так, за последние 5 лет число малых предприятий в промышленности сократилось примерно на 10 тыс., среднее число занятых на малых промышленных предприятиях сократилось на 400 тыс. человек (см. приложение 1). Сократилась доля малых предприятий в общем объеме продукции промышленной сферы российской экономики. Наиболее существенные «потери» понес инвестиционный потенциал малого промышленного бизнеса: сейчас эти малые предприятия уступили свою традиционную роль крупнейшего инвестора в секторе малого предпринимательства малым предприятиям торговли и общественного питания.

Если не переломить данную тенденцию, то российский малый бизнес не сможет выйти на качественно новый уровень интеграции всей предпринимательской среды. В этой связи все более актуальной становится необходимость не просто расширять государственную поддержку промышленно-ориентированного малого бизнеса, но в рамках промышленной политики Российской Федерации оказывать содействие в формировании и динамичном росте целостных производственно-интегрированных систем, одним из типов которых являются *промышленные кластеры,* включающие ималый бизнес.

В современной промышленной политике *промышленный кластер* - это группа географически соседствующих и интеграционно взаимодействующих компаний и связанных с ним организаций, функционирующих в определенной отраслевой (многоотраслевой) сфере и взаимодополняющих друг друга.

Другими словами, *кластер* в общеэкономическом смысле представляет собой группу географически локализованных взаимосвязанных компаний, поставщиков оборудования, комплектующих, специализированных производственных услуг, инфраструктуры, научно-исследовательских центров, вузов и других организаций, взаимодополняющих друг друга в достижении конкретного хозяйственного эффекта и усиливающих конкурентные преимущества отдельных компаний и, следовательно, кластера в целом.

Примерами наиболее известных систем кластерного типа являются кооперации компаний: в области компьютерной техники и информационных технологий - в Силиконовой долине (США); связи и телекоммуникаций - в Хельсинки (Финляндия), кинопроизводства - в Голливуде (США), аэрокосмической промышленности - в Московском регионе, а также формирующийся кластер химических производств в Пермской области и др.

Сегодня в России существует несколько «спонтанных» кластеров, образованных вокруг ключевых отраслей промышленности (химической, нефтегазовой, автомобилестроения, металлургии, машиностроения и судостроении). Но эти структуры (если они пережили кризисные 90-е годы) еще очень «хрупки» и вряд ли сравнятся с настоящими кластерами с хорошо отлаженной системой множества конкурентоспособных поставщиков и клиентов. России понадобится много времени для создания в ключевых секторах конкурентоспособных на мировом уровне отраслей.

Формирование высокоэффективных индустриальных кластеров значительно ускорилось бы с помощью крупных целевых инвестиций, реализующих названный выше принцип инвестиционного лидера. Богатая сырьевая база – основа для интеграции многих важнейших отраслей, таких как машиностроение, химическая, производство транспортного оборудования, целлюлозно-бумажная и полиграфия.

Эффективная реструктуризация бывших «промышленных гигантов» требует глубокого взаимодействия и сотрудничества между крупным и малым бизнесом, властью, вузами, НИИ и т.п., и здесь кластерный подход предоставляет необходимые инструменты и аналитическую методологию. Применение кластерного подхода позволяет достигать расширенного развития малого и среднего предпринимательства.

В качестве примеров потенциальных российских кластеров можно привести авиакосмические кластеры в Москве и Самаре, информационно-телекоммуникационный кластер в Москве, пищевые кластеры в Москве, Санкт-Петербурге и Белгородской области, судостроительный кластер в Санкт-Петербурге и т.п.

***3.*** Одной из форм организации бизнеса в современной экономике стал ***аутсорсинг*** - практика, помогающая компаниям решить проблемы функционирования и развития в рыночной экономике путем сокращения издержек, увеличения приспособляемости к условиям внешней среды, улучшения качества продукции и услуг, уменьшения риска. Использование аутсорсинга получило стремительный размах во всем мире в течение последнего десятилетия, во многом благодаря бурному развитию информационных технологий.

*Аутсорсинг* - это организационное решение, передача стороннему подрядчику некоторых бизнес-функций или частей бизнес-процесса предприятия. Сущность аутсорсинга заключается в распределении функций бизнес-системы в соответствии с принципом "оставляю себе только то, что могу делать лучше других, передаю внешнему исполнителю то, что он делает лучше других". В настоящее время наблюдается тенденция широкого использования аутсорсинга во всех отраслях и секторах экономики. Причины, по которым компании прибегают к аутсорсингу:

* возрастающее усложнение бизнес-процессов;
* стремление получить максимальное качество выполнения бизнес-функций, но при этом сократить собственные издержки;
* возможность высвободить ресурсы и сосредоточиться на основной деятельности компании.

Реальность такова, что в западной рыночной экономике большинство инвесторов не компетентны в конкретном бизнесе, особенно связанном с реальным производством, и принимают решения, руководствуясь всего несколькими формальными критериями. Среди них – "удельный доход на одного работника". Соответственно основным побудительным мотивом для аутсорсинга является стремление открытых акционерных компаний к формальному улучшению своих экономических показателей.

*4. Деятельность бтзнес-инкубаторов.* Бизнес-инкубатор – еще одна схема кооперации, которая применяется для стимулирования развития малого и среднего бизнеса на территории некоторого региона, либо для развития конкретных, необходимых данному региону видов бизнеса. Бизнес-инкубатор – это организация, которая создаёт наиболее благоприятные условия для стартового развития малых предприятий путём предоставления комплекса услуг и ресурсов, включающего обеспечение предприятий площадью на льготных условиях, средствами связи, оргтехникой, необходимым оборудованием, а также обучение персонала, консалтинг и т.д. Комплекс услуг - секретарских, бухгалтерских, юридических, образовательных, консалтинговых – это одно из самых главных условий, потому что именно комплексность имеет значение для стартового развития малых предприятий.

Создание на базе крупных предприятий и при их поддержке бизнес-инкубаторов (производственно-технологических центров), на площадях которых будут инкубироваться малые предприятия, решает следующие задачи:

* Развитие новых технологий для крупных предприятий.
* Выполнение субподрядных работ.
* Оказание маркетинговых и консалтинговых услуг.
* Оказание сервисных услуг.
* Создание новых производств с целью создания новых рабочих мест.

Действующие на территории Российской Федерации бизнес-инкубаторы различны по организационно-правовой форме, составу учредителей, профилю, комплексу услуг, предоставляемых предпринимателям. Тем не менее, основной задачей всех бизнес-инкубаторов является создание условий для становления малого предпринимательства и организация новых продуктивных рабочих мест в секторе малых производственных и инновационных предприятий.

Создано и действует "Национальное содружество бизнес-инкубаторов России" (НСБИ), насчитывающее по состоянию на 1 марта 2003 г. 70 организаций-членов. Возникшее в 1997 г., оно стало решать комплекс проблем, с которым пришлось столкнуться каждому бизнес-инкубатору в отдельности.

***5. Франчайзинг*** – особая форма развития бизнеса, которая объединяет в себе преимущества крупного производства (экономия на управленческих расходах, рекламе, затратах на внедрение новых технологий и видов продукции, обучении персонала) и малого предпринимательства (высокая «проникающая» способность, возможность локальных контактов и знание местных условий). Оплачивая лицензию (франчизу) и «связывая» себя обязательствами по соблюдению установленных стандартов качества, малое предприятие получает взамен значительную поддержку от «родительской» фирмы - в сфере маркетинга, повышения квалификации кадров и их обучении опыту менеджмента, технического содействия (в том числе совместного использования части оборудования), в более широком доступе к сырью и т.д.

Франчайзинг в России не получил пока широкого распространения, но потенциальные возможности для его внедрения достаточно широки.

Приведенные тенденции развития форм интеграции крупного и малого предпринимательства не исчерпывают всего многообразия форм сотрудничества, которые используются в зависимости от конкретных целей и интересов партнеров, их возможностей и потребностей, специфики отраслей экономики.

А теперь рассмотрим подробнее историю и практику применения франчайзинга в зарубежных странах.

## 

## 1.2 История возникновения и применения франчайзинга в предпринимательстве зарубежных странах

История франчайзинга берет свое начало в Европе, а еще точнее, в средневековой Франции. Само слово «франчайз» обозначало в те времена особую привилегию или «вольность», даваемую французскими королями своим вассалам: это могло быть право охотиться в королевских лесах или эксклюзивное право торговать какими-то товарами, право держать рынки и ярмарки, право на содержание паромной переправы, на постройку дорог и пивоваренных заводов.

В истории британской экономики есть примеры торговой практики, напоминающей франчайзинг. Примером является учреждение системы гильдии в Лондонском Сити XII века или продажа королем представителям знати прав взимать налоги и другие сборы на определенной территории в обмен, например, на вербовку солдат для королевской армии. Даже сейчас в Великобритании существуют древние франшизы, дающие право проводить ярмарки, содержать рынки, предоставлять паромы, мосты и сооружать броды через реки и водные потоки.[[5]](#footnote-5)

В дальнейшем эта идея получила распространение по всей Европе и мэры многих городов стали давать франчайзы рыночным торговцам - исключительные права торговать чем-то в пределах того или иного рынка.

В 1840-х годах немецкие пивоварни давали такие же права некоторым тавернам и барам, разрешая им торговать своим пивом и использовать символику пивоварен.

Известен пример английских пивных пабов. В начале XIX века в Англии происходили социальные волнения, причиной которых было большое распространение алкогольных напитков. Власти приняли решение об ограничении продажи алкогольных напитков, предоставив право продавать их только владельцам постоялых дворов, купивших у властей лицензию. Большинство владельцев не имело на это средств. Этой системой прекрасно воспользовались пивовары, предоставляя владельцам постоялых дворов заем или сдавая в аренду имущество, а взамен получая рынок сбыта своего пива и других спиртных напитков. Тем самым образовывалась система пивных пабов, или «связанных домов», в которой использовались основные принципы франчайзинга.

Первым примером франчайзинга в США можно считать законодательное предоставление прав частному бизнесу в таких сферах, как железные дороги и банки. Полученное от правительства исключительное право давало стимул частному бизнесу вкладывать значительные капиталы в развитие этих предприятий, хотя в данном случае и сохранялся определенный государственный контроль за работой железных дорог и банков. При этом предоставлялись определенные привилегии тем, кто мог обеспечить требуемые услуги. Например, передача права на землепользование лицу, которое обеспечит снабжение армии, или передача полномочий определенному лицу на сбор налога от имени правительства. Таким образом, частный бизнес на этом позволил относительно быстро и качественно развивать предприятия разных сфер услуг без привлечения государственных средств.[[6]](#footnote-6)

Еще более интересные примеры использования франчайзинга частным бизнесом были в 50-х годах XIX столетия, когда в США были предоставлены исключительные права изготовителям. В 1851 году ряд крупных предприятий, например, компания Зингер, франчайзируют право на продажу своих изделий (швейных машин) по всей территории США. Поскольку денег у компании для найма продавцов не было, молодой Зингер придумал систему, когда независимые продавцы (дилеры) могли получить право на продажу швейных машин на определенной территории. Дилеры платили 60 долларов за машину, а продавали за 125 долларов. В течение нескольких лет сотни дилеров стали богатыми людьми.

Инициатором производства безалкогольных напитков в системе франчайзинга стала "Соса-Со1а" (1886). Затем ее примеру последовали "Pepsi", "Dr.Реррег" и "Royal Crown".[[7]](#footnote-7) В данном случае, независимому предприятию передается патентованный сироп или концентрат, либо право на производство фирменного напитка и его сбыт на определенной территории.

Одна из первых успешных франчайзинговых систем была применена компанией General Motors. В 1898 году молодая компания, не имеющая достаточно наличного капитала, необходимого для открытия магазинов, начала продажу паровых двигателей и автомобилей через систему франчайзинга. Оптовый продавец приобретал право продавать продукцию только этой фирмы на определенной территории. Ему гарантировались постоянные поставки продукции и защита от сторонних конкурентов. Франчайзер не имел права предоставлять другим лицам комплекс исключительных прав для их использования на закрепленной за франчайзи территорией, а также должен был воздерживаться от собственной аналогичной деятельности на этой же территории. Франчайзи, в свою очередь, не имел права реализовывать продукцию конкурентов, должен был вкладывать в дело часть своих средств, а также поддерживать репутацию компании и высокий уровень обслуживания. Эта система по сей день остается основным способом продажи автомобилей.

В начале века систему франчайзинга использовали производители для расширения рынка сбыта.

В 20-х годах в США идея франчайзинга как формы ведения бизнеса сместилась в сторону отношений "оптовик-розничный продавец". Оптовый продавец (или франчайзер) давал возможность небольшим розничным торгующим организациям получать дополнительную выгоду от многочисленных скидок, использовать марку торговой фирмы и при этом сохранять свою независимость. В Великобритании этот тип франчайзинга применялся Спар (Sраr) и бакалейными магазинами ВГ (VG grocery stores).[[8]](#footnote-8)

С 1930 года в США после кризиса в экономике нефтеперерабатывающие компании перешли на систему управления своими заправочными станциями как франчайзинговыми единицами. Сдавая в аренду бензоколонки, франчайзеры, нефтеперерабатывающие компании, получали ренту и имели возможность популяризировать имидж компании, в то время как франчайзи могли устанавливать цены в соответствии с местными условиями. В результате значительно вырос уровень продаж машинного топлива и, соответственно, увеличилась прибыль.

С 50-х годов прошлого столетия во многих странах особенно быстро начала развиваться франчайзинговая система создания отелей, ресторанов, прачечных, химчисток, бакалейных магазинов и.т.д.

Необходимо отметить, что развитие франчайзинга в Западных странах происходило на фоне организационно-правового закрепления договорных норм, а также таких аспектов как налогообложение, кредитование, антимонопольное законодательство и защита интеллектуальной собственности.

В США регулирование франчайзинговых отношений является самостоятельной частью государственной экономической политики. Проблемами франчайзинга занимаются несколько организаций, в том числе Администрация малого бизнеса и Федеральная торговая комиссия. В 1956 году в Федеральном законодательстве появился Закон об антимонопольных дилерах, работающих в системе франчайзинга, а с 1960 года принимается ряд новых законов о франчайзинге.

В 60-70-х годах прошлого века в Соединенных Штатах разразилась франчайзинговая революция, открыв франчайзингу путь к семидесяти областям бизнеса: от авторемонта и пекарен-кондитерских до картинных галерей и оздоровительных центров для похудания. Впереди был феномен "Баскин-Роббинса" и "МакДоналдс", перенявшего секрет успеха у мороженщиков.

Необходимо отметить, что официальные документы, регулирующие франчайзинговую деятельность в таких странах как Великобритания, Франция, Италия, Канада, в которых франчайзинг оказал определенное стимулирующее воздействие на развитие экономики в целом, тоже во многом повторяют американские варианты.

В целях повышения эффективности деятельности франчайзинговых организаций в некоторых странах создаются союзы, ассоциации. Например, в Великобритании в 1977 г. была организована Британская франчайзинговая ассоциация (БФА), основные задачи которой – стимулирование развития франчайзинга в стране, а также установление определенных этических норм правил во франчайзинговой деятельности. БФА обобщает опыт франчайзинга, работает над усовершенствованием его концепции и идеологии. Ассоциация готовит и распространяет необходимую информацию, обучающие программы в этой области, организует выставки, семинары, проводит консультационные встречи. БФА разработало такие основополагающие документы для франчайзинговой деятельности, как Кодекс чести и Требования к членам Британской франчайзинговой ассоциации.

В Великобритании в 1986 г. была также создана Ассоциация франчайзинговых консультантов (АФК), члены которой информирую желающих заняться франчайзингом, помогают подобрать личшие методы создания и организации франчайзингового предприятия. АФК выдает лицензии и регистрирует в качестве консультантов специалистов, обладающих необходимой квалификацией.

Созданы Ассоциации франчайзинга в Бельгии, Голландии, Франции, Германии, Италии и многих других странах. В 1960 г. Была основана Международная ассоциация франчайзинга, объединяющая более 350 франчайзинговых организаций, действующих по всему миру.

Вплоть до 1970-х годов франчайзинг рассматривался как эффективный метод распределения продукции и услуг. Франчайзер (оптовый продавец) давал возможность франчайзи (розничные торговые организации) получать выгоду от скидок, использовать товарный знак, при этом франчайзи сохранял свою независимость. Покупатель же воспринимал франчайзи как продавца товара известного качества. Более того, такие взаимоотношения в бизнесе выгодны для франчайзи тем, что позволяли ему занимать лучшие места в торговых рядах.

Широкое развитие франчайзинга наблюдалось в конце восьмидесятых годов и относится ко второму поколению франшиз, которые стали известны как *«бизнес — формат»* или *деловой франчайзинг*. Деловой франчайзинг — это метод ведения коммерческой деятельности таким образом, что франчайзер получает выгоду от быстрого роста при ограниченных затратах и риске, а франчайзи — от того, что получает право использовать проверенную коммерческую систему. Это обоснованно тем, что в современных условиях, когда резко возрос поток новой информации, и перед каждой фирмой встала необходимость постоянно генерировать различные новшества, повсеместно заметно энергичное стимулирование корпорациями предпринимательства в своих стенах.

Крупные предприятия пытались подорвать безответственность, мешающей их управляющим быть предпринимателями. Большинство крупных предприятий США перешли от централизованной к децентрализованной, многодивизионной структуре управления, при которой каждое отделение несет полную ответственность за результаты своей коммерческой деятельности, может конкурировать с другими отделениями, имеет свободу покупать сырье и продавать продукцию в рамках материнской компании. При этом франчайзеры идут на заведомое дублирование управленческих структур и управленческих процессов, таким образом мотивируя предприимчивость и создание условия для предпринимательской деятельности.

Согласно данным Международной ассоциации франчайзинга, на сегодняшний день существует более 1,5 тысяч концепций — видов франшиз — в 75 отраслях промышленности, а общий годовой оборот 316 тыс. франчайзи только в США имеют общий годовой оборот в 1 трлн долл. В Америке непосредственно в области франчайзинга сосредоточено 60% малого бизнеса. Рейтинг самых крупных франчайзинговых компаний основан на данных последних исследований Startup Journal, наиболее авторитетного журнала о малом и среднем бизнесе, который уже 26 лет подряд составляет рейтинг Franchise 500 (см. приложение 2)[[9]](#footnote-9).

В рейтинге журнала франчайзеры оцениваются по целому ряду факторов – учитывается финансовая сила и стабильность франчайзеров, темпы роста и объем всей системы. Принимаются во внимание (но не являются главными) такие показатели, как количество лет в бизнесе, сроки занятия франчайзингом, стартовые затраты, судебные процессы, процент прерванных договоров, и также тот факт, обеспечивает ли компания финансирование своих цессионариев.

В последнем рейтинге Franchise 500 наибольшее количество позиций – за предприятиями фаст-фуда, среди них такие транснациональные гиганты, как McDonald’s, KFC, Dairy Queen. Рестораны быстрого обслуживания традиционно считаются одним из главных секторов для развития франчайзинговых сетей. Именно на крупнейшие компании этой сферы приходится наибольшее количество франчайзи. Так, McDonald’s к своему полувековому юбилею имеет в своей сети свыше 22 тысяч франчайзи, KFC – 10 тысяч, Subway – 22,5 тысячи цессионеров.

Именно Subway в последнее время считается законодателем мод в мире франчайзинга, и занимает первое место в списке Franchise 500 последние несколько лет. Оригинальная бизнес-идея (ставка на здоровую диетическую пищу в противовес другим фаст-фудам) и широкое использование франчайзинговых схем сделали Subway культовым явлением малого бизнеса в США.

Большинство компаний, представленных в рейтинге, сравнительно молоды – почти все они были основаны не раньше 1950-х годов. Тем не менее, многие уже успели превратиться в крупные международные компании, что подтверждает успешность франчайзинга как способа продвижения фирм малого и среднего бизнеса. В России рынок франчайзинга находится в зачаточном состоянии.

В настоящее время по данным Международной Ассоциации Франчайзинга крупнейшими компаниями (см. приложение 3), функционирующими по франчайзинговой системе, являются McDonald’s Corp. (ресторан быстрого питания), 7-Eleven Inc. (крупнейшая сеть розничной торговли), Subway Sandwiches & Salads (сеть ресторанов быстрого питания), H&R Block Inc. (финансовая консультационная компания), Burger King Corp. (сеть ресторанов быстрого питания), Jani-King International Inc. (мировой лидер в сфере клининговых услуг для корпоративных клиентов), Taco Bell Corp. (сеть ресторанов быстрого питания), RadioShack (крупнейшая сеть магазинов электронной и радиотехники), Pizza Hut Inc. (сеть пиццерий быстрого обслуживания), Domino’s Pizza LLC(сеть пиццерий быстрого обслуживания)[[10]](#footnote-10).

Франчайзинг получил признание во многих странах мира. Анализ статистических данных таких европейских стран как Великобритания, Германия, Франция, Италия, США показывает, что франчайзинг получает широкое развитие и играет большую роль в экономике этих стран.

Таблица 1 Развитие франчайзинга в зарубежных странах.[[11]](#footnote-11)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Страна | Количество франчайзеров | | Количество франчайзи | | Количество рабочих мест | | Объем операций (млрд. $) | |
| 2000 | 2004 | 2000 | 2004 | 2000 | 2004 | 2000 | 2004 |
| Великобритания | 665 | 718 | 34400 | 31300 | 316000 | 327000 | - | 19,1 |
| Германия | 810 | 830 | 37000 | 43100 | 347000 | 390000 | 22 | 25,4 |
| Франция | 553 | 765 | 30630 | 34745 | 331000 | 400000 | - | 42 |
| Италия | 562 | 698 | 31439 | 43199 | 65000 | 114813 |  | 16,58 |
| США | 1178 | 1500 | 350000 | 760000 | - | 9700000 | 1000 | 1500 |
| Россия | 50 | 95 | 300 | 1850 | - | - | - | - |

Как видно из данных таблицы 1, наибольшее распространение франчайзинг приобрел в США.

Необходимо отметить, что в последнее время в США франчайзинг развивается в таких областях как гостиничный бизнес, экскурсионное обслуживание, прокат автомобилей.

Таким образом, история развития франчайзинга показывает, что франчайзинг развивался от простого права на дарение, использование, привилегию до сегодняшней развитой франчайзинговой концепции ведения бизнеса. Франчайзинг подразумевает под собой разные типы привилегий. Тот тип, который развивался раньше - это было привилегия на товары, на которые изготовитель предоставлял право продавать. Другой тип привилегий, который разрабатывался в Америке, - был именем и правом на привилегию процесса. Этот формат франчайзинга предусматривает использование специального процесса и / или рецепта, а также услуги, и использование имени компании-франчайзера.

Значимость интеллектуальной собственности становится очевидной при изучении всех аспектов, связанных с ее коммерциализацией. При изучении опыта развитых стран мы видим, что в современной стратегии развития государства одна из ключевых ролей отводится созданию интеллектуальной собственности и управлению ею. В последнее время в странах с развитой рыночной экономикой значительно увеличилась продажа товаров и услуг на условиях франчайзинга. Приобретая технологии, фирмы за относительно короткий срок достигают мирового уровня качества и высокой конкурентоспособности производимой продукции, получают новые рынки сбыта и увеличивают объемы экспорта. И наоборот, предоставляя технологии, они проникают на рынки стран, куда экспорт товаров затруднен или невыгоден, и, таким образом оказывают влияние на цены и конъюнктуру рынка, расширяют поставки сырья, устанавливают контроль над покупателем.

# Глава 2. Анализ использования (применения) франчайзинга в России

## 

## 2.1 Сущность, виды, положительные и отрицательные стороны франчайзинга

Эффективной интегрированной формой развития малых предприятий является франчайзинг. Термин «франчайзинг» происходит от французского слова «franchise», что означает «льгота, привилегия, право участия».

В мире не сложилось единого определения франчайзинга, так как в разных странах он приобрел свои особенности и формы, которые характерны для каждой страны. Несмотря на это, экономисты всех стран стараются дать свое определение франчайзингу (см. приложение 4).

В наиболее общем виде определение франчайзингу дает Международная Ассоциация Франчайзинга (International Franchise Association): «Франшиза представляет собой непрерывное взаимоотношение между франшизером и франчайзи, при котором все знания, образ, успех, производственные и маркетинговые методы представляются франчайзи за встречное удовлетворение интересов»[[12]](#footnote-12).

А теперь рассмотрим, как определяют франчайзинг российские экономисты.

Экономист Масленников В.В. поределяет франчайзинг так: «Смысл франчайзинговых взаимоотношений партнеров в бизнесе состоит в том, что одна сторона – франчайзер – передает другой стороне франчайзи права вести бизнес в области продажи товаров / услуг, производимых или продвигаемых франчайзером, в пределах своей организации бизнеса или идентифицируемых с его торговой маркой»[[13]](#footnote-13).

Юрист Цират А.В. определяет франчайзинг как передачу франшизиаром (франчайзером) на определенных условиях права пользования брендом и системой франшизиату (франчайзи) и является сущностью франчайзингового договора.[[14]](#footnote-14)

Другое определение можно встретить в книге под редакцией Силинга С.А. «Практикум по фрнчайзингу для российских предпринимателей». Франчайзинг – это форма продолжительного делового сотрудничества, в процессе которого крупная компания предоставляет индивидуальному предпринимателю или группе придпринимателей лицензию (франшизу) на производство, торговлю товарами или предоставление услуг под торговой маркой данной компании на ограниченной территории, на срок и условиях, определенных договором.

На мой взгляд, более полно раскрыта сущность фрначайзинга у экономистов Землякова Д.Н. и Макашева М.О. Они определили франчайзинг следующим образом. Это передача одной компанией (франчайзером) прав на использование своего товарного знака, имени другой компании (франчайзи) на определенных условиях. При этом на практике речь, как правило, идет не просто о передаче прав на использование торговой марки или продукта, а о предоставлении возможности использовать всю бизнес – систему, которая включает в себя рекламную политику, процесс производства товара и его продвижение на рынок, различные технологии ведения бизнеса. Таким образом, франчайзи получает в свое распоряжение уже утвердившуюся и проверенную концепцию ведения бизнеса в совокупности с методологической, консультационной и рекламной поддержкой. Вполне естественно, что при этом ему придется поделиться с франчайзером частью своей прибыли и независимости, поскольку работа под именем уже известной торговой марки предполагает соблюдение определенных сложившихся корпоративных правил ведения бизнеса[[15]](#footnote-15).

Итак, из всего вышесказанного, можно сделать вывод, что франчайзинг (льготное предпринимательство) – это эффективная система отношений по организации производства, продажи (сбыта) товаров и оказания услуг, способ развития и завоевания рынка, на основе кооперации трудовых, материальных и финансовых ресурсов, а также усилий по интеграции малого и крупного бизнеса, которая предполагает создание широкой сети, как правило, однотипных предприятий, использующих единый товарный знак, соблюдающих, предписанные контрактом (лицензией) единый товарный знак, единый стиль и цены, устанавливаемые и регулируемые централизованно.

Франчайзинговая классическая форма организации бизнеса предполагает использование трех основных составляющих:

* франчайзер – это компания, которая выдает лицензию или передает в право пользования свой товарный знак, ноу-хау и операционные системы. Например, франчайзер создает успешный продукт или услуги, скажем, особый стиль работы ресторана быстрого питания. Франчайзер исследует и развивает бизнес, тратит деньги на продвижение бизнеса, создает хорошую репутацию и узнаваемый имидж (называемый брендом). После того, как компания доказала работоспособность своей бизнес-концепции и успешную воспроизводимость этого бизнеса, она может начать предлагать предпринимателям, которые хотят повторить подобный успех, купить ее франшизу.
* франчайзи – это человек или компания, которая покупает возможность обучения и помощь при создании бизнеса у франчайзера и выплачивает сервисную плату (роялти) за использование товарного знака, ноу-хау и системы ведения работ франчайзера. Франчайзи сам оплачивает затраты на создание бизнеса. Очень часто франчайзер предоставляет весьма выгодные скидки на важные поставки (материалы, расходные средства). Эти скидки всегда дают возможность франчайзи покупать продукты у франчайзера по более низкой цене и, таким образом, это стоит дешевле, чем развивать бизнес без франчайзера. Франчайзи принимает на себя обязанность выплачивать ежемесячные взносы за право пользования торговым знаком и бизнес системой и за поддержку, обучение и консалтинг, предоставляемые франчайзером. Если все идет по плану, то франчайзи ведет успешный бизнес, и его прибыль превосходит затраты.
* франшиза – это франчайзинговый пакет, который франчайзер продает франчайзи. Этот пакет обычно включает пособия по ведению работ и другие важные материалы, принадлежащие франчайзеру. Любой вид бизнеса можно превратить во франшизу. Международная Ассоциация Франчайзинга выделяет 75 отраслей хозяйства, в которых можно использовать методы франчайзинга, например, бухгалтерский учет, авторемонт, книжные магазины, детская одежда, строительство, небольшие продовольственные магазины, магазины косметических товаров, образование, услуги по трудоустройству, рестораны, отели, прачечные и услуги по уборке, частные почтовые ящики, фотостудии, риэлторские компании, туризм и развлечение и т.д.

В связи с большим разнообразием форм и видов франчайзинговой деятельности возникает необходимость их классификации. Франчайзинговые схемы ведения бизнеса могут быть классифицированы по двум критериям:

1. В каком виде и на какой стадии франчайзер предоставляет франчайзи товар для реализации.

2. На какой базе строится система отношений и какие льготы предоставляются покупателю франшизы.

1. По первому критерию франчайзинг можно классифицировать по четырем основным видам деятельности: в производственной и строительной области, товарный, в сфере деловых услуг и в сфере сервисного обслуживания (см. приложение 2).

*1.1. Товарный франчайзинг* – взаимоотношения сторон франчайзи в сфере торговли, при которых франшизодатель предает, а владелец франшизы получает эксклюзивное право, ограниченное конкретной территорией, на реализацию под торговым знаком франшизодателя выпускаемой им продукции. Такого рода отношения в большинстве случаев выгоды франчайзеру, так как они обеспечивают ему продвижение товарного знака, расширение системы сбыта и непрерывную связь с потребителями через систему сбыта. Франчайзи при этом является частью контролируемой франчайзером системы сбыта. Пример товарног франчайзинга – дилерские сети по продаже автомобилей.

*1.2. Производственный франчайзинг* – отношения в рамках договора франчайзинга, которые дают право франшизополучателю на производство и сбыт продукции под торговым знаком франшизодателя с использованием поставляемых им сырья, материалов или технологий. Производственный франчайзинг – это наиболее эффективная организация производства определенного вида продукции. Фирма, обладающая секретом производства сырья, осуществляет обеспечение сырьем конечного производителя и передает права на использование этой технологии. Главная особенность и ВТО же время центральная проблема производственного франчайзинга – обеспечение требуемого качества продукции по всем предприятиям франчайзи, так как снижение качества как один из способов максимизации прибыли ведет к подрыву торговой марки со всеми вытекающими последствиями для головной компании и франчайзинговой сети в целом. Примеры производственного франчайзинга – производство прохладительных напитков «Кока-кола», «Пепси» и т.д.

*1.3. Деловой франчайзинг* (или франчайзинг бизнес – услуг) подразумевает продажу права на организацию малой фирмы, которая будет носить название материнской корпорации и изберет тот же профиль деятельности. При деловом франчайзинге бизнес – формат является наиболее популярным способом сетевой организационной структуры, так как наиболее комплексно охватывает практически вссе элементы производственно-хозяйственных схем и методов отчетности. Деловой франчайзинг бизнес – формата открывает для бизнеса новые возможности, предусматривает взаимоотношения сторон франчайзинга в сфере обслуживания, обучения и общественного питания, при которых франшизополучатель создает и развивает бизнес по модели и при участии франшизодателя с использованием технологий, ноу-хау, товарного знака, опыта предпринимательства, с учетом стратегического менеджмента.

*1.4. Другие виды услуг и бизнеса (сервисный франчайзинг*) – это понятие включает не только вид деятельности (предоставление, в основном, социальных сервисных услуг) и форму ее осуществления (заключение франчайзингового договора), но и способ организации взаимодействия. Основная направленность сервисного франчайзинга – высокий уровень обслуживания потребителей, благодаря совместной политике, проводимой франчайзером и франчайзи. Потребителю быстро становится известно, какое количество и качество услуг может быть гарантировано в определенный промежуток времени на предприятиях определенной торговой марки. Именно указанные обстоятельства позволили сервисному франчайзингу получить широкое распространение и стать перспективной технологией ведения бизнеса.

2. Что касается второго критерия классификации – взаимоотношений франчайзера и франчайзи, то здесь различают классическую модель и такие модификации, как региональный франчайзинг, субфранчайзинг, развивающийся франчайзинг и др.

*2.1. Классическая модель* состоит в следующем: франчайзи напрямую заключает с франчайзером договор на поставку его товаров или оказание услуг в обмен на обязательство выплатить первоначальный взнос, а затем вносить определенные суммы, исчисляемые в процентах от объема продаж (роялти). При этом все франчайзи имеют одинаковый статус и заключают прямые франчайзинговые соглашения с головной компанией. В последние годы классическая модель франчайзинга изменилась в направлении обеспечения франчайзера дополнительными возможностями быстрого развития с наименьшими затратами.

*2.2. В системе регионального франчайзинга* промежуточным зхвеном становится главный франчайзи, который выступает в роли франчайзера в регионе. Все привлекаемые франчайзи региона взаимодействуют с франчайзером (материнской компанией) напрямую, как при осуществлении первоначальной платы за франшизу, так и при регулярных платежах (роялти). Региональный франчайзер, не обладая необходимыми средствами или коллективом для быстрого развития, может использовать поддержку главного франчайзера, который имеет право не только подбирать новых франчайзи в своем географическом районе, но и обеспечивать их первоначальное обучение, и предоставлять прочие услуги, что обычно делает сам франчайзер. При уплате франчайзеру взносов за деятельность на территории рынка главный франчайзи получает от франчайзера роялти, величина которых зависит от доли в общем объеме реализации тех новых франчайзи, которых он вовлек в эту франчайзинговую систему (рис.2).

Эта схема находит применение при освоении новых региональных рынков. Система отношений контрактная, система платежей параллельно-последовательная: главный франчайзи платит головной компании роялти (величина платежа определяется его доходами от операций с франчайзи); в ряде случаев главный франчайзи делает взносы в рекламный фонд.

*2.3. В субфранчайзинге* промежуточным звеном служит субфранчайзер, который, подобно главному франчайзи, осваивает региональный рынок, привлекает франчайзи, организует обучение кадров. Разница только в том, что франчайзи напрямую работает с субфранчайзером на долгосрочной основе, вступая в контакты с материнской компанией. То, что субфранчайзер может иметь неограниченные средства, управленческие и маркетинговые способности, отразится на франчайзи. Следовательно, потенциальный франчайзи должен очень тщательно выбирать субфранчайзинговые отношения, так как его дальнейшая деятельность зависит от деловой и жизненной хватки как франчайзера, так и субфранчайзера. Отличие субфранчайзинга и регионального франчайзинга состоит в организации потока платежей – он становится последовательным, т.е. связь франчайзи с головной компанией утрачивается практически полностью, а ключевым звеном, определяющим успех является субфранчайзи (рис.3).

*2.4. Развивающийся франчайзинг* - система франчайзинговых отношений, при которой головная компания передает исключительные права на освоение регионального рынка одному или группе инвесторов, и франчайзинговая сеть организуется и рахвивается по одной или нескольким приведенным на рис. 1, рис. 2 или рис. 3 схемам. Посредник может самостоятельно держать франшизы и привлекать франчайзи, лишь бы исполнялось оговоренное во франшизе обязательство открыть определенное количество торговых и сервисных точек на данной территории в определенный срок.

Развивается также корпоративный франчайзинг (современная форма организации франшизного бизнеса, при которой франшизополучатель оперирует не отдельным предприятием, а сетью франшизных предприятий с использованием наемных менеджеров) и конверсионный франчайзинг (способ расширения франшизной сети, при котором действующее самостоятельное предприятие переходит на работу по договору франчайзинга и присоединяется к системе франшизных предприятий, работающих под контролем одного франшизодателя).

Взасвисимости от территории, на которой он используется, франчайзинг бывает международный, территориальный и общенациональный.

Таким образом, исходя из вышесказанного, можно сделать вывод о том, что франчайзинг является действенным инструментом освоения новых рынков, усиления конкурентной позиции головной компании, организации распределенного производства стандартной и в то же время дифференцированной продукции и, конечно же, снижения издержек. Эти особенности в определенной степени объясняют его интенсивное развитее в развитых экономиках в настоящее время.

Франчайзинг может применяться практически во всех видах малого бизнеса – от мелких закусочных до мини – пекарен, от производства товаров предприятий сферы услуг (авто-техобслуживание, парикмахерские, химчистки, ремонт обуви и т.д.)Ж, от передвижной торговли с автофургонов до огромной сети стационарных фирменных супермаркетов.

Франчайзинг – очень гибкая система, которая легко адаптируется в соответствии с условиями различных видов коммерческой деятельности, особенностями производства и реализации товаров и услуг.

В мире существует более 60 видов бизнеса, развивающихся по системе франчайзинга.

*Преимущества франчайзинга, связанные с привлечением заинтересованных (мотивированных) менеджеров-собственников.*

1. Более эффективная система взаимоотношений с руководством франчайзи по сравнению с дочернимикомпаниями или независимыми дилерами. Во франчайзинговой сети развитие бизнеса планируется собственниками, а не наемными работниками. Собственник – управляющий, как правило, более заинтересован и принимает более эффективные решения, чем наемный работник, который не имеет вложений в бизнес и работает за зарплату и бонус. Франчайзи имеет прямой и длительный интерес в своем бизнесе. Он сильно вовлечен в проблемы покупателей и местную жизнь. Поэтому франчайзи обеспечивает лучше предпродажное и послепродажное обслуживание и поддержку продукта/услуги. Независимы дилер (дистрибутор) не имеет предсказуемого интереса, поскольку он продает несколько товаров и конкретный поставщик может в определенный момент не представлять для него значительного интереса. Чем меньше взаимозависимость между поставщиком и дилером, тем меньше надежность взаимоотношений.

2. Получение новых идей и информации о развитии бизнеса от заинтересованных партнеров. Собственник - управляющий имеет самую сильную мотивацию для использования инноваций в бизнесе. Франчайзи является важным источником о новых продуктах, услугах, управлении бизнесом, концепций маркетинга. Франчайзинговая сеть в этом отношении позволяет собрать, оценить и распространить среди партнеров передовой опыт и инновационные идеи, реализованные в бизнесе.

3. Более простая система управления бизнесом. Франчайзер выступает администратором и провайдером услуг, информации и т.п. для франчайзи, если ему требуется решать достаточно упрощенные задачи менеджмента. Поэтому франчайзер может перенести центр тяжести в своей работе в область долгосрочного стратегического планирования. Кроме того, франчайзеру требуется меньше уровней управления, ему достаточно нескольких специалистов для поддержки и контроля за работой франчайзи, чем при управлении дочерними компаниями. Франчайзеру легче контролировать и свои доходы, поскольку отчисления идут от оборота франчайзи, которые легче проверить, а не от прибыли, как в дочерних предприятиях.

4. Привлекает заинтересованных предпринимателей в сферу своего бизнеса. Франчайзер может предложить франчайзи систему ведения бизнеса и дает возможность самореализации.

*Преимущества франчайзинга, связанные с привлечением капитала партнеров.*

1. Быстрое расширение объемов бизнеса в рамках дистрибуторской сети. Франчайзинговая сеть позволяет компании основать большое количество торговых точек за относительно короткое время, что позволяет увеличить рыночную нишу (долю на рынке). При этом капитальные вложения и большая часть работы по выбору расположения и развитию предприятий выполняют франчайзи. Больше того, чаще всего франчайзер не имеет необходимых активов или опыта для освоения тех объемов капиталовложений, которые делают франчайзи при расширении сети бизнеса. Для отдельного франчайзи участие во франчайзинговой сети является уникальной возможностью стать собственником бизнеса, аналогичного хорошему бизнесу других предприятий. Это заставляет франчайзи вкладывать свои средства в расширение франчайзинговой сети. Кроме того, быстрое развитие сети обеспечивает «узнавание» покупателем продукта/услуги франчайзера, его товарной марки.

2. Распределение на франчайзи финансового риска, связанного с развитием сети. Франчайзи вкладывает значительные средства, которые обеспечивают расширение франчайзинговой сети. Действительно, именно франчайзи несут расходы, связанные с содержанием офиса и других помещений, приобретением оборудования, наймом работников и др. Кроме того, франчайзи выплачивает франчайзеру определенную сумму в качестве платы за право пользования привилегиями. При этом величина платы покрывает большую или всю часть расходов по отбору франчайзи, его обучение и начальную поддержку. Эти расходы, по существу, и составляют для франчайзера предел расширения сети в текущий момент времени, поскольку они не возмещаются текущими платежами уже действующих франчайзи. Текущие платежи действующих франчайзи: обеспечивают поддержку рекламных и маркетинговых программ, развитие продукта/услуги. Франчайзинговая сеть (как и любая другая: предпринимательская сеть бизнеса) меньше подвержена циклическим колебаниям и распаду бизнеса. Изменения в поступлениях франчайзеру от франчайзи вследствие колебаний его продаж\доходов существенно меньше, чем колебания доходов дочерних фирм. А потери от неудавшегося франчайзи менее значимы, чем потери от обанкротившейся дочерней фирмы.

3. Более высокая отдача от меньшего объема вложенных средств. Франчайзер с помощью меньших финансовых вложений управляет значительными средствами франчайзи. Поэтому доход франчайзера, полученный в виде отчислений от дохода, франчайзи, получен с меньшими финансовыми вложениями, соответственно их отдача становится выше.

4. Экономичное текущее финансирование бизнеса, управляемого менеджерами-собственниками. Менеджер-собственник, в отличие от наемного управляющего, сам находит наиболее оптимальный вариант ведения бизнеса. Франчайзи имеет более низкие расходы на оплату труда, и операционные расходы на ведение бизнеса. Это позволяет занимать те рыночные ниши, в которых не могут действовать дочерние компании из-за высоких требований по отдаче капитала. Поэтому франчайзинговая сеть позволяет приходить на небольшие рынки и обеспечивать доходность своей деятельности. При этом доходы контролируются франчайзером, он сам осуществляет, на важные поставки оборудования, расходных материалов и т.п. Кроме того, франчайзер экономит на маркетинговых и рекламных расходах, а также на расходах, связанных с паблик рилейшнз, которые распределяются на всех франчайзи.,

5. Прямой и косвенный контроль за платежами и отчислениями партнеров, позволяющий франчайзи вернуть бизнес «под свое крыло». Франчайзер может выкупить обратно бизнес франчайзи для увеличения числа собственных предприятий в сети.

*Недостатки франчайзинговых сетей.*

Однако, при всех преимуществах франчайзинга, следует правильно оценивать и его недостатки. К ним можно отнести следующие.

Несмотря на явные преимущества франчайзинга для всех сторон, известно, что во всяком деловом предприятии, особенно сопряженном с риском, шансы на выигрыш неотделимы от опасности потерь. Не составляет исключения и франчайзинг.

Потенциальный франчайзер может столкнуться с серьезными проблемами, которые, если их вовремя не решить, могут привести к серьезным убыткам и даже банкротству. Вот основные из грозяших них:

* потенциальные выгоды франчайзинга могут показаться инвестору столь заманчивыми, что он бросится в дело и не позаботится изучить предложения франчайзеров со всей необходимой тщательностью. Вполне может оказаться, что франчайзер обещает больше, чем способен выполнить, и реальные возможности бизнеса не столь радужны, как явствует из его описания. Держателя могут поджидать несколько неприятных неожиданностей;
* для малого российского предпринимательства характерна больше диверсификация деятельности. Типичный, случай, когда предприниматель занимается сразу несколькими видами деятельности, так сказать "пробует их на успех". То, что не очень хорошо идет, отпадает само собой. Так, путем естественного отбора возникает некая специализация малых предприятий. Договор франчайзинга обычно заключается на определенный срок, что не дает возможности "попробовать" и, если не понравилось, бросить бизнес без существенных материальных потерь.

Указанные недостатки являются естественной платой за получение вышеназванных преимуществ.

Обобщим эти положительные и отрицательные стороны франчайзинга для франчайзера и франчайзи в виде таблицы – таблицы 2 и 3.

Таблица 2 Положительные и отрицательные стороны франчайзинга для франчайзера

|  |  |
| --- | --- |
| **Положительные стороны** | **Отрицательные стороны** |
| 1. Экономия своего капитала и: своих кадровых ресурсов. | 1 .Он получает только определенный % от прибыли франчайзи. |
| 2. Уменьшение риска, так как его капитал участвует в расширении дела в минимальной степени. | 2. Нет уверенности в том, что франчайзи предоставляет франчайзеру действительные отчеты. |
| 3. Повышение рыночной степени стоимости акций франчайзера, так как франчайзи работает под его товарным знаком. | 3.Снижение качества продукции сразу отразится на всей франчайзинговой системе. |
| 4. Использование франчайзинга дает возможность ему освоить раздробленные рынки в регионах. | 4. Франчайзи может не прислушаться к рекомендациям франчайзера по ведению бизнеса. |
| 5. Нет проблем с приспосабливаемостью к местным условиям. | 5. Затраты на начальном этапе подготовки франчайзи могут значительно превысить возможные доходы. |
| 6. При расширении бизнеса франчайзера на территорию другой страны предприятие лучше адаптируется на местности, так как франчайзи лучше знает местные обычаи. | 6. Вероятность ошибок франчайзи при выборе точек размещения франчайзных предприятий |
| 7. Он может больше внимания уделять совершенствованию характеристик товара, разработке новых продуктов, стратегическим направлениям развития того или иного аспекта своей деятельности. | 7. Бизнес бывает нелегко приспособить к особенностям некоторых районов, если же речь идет о новых странах с иной культурой и с не вполне понятной плановой системой, - трудности много-кратно возрастают. |
| 8.Франчайзеру требуется меньше уровней управления. | 8. Поступлений от франчайзи может оказаться недостаточно для того, чтобы обеспечивать им необходимую помощь и достаточно тщательно контролировать их работу. |
| 9. Расширяет свой бизнес через торговые предприятия франчайзи, не расходуя при этом значительного собственного или заемного капитала | 9.Франчайзер может столкнуться с трудностью взыскания с держателей обусловленной договором суммы: держатель может занижать цифры своего оборота, а то и вообще отказаться от выплат, ссылаясь на то, что не получил от франчайзера никакой помощи. |
| 10. Быстрее завоевывает рынки и  реагирует на изменение спроса, чем сеть локальных филиалов. | 10.Франчайзер вынужден делиться прибылью с каждым участником системы, что может снизить ее уровень по сравнению с компаниями, полностью владеющими своими предприятиями. |
| 11. Получает регулярный доход из широкого круга возможных источников поступлений:  от франчайзи, которые платят им определенный, процент своего валового дохода и помогают оплачи-вать расходы по стимулированию сбыта и рекламе;  плата за аренду имущества, оборудования, их продажа, а также продажа расходных материалов и др. | 11. Затраты на контроль по мере расширения операций растут, а его эффективность остается довольно низкой. |
| 12. Владелец- управляющий гарантирует более высокое качество обслуживания и более высокий оборот, чем наемный управляющий |  |

Таблица 3 Положительные и отрицательные стороны франчайзинга для франчайзи

|  |  |
| --- | --- |
| **Положительные стороны** | **Отрицательные стороны** |
| 1. Возможность использовать накопленный опыт, знания франчайзера | 1. Нет полной самостоятельности и меньше возможностей для самовыражения в своем бизнесе |
| 2. Франчайзи покупает готовый бизнес, завоевавший определенную нишу на рынке | 2.3акрепление деятельности на определенной территории |
| 3. Стабильность на рынке | 3. Контракт ограничивает франчайзи, затрудняет гибкость (например, диверсификация и др.) |
| 4. Возможность лучшего планирования собственного дохода и прибыли | 4. Реальные объемы продаж могут оказаться значительно ниже прогнозируемых первоначально. |
| 5. Всесторонняя поддержка франчайзером. | 5.Помощь франчайзера в управлении и маркетинге может быть недостаточной для франчайзи. |
| 6. Возможность приобретения по льготным ценам расходных материалов, сырья у франчайзера. | 6. Франчайзи ограничен в воздействии на политику франчайзера и ему трудно влиять на изменение политики. |
| 7. Франчайзи является владельцем собственного бизнеса | 7. Франчайзи может столкнуться с неожиданными ограничениями развития своего бизнеса, поскольку требуется получить одобрение франчайзера для многих видов сделок. |
| 8. Получает возможность начать свой бизнес, приобрести социальный статус собственника, т.е. стать самостоятельным предпринимателей. | 8. Определенная зависимость от действий других членов франчайзинговой сети. Прибыльность может неожиданно упасть по независящим, от держателя причинам: для этого достаточно серьезной неудачи франчайзера или других держателей, подрывающей репутацию системы в целом. |
| 9. Возможность владеть и управлять собственным предприятием при небольшом предварительном опыте, учась ведению дела по схеме, которая доказала свою эффективность. |  |
| 10. Минимизирует риск своих вложений, поскольку приобретает жизнеспособное дело (бизнес) с использованием уже испытанных на практике форм предпринимательства. |  |
| 11. Получает право вести свой бизнес под признанным товарным знаком и тем самым мгновенно получает массовую рекламу, поскольку торговая марка известна. |  |
| 12. Экономит на маркетинговых, исследовательских, консультационных и других услугах. |  |

Существует еще и третий участник франчайзинговой системы - это потребитель.

К преимуществам для потребителя можно отнести: продленные часы работы и высокая степень личного участия франчайзи, в обслуживании; рассмотрение независимых франчайзинговых торговых точек под одной торговой как единого предприятия и распространение своего опыта и знаний о качестве товара одного предприятия на все другие. Это относится как к положительным, так и к: отрицательным сторонам. В период растущей концентрации бизнеса франчайзинг поддерживает разнообразие выбора для потребителя.

Что же касается недостатков, то, ограничивая конкуренцию независимого бизнеса, франчайзинг может ограничить и выбор для потребителя. Кроме того, франчайзи может оказаться недостаточно обученным, что приведет к административной неэффективности, которая скажется на качестве товара и уровне обслуживания потребителей. А это может разрушить потребительские ожидания, которые распространяются на все другие точки, работающие по договору с тем же франчайзером. Это можно представить в виде таблицы 4.

Таблица 4 Положительные и отрицательные стороны франчайзинга для потребителя.

|  |  |
| --- | --- |
| **Положительные стороны** | **Отрицательные стороны** |
| 1 .Потребитель знает преимущества: стандарты к качеству товара (услуги), распорядок дня предприятия, сложившийся имидж торговой марки и др. | 1. Франчайзинг может ограничивать конкуренцию и вследствие этого сужается выбор потребителя |
| 2. Постоянство цен, уровень сервисного обслуживания. | 2. Если франчайзи окажется недостаточно обученным или плохо обученным, то это может сказаться на качестве товара, и уровне обслуживания |
| 3. Повышенная вероятность покупки качественного товара |  |

С точки зрения эффекта масштаба у франчайзинга хорошая перспектива. Эта форма межфирменного сотрудничества, ориентированная в основном на удовлетворение потребностей конечного потребителя, будет развиваться в тех отраслях бизнеса, где требуется достичь максимального охвата существующих рынков или стоит задача освоения новых.

Если рассматривать успешные франчайзинговые проекты, то можно увидеть, что существуют четыре способа их создания и развития.[[16]](#footnote-16)

1. Непосредственно создание – разработка некоторого нового товара или услуги и решение использовать франчайзинг как метод его производства и распределения. Этот вариант крайне редко реализуется на практике. Отечественные примеры таких систем: проекты «ДОКА», «1С», «Эконика», «Путевочка».

2. Адаптация – модификация уже существующего на других рынках товара или услуги для создания франчайзинговой сети на новом рынке. Например, «Магазин готового бизнеса».

3. Преобразование – изменение уже существующего бизнеса, своего рода децентрализация с передачей локальных подразделений компании франчайзи.

4. Импорт – ввоз из-за рубежа новой для данного рынка франчайзинговой системы.

## 2.2 Развитие франчайзинговой деятельности в российской экономике

При анализе деятельности предприятий, применяющих **франчайзинг** для развития бизнеса, в первую очередь следует учитывать, что мировой опыт применения франчайзинга насчитывает более 100 лет, в России же он только начинает свое развитие. Начало использования франчайзинга было обусловлено становлением на российском рынке цивилизованных отношений, что с необходимостью требовало применения новых методов ведения бизнеса.

В бизнес-терминологию России термин "франчайзинг" был введен около 15 лет назад во многом благодаря известному российскому предпринимателю Владимиру Довганю, который первым попытался внедрить на российском рынке **франчайзинг**. К сожалению, первое предприятие, сделавшее попытку применить франчайзинг на российском рынке, потерпело фиаско.

Активное развитие данной формы ведения бизнеса началось лишь около пяти лет назад.

На сегодняшний день **франчайзинг** активно внедряется в отечественную экономику, но до сих пор в российском законодательстве отсутствует стандартизированный термин "франчайзинг", что, как будет видно из текста данной главы, создает преграды для развития признанной во всем мире бизнес-технологии.

Одной из первых на франчайзинговом рынке в России была фирма «Baskin-Robbins», которая открыла первое кафе в Москве в 1992 году, а в 1996 году была построена фабрика мороженного «Баскин Роббинс», что дало возможность развития франчайзинговой сети в России. На сегодняшний день успешно функционируют 107 кафе в России, странах бывшего СНГ и Балтии.[[17]](#footnote-17)

В области российского франчайзинга в нашей стране истинным первопроходцем стала научно – производственная фирма (НПФ) «ДОКА» (г. Тольятти), которая возникла в 1990 году и занималась производственной деятельностью. Направление этой деятельности определилось также с момента возникновения фирмы – создания оборудования для малого и среднего бизнеса. Первой программой НПФ «ДОКА» была линия по рпроизводству хрустящего картофеля (чипсов), которая была хорошо известно и в странах ближнего зарубежья. Следующая широкомасштабная программа фирмы – программа «ДОКА-ПИЦЦА». Это комплект оборудования для пиццерий.

Успеху программы во многом способствовало и то, что при ее реализации впервые в истории российского бизнеса НПФ «ДОКА» применила франчайзинговую форму организации бизнеса. Следующим направлением развития бизнеса в России является реализация программы «ДОКА – ХЛЕБ». Комплект мини-хлебопекарен был предназначен для использования его в семейном бизнесе или мелкими и средними предпринимателями. Дочерние компании фирмы «ДОКА-ПИЦЦА» и «ДОКА-ХЛЕБ» стали первыми франчайзинговыми ситсемами в России, получили членство в Международной ассоциации франчайзинга. Спустя несколько лет фирма отказалась от стратегии франчайзинга, и ее система дальнейшего расширения в настоящее время не получает.[[18]](#footnote-18)

В 1994 году впервые в Россию в центре Санкт-Петербурга на Невском проспекте открылся первый франчайзинговый ресторан быстрого обслуживания европейского гастрономического стандарта немецкой системы «Grillmaster». Сеть успешно развивается в регионах России: Челябинске, Самаре, Тольятти, Новосибирске, Екатеринбурге, Магнитогорске. Первый ресторан быстрого питания «Grillmaster» в Москве открылся в 2002 году.

Приведенные выше примеры – это одни их первых компаний в России, применивших франчайзинг как форму развития своего бизнеса.

По приблизительным оценкам экспертов, в настоящее время в России работают около 100 компаний-франчайзеров и около 5500 франчайзи. Точную цифру не знает никто. Невозможность собрать точные данные о состоянии дел в этой сфере, по мнению главного менеджера Российской Ассоциации франчайзинга Валерия Перкова, связана с несовершенством российского законодательства, регулирующего проблемы франчайзинга, в результате чего, предприниматели, реально работающие по этим схемам, стараются не позиционировать себя как франчайзеры и франчайзи.[[19]](#footnote-19) Вопрос о несовершенстве российского законодательства будет рассмотрен в следующих главах, а сейчас рассмотрим современное состояние франчайзинговой деятельности в российской экономики.

Около 25% небольшого рынка франчайзинговых технологий занимают зарубежные брэнды (диаграмма 1 приложения 10). С 90-х годов в России по этой системе развивается ряд известных западных компаний: Alphagraphics, Kodak, Subway, Xerox и некоторые другие. Но, по мнению генерального директора Московской международной бизнес-ассоциации Александра Борисова, это только начало. Большинство всемирно известных зарубежных компаний лишь сегодня начинают всерьез подумывать о том, чтобы торговать в России своими брэндами.

Необходимо заметить, что франшизы солидных западных фирм стоят очень дорого, а условия работы, которые выдвигают иностранцы, столь жесткие, что на них соглашаются немногие российские фирмы. Тем не менее, по данным американских экспертов, международный франчайзинг уже дал России более $600 млн. инвестиций. Обычно зарубежные брэндодержатели находят в нашей стране надежного партнера, которому продают генеральную франшизу и поручают продвигать ее на российских просторах.

По сравнению с развитыми странами, динамику развития российского франчайзинга нельзя назвать высокой (диаграмма 2 приложения 10). Существует ряд сдерживающих факторов: правовые проблемы, сверхбюрократизация административных структур, неэффективность налоговой системы (о них будет сказано в отдельной главе). В сознании самих предпринимателей еще не утвердилось понятие неприкосновенности чужой интеллектуальной собственности, которая является составной частью франчайзинга. А национальная привычка работать «на глазок» и «на авось» порой не дает им строго выполнять все требования старшего партнера по бизнесу.

Тем не менее, дело движется. В силу объективных экономических причин население нашей страны тратит большую часть семейных бюджетов на питание, одежду, обувь. Поэтому франчайзинг в России наиболее активно ширится в розничной торговле и сфере общественного питания и в сфере услуг (диаграмма 3 приложения 10): здесь быстрее оборот денег, получение прибыли и возврат инвестиций.

Рассмотрим, как же развивается франчайзинг в России в настоящее время по сферам деятельности.

***1. Российский франчайзинг в сфере общественного питания*** – начинался с уличного фаст-фуда. Сети мобильных киосков – «Стефф» (основана в 1993 г., затем перименована в «Стоп Топ», а с 2004 года – «Стардог!s»), «Крошка-картошка» (1998), «Теремок – Русские блины» (1998) – быстро выросли в Москве и Санкт-Петербурге, а затем устремились и в регионы.

Анализируя российский рынок быстрого питания, нельзя не упомянуть две франчайзинговые сети мирового уровня, оперирующих в разных рыночных нишах: «Сабвэй» и «Грильмастер».

В 1993 г. между американской компанией «Докторс Ассошиейтс», владельцем концепции бизнеса «Сабвэй сэндвичи и салаты» и торговой марки «Сабвэй», и российской компанией «Сабвэй Раша Франчайзинг» было подписано соглашение о франшизе, а в 1994 г. в соответствии с франшизным договором в Санк-Петербурге был открыт первый ресторан «Сабвэй». В настоящее время сеть «Сабвэй» насчитывает 13 франчайзинговых точек, еще 50 планируется открыть или подготовить к открытию в 2005 году.[[20]](#footnote-20)

Франчайзинговая система «Грилмастер» построена по схеме регионального франчайзинга: владелец генеральной Мастер Франшзы – немецкая компания «Unternehmensgruppe Grillmaster Handelsgesellschaft mbH», региональный франчайзер на территории России – ЗАО «Григорьев и Grillmaster». Первый ресторан системы «Гриль Мастер» был открыт в 1994, а в настоящее время сеть объединяет 11 ресторанов в различных городах России.

Перечень франчайзинговых систем мирового уровня, присутствующих на российском рынке быстрого питания, был бы не полным без упоминания сети кафе - мороженных «Баскин-Роббинс». Стратегия развития франчайзинговой сети была комплексной: к 1996 г. было завершено строительство фабрики по производству разнообразного мороженого, одновременно выстраивалась сеть фирменных кафе «Баскин – Роббинс». Как правило, в регионах развитие франчайзинговой сети «Баскин – Роббинс» происходило на основе предоставления эксклюзивных прав, чем обеспечивались контроль за деятельностью франчайзи, соблюдение стандарта качества продукта, обслуживания, а соответствующим территориальным расположением кафе понижалась конкуренция. Москва и Санкт-Петербург были исключением: развитие сети происходило на основе не эксклюзивных прав. В настоящее время сеть Баскин-Роббинс» объединяет более 105 фирм в России и странах СНГ.

В качестве ответа на вызовы иностранных сетей быстрого питания на развивающемся отечественном рынке была воплощена в жизнь идея создания чисто русского фаст-фуда. В 1995 г. началось создание отечественных франчайзинговых сетей «Русское бистро» и «Теремок Русские Блины», меню которых основано на национальных блюдах.

Сеть фаст-фуда «Русское бистро, созданная 10 лет назад правительством Москвы как альтернатива «Макдоналдсу», насчитывает 28 франчайзинговых точек. В начале 2005 года московское правительство отдало контроль над сетью «Русское Бистро» компании Арпиком, в связи с чем продажа франшиз приостановлена.

Франчайзинговый пакет ресторатора обычно включает в себя завершенный бизнес-формат: марку и дизайн заведения, технологические методы и методы управления, маркетинговую политику и обучение персонала.

Лидером ресторанного франчайзинга в России является компания «Ростик Групп». Первый лицензионный "РОСТИК'С" был открыт в 1998 году в Москве. С тех пор число предприятий, открытых по системе лицензирования, выросло до 35 в Москве и 16 в регионах. В 2005 году планируется открытие еще 20 предприятий "РОСТИК'С". Кроме того, «Ростик Групп» предлагает еще две франчайзинговые программы: с 2003 года франшизу сети ресторанов «Патио-Пицца» (в 2004 году 3 предприятия работающих по данной схеме), а с 2004 года франшизу кофейни «Мока-Лока» (к концу 2004 года в Москве и регионах открыты 17 кофеен). Вступая в совместный бизнес, франчайзи компании «Ростик-Групп» получает доступ к уникальной системе, разработанной и принадлежащей франчайзору и предназначенной для создания, открытия и эксплуатации ресторанов. «Ростик Групп» оказывает франчайзи следующие услуги:

* экспертная оценка помещения или земельного участка, отведенного под строительство ресторана;
* помощь в выборе помещений, предоставление критериев оценки и консультирование по вопросам оптимального местоположения и пригодности помещений для строительства ресторана;
* консультация по типовым вариантам договора аренды;
* консультация по вопросам строительства и оформления разрешительной документации;
* подготовка плана расстановки оборудования;
* подготовка спецификации оборудования;
* утверждение дизайн-проекта;
* предоставление информационной базы по строительству и открытию ресторана;
* утверждение списка поставщиков;
* консультация по товарообороту, среднему чеку и оборачиваемости;
* консультация по подбору персонала, обучение менеджерского и рядового состава.[[21]](#footnote-21)

Ассоциация ресторанов «Веста-Центр-Интернешнл» (владелец генеральных франшиз фаст-фуда по-японски – ресторанов «Якитория» и «Гин-но Таки») в целях соблюдения чистоты брэнда поставляет своим франчайзи продукты и полуфабрикаты прямиком из Страны восходящего солнца.

Франчайзинговые схемы действуют в сетях кафе, кофеен и концептуальных ресторанов. ЗАО «Ланч», владеющее сетью трактиров «Елки-Палки», реализует по франчайзингу концепцию русского ресторана. Компания «Галерея Алекс» предлагает потенциальным партнерам приобрести франшизу и стать полноправным членом сети кофеен «Шоколадница». Фирма «Барабу-Кофе», развивающая одноименную сеть кофеен, гарантирует своим франчайзи-партнерам возврат вложенных ими инвестиций через 1-2 года, 85% ее новых партнеров добиваются успеха. Компания «Ветэрра» выкупила у американцев права на продвижение франчайзинга в России ресторанов Ruby Tusday.

Все чаще начинают развитие по франчайзину региональные брэнды. Новосибирская компания «Подорожник» предлагает партнерам отлаженную систему быстрого питания, включающую в себя розничную сеть и цех по производству полуфабрикатов. Здесь же, в столице Сибири, местные предприниматели в 1996 году открыли первый ресторан быстрого питания «Нью-Йорк Пицца», который имел ошеломляющий успех у посетителей. Сегодня сеть «Нью-Йорк Пицца» насчитывает 11 ресторанов и является самой крупной за Уралом. Вклад франчайзинга в этот успех весом. Предлагает реализовать по франчайзингу собственную концепцию быстрого обслуживания и сеть ресторанов «Центральный двор» из Екатеринбурга.

Даже Украина включилась в это движение: львовские предприниматели предлагают россиянам местные ресторанные брэнды «Пицца Челентано» и «Картошкин Дом».

Самый низкий объем инвестиций из всех франчайзнинговых предприятий быстрого питания требуется для открытия точки под маркой «Горячие крендели»: всего $150-600. За эти деньги франчайзер готов обеспечить своего партнера оборудованием и продукцией для торговли кренделями и поп-корном. Сегодня «Горячие крендели» имеют уже 50 франчайзинговых точек.

***2. Российский франчайзинг в сфере розничной торговли.***

Сейчас на рынке розничной торговли сформировались две основные группы форматов, которые мало конкурируют между собой, поскольку ориентируются на различные типы покупательского поведения. Первая группа – это гипермаркеты и супермаркеты, вторая – дискаунтеры[[22]](#footnote-22) и «соседские» магазины. Большинство из них или уже используют франчайзинг, или живо интересуются его технологиями. Ведь со временем одиночным магазинам будет все труднее работать на рынке.

Потребность в дальнейшем насыщении магазинами эконом-класса есть и в Москве, и в городах-миллионниках. Однако этот процесс тормозит острая нехватка подходящих торговых площадей. Свободной недвижимости уже давно практически нет, а продавать свою собственность желающих находится мало. Франчайзинг в таком случае становится способом дальнейшего расширения торговых сетей. А для столичных ритейлеров это еще и мостик в регионы, поскольку розничный рынок там занят местным бизнесом, а уступать ниши пришельцам никто добровольно не собирается.

Крупнейшая сеть дискаунтеров «Пятерочка» (200 магазинов по всей России) первая показала подобный пример расширения бизнеса, открыв в прошлом году в Воронеже франчайзинговый магазин. Сейчас их у «Пятерочки» уже два.

Сеть «Копейка», имеющая три франчайзинговых магазина, «смягчила» свою программу франчайзинга, разработав концепцию «Копейки» мини-формата площадью до 400 кв. м, что в два раза меньше стандарта. Это сделано специально для привлечения владельцев одиночных магазинов, располагающих обычно небольшими торговыми площадями. Первые франчайзи этой сети продемонстрировали успешность такой формы сотрудничества, превысив планируемый для них оборот на 30-40%. В настоящее время «Копейка» ведет переговоры еще с тремя компаниями, которым предложила работать под своей вывеской.

Обычно сетевые дискаунтеры обеспечивают своих франчайзи оборудованием на условиях лизинга. Стоимость переоснащения бизнеса под новый брэнд колеблется в пределах от $100 тыс. до 300 тыс., а размер роялти – 1,5-3% от торгового оборота.

Продвигаются в провинциальные города посредством франчайзинга и сетевые супермаркеты. Например, «Перекресток» разработал для своих региональных партнеров собственную модель дискаунтера. Из трех франчайзинговых магазинов этой сети два имеют именно такой эконом-формат. Однако чтобы получить вывеску «Перекресток», парнер-франчайзи обязан потратить на организацию дела $600 тыс. Для регионального бизнеса это очень солидная сумма, что резко сужает круг потенциальных партнеров. Еще дороже стоят франчайзинговые программы другой крупной московской сети – «Седьмой континент». Однако она заявила, что в 2004-2005 годах намерена продвигаться в другие регионы только по франшизе. Заявлял о себе как о потенциальном франчайзере и «Рамстор».

С 2000 года в Москве работает интернациональная розничная сеть SPAR. В настоящее время под маркой Spar в Москве работает два собственных магазина компании Spar Retail и 15 магазинов на основании франшизы, которой владеет холдинг "Марта". Она намерена открыть в столице 30 продовольственных супермаркетов трех различных форматов (от 400 кв. м до 6500 кв. м). Эти концепции опробованы во многих странах мира, и везде новые магазины создавались на основе франчайзинга. Не случайно SPAR называют «крупнейшей в мире сетью магазинов на добровольных началах».

Расширяется по франчайзингу и крупнейшая в России сеть винных супермаркетов «Ароматный мир», которая предлагает мастер-франчайзинг на целый регион, предусматривающий открытие нескольких магазинов и исключительные права на этой территории.

Проведя анализ франчайзинговой деятельности в сфере розничной торговли, мне бы хотелось в первую очередь обратить внимание на недостаточность информации о российских франчайзорах данной сферы, которые в отличие от франчайзоров в сфере питания, прямо не заявляют о продаже франшизы. Так, из данных приложения 2 видно, что членами Российской Ассоциации Франчайзинга являются лишь два представителя сферы розничной торговли - «Копейка» и «Ароматный мир». На мой взгляд, сложившаяся ситуация связана в первую очередь с тем, что партнерами франчайзоров, работающих на рынке розничной торговли, могут быть лишь франчайзи, имеющие в собственности или долгосрочной аренде торговые помещения, расположенные в местах пересечения пассажиропотоков. В программе франчайзинга обычно оговариваются способы поставки и номенклатура товара, скидки, наценки, отчетность.

***3. Российский франчайзинг в сфере продажи промышленных товаров*** активно развивается. Условно франчайзeров, действующих в этом сегменте торговли, можно разделить на две группы.

*3.1. Первая группа – это отечественные и зарубежные ритэйлeрские сети, для которых торговля – единственный вид деятельности.* В их число входит, например, компания «Красный Куб», выстраивающая сеть магазинов, торгующих подарками, предметами декора, бытовой техникой. Продажей подарков занимается и сеть магазинов «Bagatell», в которую сегодня входит пять франчайзинговых магазинов.

Отечественная сеть магазинов «Евромода», привлекая партнеров к сотрудничеству по франчайзингу, предлагает им готовый проект магазина, скидки на поставляемый товар, рекламную поддержку.

Из зарубежных брэндов, поставивших задачу развиваться в России по франчайзингу, можно назвать крупную европейскую сеть магазинов одежды Zara, которая принадлежит компании Industria de Diseсo Textil. Осваивает российский рынок французская компания TATI, в фирменных магазинах которой представлены недорогие одежда, косметика и товары для дома. TATI планирует довести сеть своих магазинов у нас до 50, и половина из них будет открыта по франчайзингу. Аналогичную работу проводит в России немецкая компания Olsen, специализирующаяся на продаже женской одежды.

С 1997 года в Москве работает представительство итальянской компании Benetton, владеющей разветвленной сетью магазинов одежды по всему миру. У нее тоже есть свои франчайзинговые технологии, и она успешно применяет их в России, в основном в Москве, где продает 60% всего российского объема своих товаров. Есть франчайзинговые планы и у известного американского производителя одежды Tommy Hilfiger (джинсы, спортивная одежда, аксессуары, обувь, парфюмерия). В России эта компания работает с 2000 года.

ЗАО «Алекс-Грандхай» продвигает на рынке бытовой электроники брэнды американских компаний ALEKS Digital Technology Inc. и GrandHigh International Technology. С этой целью «Алекс-Грандхай» открыл по франчайзингу в разных городах пять салонов по продаже домашних кинотеатров и акустических систем. Поскольку процесс этот только начался, для желающих войти в бизнес предлагаются очень мягкие условия: не требуется ни покупать франшизу, ни выплачивать роялти. Перенимать передовой опыт есть у кого: компания «Эльдорадо» за два года сумела выстроить сеть из более чем 100 франчайзинговых магазинов, торгующих телевидеотоварами и бытовой техникой.

Есть примеры, когда свою франшизу предлагают и компании из российских регионов. Более десяти лет в Ульяновске работает предприятие «Автоснабсервис-ФС», продающее запчасти в своих магазинах под вывеской «Все на УАЗ». За эти годы при его содействии в других городах открыто несколько партнерских торговых точек, в которые ульяновцы поставляют запчасти по оптовым ценам.

*3.2 Вторая группа франчайзеров, выстраивающих торговые промтоварные сети, – производители, столкнувшиеся с проблемой оптимизации сбыта собственной продукции*. Безусловным лидером в этой области является компания «Лавка жизни», разбросавшая по всей стране с 1995 года более 2600 франчайзинговых торговых точек. Одно из направлений деятельности этой многопрофильной фирмы – производство товаров для здоровья, биологически активных добавок, витаминов, лечебной косметики, которые реализуются через франчайзинговую торговую сеть. Создать такую мощную партнерскую структуру «Лавке жизни» помог хорошо раскрученный брэнд и очень мягкие условия для партнеров.

Выстраивают ритэйлерские сети по франчайзингу многие отечественные швейники и обувщики. Петербургская корпорация SELA шьет одежду для детей и взрослых, которую продает через 270 сетевых фирменных магазинов, 200 из которых сотрудничают с ней по франчайзингу. Корпорация SELA - это предприятие полного производственного цикла, гарантирующая своим партнерам-франчайзи соблюдение дисциплины поставок, стабильность качества и цен за счет вертикальной интеграции, объединяющей под единым управлением все звенья производственной цепи включая разработку дизайна, производство, доставку и реализацию готовых изделий.

Озаботилась созданием собственной розничной сети ростовская швейная фабрика «Глория Джинс». Ее руководство поставило перед собой амбициозные планы: открыть в России за пять лет до 3000 магазинов, часть которых будет работать по франчайзингу. Согласно данным, представленным на сайте компании общее число торговых точек, где реализуется, где реализуется продукция «Глория Джинс» достигает 9000, треть из них продают исключительно продукцию компании, а число магазинов, открытых оптовыми клиентами компании и торгующих исключительно продукцией «Глории Джинс», на лето 2004 года составило 1800[[23]](#footnote-23).

Торгово-производственный холдинг «Легпроммаркет» занимается пошивом женской одежды, разрабатывая в год до 1000 новых моделей. С 2001 года компания формирует торговую сеть, включающую собственные розничные торговые точки и франчайзинговые магазины в Москве и других городах. В настоящее время «под крылом» холдинга работают 15 франчайзинговых точек. Строя отношения с франчайзи, компания проводит единую региональную политику, предполагающую равномерное распределение торговых точек на одной территории.

Российский производитель мужской одежды – компания «Энтон» создает сезонные костюмы и аксессуары европейского качества. Расширяя сеть фирменных магазинов, она разработала серьезную программу франчайзинга, предусматривающую кредитование партнеров под поручительство франчайзера.

Успешно расширяют сферу своего влияния обувщики. Компания «Эконика» с 1995 года открыла по франчайзингу 34 обувных салона. У фирмы «Пальмира» 20 франчайзинговых торговых точек.

В основном все производители обуви работают со своими франчайзи по сходной технологии. В пользование партнеру передается торговая марка, дизайн-проект салона магазина, оборудование. Устанавливаются графики поставки продукции, система отчетности. Практически у всех обувщиков франчайзи платят роялти. Централизованное управление сетью магазинов позволяет проводить единую торговую и маркетинговую политику, что способствует росту продаж и дальнейшему продвижению брэнда.

С 1999 года стала привлекать под свою вывеску независимых продавцов мебели компания «Шатура». Правда, с течением времени тактика у нее изменилась: «Шатура» перешла от «мягкого» варианта сотрудничества к «жесткому», предполагающему подписание всех необходимых документов и соблюдение твердых правил фирменной торговли. Серьезную ставку на франчайзинг как на инструмент, помогающий расширить торговую сеть и оптимизировать систему сбыта, делает и мебельная компания «Феликс».

С апреля 2003 года появился франчайзинг даже в таком виде бизнеса, как распространение прессы. Агентство «Центропечать», входящее в группу компаний «Логос», начало сдавать свои киоски в аренду с последующим комплексным обслуживанием арендаторов-франчайзи. Это первый пример подобного рода в России.

Широкий размах получил торговый франчайзинг в бензиновом бизнесе. Ведущие операторы российского топливного рынка считают расширение сетей АЗС под собственным брэндом важным фактором повышения сбыта нефтепродуктов. Так, ЛУКОЙЛ имеет сегодня 185 франчайзинговых автозаправок. Активно работают в этом направлении ЮКОС, ТНК, «Славнефть» и «Сибнефть».

***4. Российский франчайзинг в сфере услуг*** развивается менее активно, чем в других отраслях. Во-первых, есть объективные причины медленных темпов развития отрасли в целом. Это, прежде всего, низкая платежеспособность населения. Во-вторых, зарубежные брэнды, прославившие отдельные категории услуг на Западе и в Америке, пока не столь известны в России, как иностранные торговые марки промышленных и продовольственных товаров. Однако и в сфере услуг существуют успешные франчайзинговые проекты.

Франчайзинговым лидером в этой сфере, безусловно, является компания «1С», занимающаяся разработкой и реализацией программного обеспечения для обслуживания предприятий. С 1991 года она организовала по франчайзингу 3400 независимых компаний, которые продают, устанавливают и обслуживают программное обеспечение под брэндом «1С».

Впечатляющих результатов добилась компания «Кодак», которая больше 10 лет успешно развивает международную франчайзинговую программу «Кодак-Экспресс». В стране сегодня действуют 1800 франчайзинговых магазинов и салонов.

В области услуг по уборке помещений уникальную франшизу предлагает компания «Кем-Драй Россия». В ее основе – технология американской компании Chem-Dry по газированной химчистке ковровых покрытий и мягкой мебели.

Открыть бизнес в этой области можно также по франшизе компании «Primex». Эта фирма специализируется на разносторонней уборке помещений, чистке мебели, ковров, паркетных, гранитных и мраморных покрытий.

Несмотря на то, что рынок медицинских услуг у нас сегодня переполнен предложениями, франшиз в этом бизнесе почти не продается. Проявляет активность в этом секторе услуг нижегородская компания «Кронос», предлагающая франшизу на открытие салонов оптики. Наиболее активно в этом секторе рынка услуг развивается компания «Корус», организовавшая по франчайзингу 24 медицинских центра по лечению волос и кожи головы под товарным знаком «АМД Лаборатории».

В феврале 2005 года ООО «Независимая лаборатория ИНВИТРО» - крупнейшая российская сеть процедурных кабинетов лабораторной диагностики объявила о запуске программы франчайзинга. Это первый опыт в российском лабораторном бизнесе по продаже франшиз. Условия франшизы предусматривают, что франчайзи направляет собранный материал для исследования в технологический центр франчайзера и оплачивает эти услуги со специальной скидкой. Таким образом, купивший франшизу, лишь организует взятие биологического материала у физических лиц и доставку результатов анализов в соответствии с выработанными ИНВИТРО стандартами качества и сервиса. Стоимость создания бизнеса не превышает 35 тыс. долларов. Впервые в России франчайзор, в лице компании «ИНВИТРО», официально заявляет о своей готовности выкупить медицинские офисы, открытые франчайзи, (при условии соблюдения им рекомендаций франчайзора при открытии и в период функционирования медицинского офиса). В настоящий момент процедурные кабинеты «Инвитро» могут быть открыты только в Москве.

Не отличаются активностью на рынке франчайзинга и салоны красоты. Франчайзинговые пакеты предлагают в основном развивающиеся у нас зарубежные брэнды: Aldo Coppola, Jacques Dessange, Camille Albane. Единственный российский брэнд на этом рынке, опробовавший на себе эту систему развития, – это «Персона Lab». От других франчайзинговых проектов бизнеса индустрии красоты «Персона Lab» отличается четко сформулированной концепцией. Также с этого года начинает запуск программы франчайзинга сеть салонов красоты «Инфанта», организуя продажу своей франшизы через виртуальный "Магазин франшиз - DELOSHOP" - самостоятельный корпоративный проект ООО Консалтинговой группы "Магазин готового бизнеса".

Американская компания «ВидеБум» решила использовать свой опыт франчайзинга в области развития видеосалонов и в России. Франшизу в той же сфере предлагает и компания «Видеолэнд», также выстраивающая сеть видеопрокатных пунктов.

Группа компаний «Климат Строй Сервис» методом франчайзинга развивает партнерскую сеть в регионах. Франчайзи этой компании занимаются продажей, установкой и обслуживанием климатической техники в домах, офисах и производственных помещениях.

Компания DIXIS работает в области дистрибьюции, розничной торговли и оказания сервисных услуг на рынке мобильной связи России. С 2002 года она развивает франчайзинговый проект «DIXIS Салоны Связи». В настоящее время в сеть входит 47 франчайзинговых салонов связи.

Московская компания «Интернет-решения», владеющая виртуальным магазином «Ozon», первая в сфере интернет-торговли решила увеличить свою сеть с помощью франчайзинга. Компания ищет партнеров среди владельцев крупных региональных информационных порталов.

Недавно заявила о себе как о франчайзере компания «Букет конфет». Фирма, используя брэнд и технологии американской «Candy Bouquet», занимается изготовлением оригинальных подарочных букетов из искусственных цветов и конфет.

Как отмечают специалисты, будущее сектора туристических услуг – за сетевыми операторами. Строительство франчайзинговой сети намного дешевле, чем построение сети корпоративной. Поэтому не так давно несколько крупных отечественных туроператоров объявили о своем намерении развиваться по схеме франчайзинга.

В настоящее время действующие франчайзинговые турсети можно пересчитать по пальцам. Это «Натали Турс», «Kuda.ru», молодая компания «Велл», «Путевочка». Две известные сети, «Машина времени» и «Магазин горящих путевок», завершили развитие своей франчайзинговой сети.

Около года назад о запуске франчайзинговой программы заявила языковая школа «English First»– самая крупная частная образовательная организация в мире.

По франчайзингу развивается сеть интернет-кафе Cafemax. В области фитнес-услуг лидируют зарубежные брэнды World Class, World's Gym и Gold’s Gym, а также отечественная «Планета Фитнес», выходящая сегодня с программой франчайзинга в регионы.

По приблизительным оценкам экспертов, сегодня в России работают около 100 компаний-франчайзеров и около 5500 франчайзи. Точную цифру не знает никто.

5. ***Российский франчайзинг в сфере производства*** совсем беден портфелем предложения. В России, практически сразу после официального освобождения частной предпринимательской инициативы, на рынок вырвалась именно франчайзинговая форма бизнеса. Сегодня ее называют производственным франчайзингом, поскольку создание сети фирм базировалось на передаче им брэнда, технологии и оборудования для производства готового продукта: хлеба, пиццы, картофельных чипсов. Речь идет о научно-производственном объединении «Дока», опыт которого все эксперты называют неудачным, но тут же единодушно добавляют, что им нельзя пренебрегать. Причины его неудачи – это особый разговор, поскольку далеко не все они лежат в сфере организации франчайзинга. Главное же заключалось в том, что на основе технологии и современного оборудовании, производимого франчайзером – научно-производственной компанией «Дока», создавались малые предприятия (в 1996 году «Дока Пицца» имела более 800 пиццерий на территории СНГ). Это было уникальное российское оборудование, которое можно было установить в небольшом помещении, не делая специальной перестройки. Хотя фирмы-операторы относились к предприятиям общественного питания, предметом франчайзинговых отношений была технология и оборудование. Этот пример важен с точки зрения его дефиниции как франчайзинга, основанного на передаче брэнда, технологии и оборудования для производства готовых продуктов питания.

С появлением независимых товаропроизводителей встал вопрос о создании доступного по цене, качественного и быстро окупаемого отечественного оборудования, которого и сейчас не хватает. Именно в секторе переработки сельхозпродукции есть широкий простор для инновационных технологических идей, которые позволили бы создать основу для франшизы и открыть перспективы для многочисленных фирм, реализующих эти технологии в непосредственном производстве продуктов питания.

Однако до сих пор предложений по передаче франшиз, связанных с производством, насчитываются единицы. Аналогией компании «Дока» можно считать группу компаний «У Палыча», которая предлагает франшизу для производства мясных полуфабрикатов, кондитерских изделий, выпечки, салатов и т.д. Причем для запуска производства требуется также незначительное помещение от 50 кв. метров.

Есть примеры, когда компании, в частности «Вимм-Билль-Данн», предлагает фирмам проект по использованию собственных торговых марок «Био-Макс», J7, «Рыжий Ап», «Чудо», «100%Gold», а также их логотипа и запатентованных изображений для производства новых серий продуктов. Но истинным франчайзингом эту форму назвать нельзя.

Область строительства (строительные работы и производство стройматериалов) располагает достаточно широкими возможностями для развития франчайзинговых структур. Причем это может быть как производство готовых строительных материалов, так и производство оборудования для строительных работ. Примером производства готовой продукции для строительного сектора может служить холдинговая компания «ХЕМИ» (г. Пермь), предлагающая потенциальным франчайзи не только сферу сбыта красок, но и полный франчайзинговый пакет для их производства. Интересна своим интенсивным ростом и эффективностью франчайзинговая схема немецкой компании «Юпитер» (г. Оснабрюк). Она была создана в 1995 году (по принципу: «один человек – одна фирма»), и ее основатель – инженер по отопительным системам – самостоятельно разрабатывал, производил и продавал самые современные в техническом отношении, энергосберегающие, простые в монтаже обогревательные элементы для полов и стен. Для поддержания комнатной температуры в помещении достаточно было 40-градусной воды в этих плоских обогревательных элементах, в то время как для обычных отопительных систем необходимо было 70 градусов. Преимущество этих разработок заключалось не только в значительном энергосбережении, но и в экологической чистоте, в защите от аллергенов, в равномерном, благоприятном распространении температуры по всему помещению. Сегодня «Юпитер» работает в Германии, Австрии, Швейцарии, Голландии, Румынии, Ирландии, Англии со своими франчайзинговыми схемами монтажных фирм.

Кроме обогревательных систем «Юпитер» производит сейчас и все элементы трубопроводов для холодного и горячего водоснабжения.

Особо следует остановиться на одном примере буквально на глазах рождающейся схемы производственного франчайзинга в сфере строительства. Это достаточно показательный промер того, как возникает идея создания франчайзинговой схемы, как начинается реализация этой идеи на практике. Брэнд группы компаний «Мир вашему дому» можно увидеть чуть ли не в каждом московском дворе. Строительная компания «Мир вашему дому» работает на рынке уже восемь лет. Приоритетные направления ее деятельности – производство детских и спортивно-игровых комплексов, комплексное благоустройство территорий (ландшафтный дизайн, фонтаны, клумбы) и т.д. С 2002 года группа компаний начала производство широкого ассортимента декоративно-отделочных материалов, оказание строительно-ремонтных услуг, проектирование, монтаж и обслуживание систем пожарной безопасности. Компания динамично развивалась и вскоре территориальные рамки Москвы и Московской области для нее стали слишком тесны. Встал вопрос, как развиваться дальше? И тут компания получила приглашение на выставку по франчайзингу «Купи брэнд 2004». Ознакомившись более обстоятельно с принципами построения франчайзинговых моделей, компания приняла решение: франчайзинг – один из путей дальнейшего развития. Был сформирован франчайзинговый пакет, в котором стояло: «начало франчайзинговой деятельности – 2004 год». Выставка дала обильные деловые контакты, а после нее начались регулярные визиты и переговоры с представителями бизнеса из Якутска, Перми, Белоруссии и т.д. о заключении договоров по передаче мини-заводов, марки и технологий в рамках франчайзинга.

Классическим примером производственного франчайзинга в России стала (причем в рекордные сроки) молодая компания «Фабрика резиновых покрытий «Мастерфайбр». Относительно недавно она стала предлагать франшизу на производство специальных покрытий для детских и спортивных площадок.

В строительной индустрии есть и другие примеры производственного франчайзинга, например, коттеджное строительство, производство мебели, пиломатериалов и другие.

К разряду производственных можно отнести франчайзинговые схемы, занимающиеся изготовлением некоторых видов оборудования для IT-сервиса и множительной техники, причем с использованием как российских, так и западных патентованных технологий. Например, компания «Офис Принт Сервис» производит и восстанавливает картриджи под маркой OPS . Эта продукция удачно сочетает приемлемые цены российского производителя (на 40-50 % ниже, чем у импортных картриджей) с «западным» качеством, обусловленным применением специальной технологии и расходных материалов (в данном случае компании Static Control Components – США).

Анализ даже незначительной группы производственных франчайзинговых сетей показывает, что это направление, как в России, так и во всем мире выполняет, прежде всего, задачу расширения и производственной базы потребительского рынка и самого рынка сбыта. Производственный франчайзинг можно считать условно производственным, поскольку он соединяет звенья производственного процесса и непосредственной реализации продукции (работ, услуг). Важнейшей особенностью производственного франчайзинга является то, что он может выступать в качестве инновационного (в технологическом плане) и организационного мотора для малого и среднего бизнеса. Несмотря на заметное отставание развития производственного франчайзинга от других направлений этого вида бизнеса, из приведенных примеров можно сделать однозначный вывод о том, что это направление имеет значительные перспективы для малого и среднего бизнеса.

Таким образом, можно сказать, что *российский франчайзинг*, сохраняя принципиальные классические признаки, тем не менее, демонстрирует свои ***особенности***.

Отличие российского франчайзинга от западного, приходящего сюда с тщательно прописанными правилами и готовыми технологиями, проявилось, например, в том, что «Эконика» (обувь), «Копейка» (универсамы) и «Магазин горячих путевок» (турагентства) пришли к этому методу после многочисленных предложений о сотрудничестве. Осознав, что на их марку будет спрос, они начали разрабатывать свои франчайзинговые программы.

Еще одно отличие российских компаний франчайзеров – многие из них *не взимают роялти*. «Горячие крендели», «Теремок – Русские блины» не хотят отпугивать своих партнеров и закладывают свою прибыль в продукцию, которую обязуются покупать у них франчайзи. Так же поступает и «Эконика», партнеры которой, по признанию руководства компании, порой считают, что логотип фирмы над их магазином – это реклама, за которую еще им надо приплачивать.

Неразвитость компьютерных сетей, невозможность связать в сеть мобильные киоски на улицах не позволяют российским участникам франчайзинга использовать технологии онлайнового контроля за сбытом и ассортиментом продукции, что типично для большинства западных аналогов.

Еще одна особенность бизнеса по-российски – это *широкое использование наличных расчетов и непрозрачное ведение бухучета*. В связи с этим сеть «Магазин горящих путевок» вынуждена по-разному подходить к выплате роялти - для московских и региональных партнеров: в Москве, где есть возможность контроля над продажами, роялти составляют 40% от прибыли франчайзи, а в регионах установлена фиксированная сумма (~ 24 тыс. $ в год)

На практике оказалось, что в российском франчайзинге есть еще одна особенность – с одной стороны она негативная: *неточное соблюдение стандартов*, которое особенно заметно в российских фаст-фудах. Это, кстати говоря, нанесло серьезный ущерб хорошему проекту «Русское бистро».

С другой стороны, по мнению некоторых участников, работа в российской сети франчайзинга позволяет больше творчества, в отличие от западных сетей, где следование стандартам – главная заповедь. В результате же российские компании дают больше свободы, но меньше гарантий, что бизнес будет успешным.

Ежегодно в мире проходит 20-25 крупных мероприятий (выставки, конференции), посвященных развитию франчайзинга. Первая аналогичная, хотя и достаточно скромная конференция «Франчайзинг в России» прошла в Москве только в 1999 году. В 2002 году при поддержке Правительства Москвы была организована первая международная выставка под тем же названием, а с 2003 года началась серия международных выставок Buy Brand. Во второй выставке в сентябре 2004 года приняли участие уже 85 брэндов. То есть, при желании уже сейчас можно увидеть начало бума франчайзинга на российском рынке. Хотя на пути этого процесса есть целый ряд трудностей, и прежде всего особенности российского законодательства.

Недостатком можно считать и узость сфер применения франчайзинга в нашей стране. В мире договоры франшизы применяются примерно в 75 видах деятельности, охватывая 350 тысяч предприятий. Бюллетень коммерческих новостей ТПП США, распространяемый в России, среди прочих называет, например, автоуслуги (ремонт, тюнинг, мойки, прокат), строительные услуги (ремонт, дизайн и оборудование квартир), деловые услуги (уборка офисов, временный персонал), десятки различных видов обучения, уход за пожилыми и больными людьми и т.д.

Правда, в последние 1-2 года подвижки в этом отношении заметны и в России. Появились совершенно новые сегменты франчайзинга, например, риэлторские агентства (Миэль, Хирш), развлекательные центры (Star Galaxy), гостиницы (Radisson, Holiday Inn). О готовности работать по франчайзингу объявил недавно даже «Аэрофлот», указав в качестве действующего примера Архангельские авиалинии.

Особенно действенным инструментом франчайзинг становится в ходе проникновения компаний в регионы. По этому пути идут как иностранные фирмы – OBI (магазины стройматериалов), Sbarro (фаст-фуд), Yves Delorm (постельное белье), Zara Etam (одежда), так и российские – Красный куб (товары для дома), Эльдорадо и Техносила (электробытовые товары), Sela (одежда), Dixi (салоны связи), Планета Фитнес (фитнес-клубы) и др.

Рост активности и спроса порождает и новые формы работы. Консалтинговая группа «Магазин готового бизнеса» открыла недавно новый проект «Магазин франшиз», предлагающий комплекс услуг в эффективном поиске как франчайзеров, так и франчайзи.

Хорошей иллюстрацией достигнутых успехов может служить присвоение российскому ООО «Бразерс и компания» звания «Лучший франчайзер Sbarro Inc. в мире». За 6 лет работы эта компания открыла более 30 ресторанов и намерена теперь широко идти в регионы и даже на территории стран СНГ.

Итак, франчайзинговый бизнес растет. За последние три года прирост договоров франшизы составлял 20% ежегодно и происходит это именно потому, что трудные условия толкают предпринимателя на мобилизацию внутренних ресурсов и надежду только на собственные силы. Используя эти мотивации, франчайзинг в России в ближайшие годы будет расти как на дрожжах.

## 

## 2.3 Причины, сдерживающие развитие франчайзинга в России и проблемы, существующие в этой сфере

Как уже говорилось, франчайзинг в России не получил широкого распространения, хотя потенциальные возможности внедрения его достаточно широки. Основные проблемы сдерживания развития франчайзинга в нашей стране можно классифицировать по причинам их возникновения: экономические, организационно-правовые, социально-психологические.

***1. Экономические проблемы.*** Франчайзинг - экономический инструмент, и для его внедрения необходимы соответствующие экономические предпосылки, которые в России не сформировались либо вообще, либо частично.

К данным проблемам можно отнести:

*1.1. Нестабильность развития экономики России*, а франчайзинговые схемы требуют стабильности и предсказуемости экономики. Последнее десятилетие, в котором началось ускоренное развитие франчайзинга в России, отличается отсутствием стабильности в экономике, постоянными скачками в развитии экономики страны, что приводит к таким же резким колебаниям спроса на все виды товаров, регулярными переделами собственности, что не может не задевать франчайзи. Учитывая, что многие из них вынуждены из-за нехватки собственных средств открывать свои предприятия в арендуемых помещениях, перемена владельца отрицательно влияет на работу как франчайзи, так и франчайзинговой системы в целом. Переделы рынков, причем очень часто нерыночными методами, также могут снижать эффективность франчайзинговых систем.

*1.2. Отсутствие у большинства предпринимателей - потенциальных франчайзи - необходимого стартового капитала для вхождения во франчайзинговую систему*. Франчайзинг, как уже неоднократно отмечалось, строится на взаимодействии двух типов самостоятельных предпринимателей - франчайзера и франчайзи, каждый из которых является самостоятельным юридическим лицом. Следовательно, не только франчайзер, но и франчайзи должны вкладывать в развитие системы свой стартовый капитал. Если учесть, что франчайзи должен вносить разовую франшизную плату (паушальный платеж), то стартовый капитал франчайзи должен быть достаточно большим. К сожалению, далеко не все отечественные предприниматели обладают подобным капиталом.

*1.3. Сложность, а порой и невозможность получения кредитов для создания стартового капитала* также обусловлено рядом проблем:

* уровень доходности франчайзи, с учетом всех регулярных платежей (роялти, отчисления в централизованный рекламный фонд и другие платежи), может привести к тому, что срок возврата кредита будет достаточно большим, а если учесть действующие ставки кредита и вовсе невозможным;
* необходимость предоставления банку равноценного кредиту залога и т.д.
* существующая правовая система еще больше затрудняет кредитование франчайзи.

Как правило, кредиты банков краткосрочны (до года) и обусловлены рядом условий, выдвигаемых банком. За это время франчайзи, как правило, не справляется со своими кредитными обязательствами, так как в большинстве случаев на развитие франчайзинговой системы требуется значительное время.

***2. Организационно-правовые проблемы***. Среди проблем организационного хараетера отметим главные. Первые сложности наступают еще на стадии создания предпринимательских структур в связи с разрешительным характером этой процедуры. Законодательными и особенно подзаконными актами предусматривается множество положений и правил, которые существенно затрудняют образование новх предприятий. Такое же влияние оказывают различные постановления и многие действия органов власти и управления всех уровней. Это касается всевозможных сложностей при регистрации, предоставлении производственных мощностей, установления квот и т.д. С другой стороны, серьезные административные барьеры возникают в связи с субъективным пониманием и толкованием правовых актов со стороны местных властей, что ведет к произволу и установлению своих правил вхождения в предпринимательство.

Хотя франчайзинг - это экономический инструмент и его проблемы в первую очередь следует искать в сфере экономики, в России сдерживание развития франчайзинга происходит прежде всего в правовой сфере, а точнее сказать, практически полное отсутствие правового обеспечения.

В России нет законодательства, регулирующего франчайзинговые отношения. Лишь единственный раз в 54-й главе Гражданского кодекса РФ упоминается, что франчайзинг тождествен коммерческой концессии. Именно на основе этой правовой нормы и предлагается официально решать все вопросы, связанные с взаимоотношениями франчайзеров и франчайзи. Однако большая часть действующих в России франчайзинговых сетей договором коммерческой концессии не пользуются, в лучшем случае он включается в пакет других документов, которые подписывают партнеры. Более того, в Российской ассоциации франчайзинга само наличие 54-й главы ГК РФ считают отрицательным фактором. Критикуют эту главу и многие иностранные юристы. Они считают, что отношения партнеров регламентируются в ней излишне строго, что препятствует развитию международных контактов в области франчайзинга, подталкивает компании к поиску и созданию обходных правовых схем.

В чем же основные недостатки этих норм Гражданского кодекса? Например, требуется регистрировать договор коммерческой концессии в налоговой инспекции. В результате, полагают иностранные франчайзеры, возникает опасность утечки конфиденциальных положений договора от регистраторов к третьим лицам. Другая странность российского законодательства: франчайзинговый договор можно расторгнуть по любым мотивам, достаточно уведомить об этом своего партнера за шесть месяцев до прекращения отношений. Однако обе стороны вкладывают в проект немалые средства, и необоснованный разрыв договоренностей может обернуться для одной из них большими убытками. Поэтому в международной практике договор франчайзинга может быть прекращен в одностороннем порядке только в том случае, если один из партнеров не выполняет свои обязательства. Кроме того, по договору коммерческой концессии франчайзер несет ответственность за все неправомерные действия франчайзи перед властями и потребителем. А это нарушает основной, признанный во всем мире, принцип франчайзинга – независимость бизнеса головной компании и ее младших партнеров друг от друга[[24]](#footnote-24).

Договора коммерческой концессии не защищает ноу-хау компании франчайзера в случае расторжения договора с партнером. Для многих компаний, особенно тех, которые не являются для своих франчайзи единственно возможными поставщиками продукции, это большая проблема. Так, от отсутствия юридической защиты ноу-хау в свое время пострадали компании «Сабвэй» и «Теремок». Американское представительство «Сабвэя» открыло свою первую закусочную в 1996 году в Петербурге. Затем, после ссоры с российской стороной, американцы на время ушли из России. А новые арендаторы их бывшей питерской закусочной стали торговать фирменными бутербродами «Сабвэя» уже под новой вывеской – «Минутка». Похожая история произошла и с московской компанией «Теремок – Русские блины», от которой отпочковались несколько мобильных точек фаст-фуда и теперь на совершенно законных основаниях торгуют блинами по рецептуре «Теремка».

Еще один недостаток договора коммерческой концессии – необходимость двойной регистрации – в Роспатенте и Регистрационной палате. Для этого требуется несколько десятков нотариально заверенных документов. Поэтому регистрация договора концессии может стоить франчайзи до $500 и отнять до двух лет. [[25]](#footnote-25)

Таким образом, можно сделать следующие выводы:

* "коммерческая концессия" не является синонимом понятия франчайзинга;
* отсутствия юридической защиты ноу-хау договором коммерческой концессии;
* необходимость двойной регистрации договора концессии;
* франчайзинг в нашей стране приходится базировать на комплексном договоре, основанном на ряде статей ГК РФ и законодательных актов, то есть на "обходных" правовых схемах.

***3. Социально-психологические проблемы.*** К ним можно отнести:

*3.1. Отсутствие отечественного опыта и боязнь провала у субъектов франчайзинговой системы - франчайзера и франчайзи.* Первое, с чем сталкиваются организаторы франчайзинговых систем в России, - это отсутствие собственно отечественного опыта франчайзинга и боязнь предпринимателей-потенциальных франчайзи провала во франчайзинговой системе в целом. Ссылка на зарубежный опыт воспринимается, как правило, достаточно скептически, и на него следует возражение, что не весь западный опыт работает в России, особенно в современных условиях. Преодолеть эту проблему можно только путем скрупулезного сбора и обобщения отечественного опыта франчайзинга как в отечественных системах, так и с участием иностранного капитала, причем и успешных, и неудачных.

*3.2. Отсутствие должного уважения к интеллектуальной собственности.* У нас ценится товар, имеющий материальную форму, а франчайзинг предполагает передачу и оплату интеллектуальной собственности, такой как: торговая марка; технология производства; организация бизнес-процессов и ряда других. Предстоит длительная и систематическая работа, подкрепленная правовыми и экономическими методами, прежде чем в России начнут уважать интеллектуальную собственность, а без этого франчайзинг будет недостаточно эффективен. Причем уважение к чужой интеллектуальной собственности должно распространяться независимо от защиты ее правовыми методами;

*3.3. боязнь франчайзи потерять самостоятельность и собственное "лицо" предпринимателя и менеджера.* Естественно, что вхождение во франчайзинговую систему требует от франчайзи работать по тем стандартам, которые сформулировал франчайзер. Однако работа в крупной франчайзинговой системе дает франчайзи такой опыт, который он за редким исключением не сможет приобрести самостоятельно, и этот опыт компенсирует все прочие потери.

Большая часть проблем франчайзинга, причем не только социально-психологических, связана со слабой подготовкой предпринимателей, которые могли бы выступить организаторами франчайзинговых систем (франчайзерами) и работать в этих системах в качестве франчайзи.

Естественно, что рассмотренные проблемы нельзя анализировать локально, они тесно связаны и оказывают серьезное влияние друг на друга. Так, экономические проблемы франчайзинга вызваны не только состоянием экономики, но и влиянием других проблем, в первую очередь организационно-правовых. Так, отсутствие правовой базы существенно сужает возможность развития франчайзинга, и в первую очередь значительно усложняет возможность кредитования франчайзи.

Развитие правового обеспечения франчайзинга требует опять-таки решения экономических проблем и дополнительных издержек на совершенствование правовой базы и разработку "обходных" правовых схем.

Социально-психологические проблемы связаны как с экономическими проблемами, так и с правовыми. Входя во франчайзинговую систему, франчайзи испытывает ряд опасений, вызванных как экономическими, так и правовыми аспектами. В первую очередь он опасается банкротства, которое может быть вызвано действиями франчайзера. Но именно правовая составляющая должна успокоить франчайзи: он владелец своего предприятия, юридическое лицо, что должно подтверждаться необходимыми юридическими процедурами.

Важнейшим социально-психологическим аспектом франчайзинга является традиционное для нашей страны неуважение к интеллектуальной собственности. Решение этой проблемы требует сочетания экономических и правовых воздействий, которые сделают неэффективным несанкционированное использование чужой интеллектуальной собственности.

Образовательные проблемы франчайзинга, вызванные слабой подготовкой предпринимателей в этой области. Решение образовательных проблем связано с необходимостью создания сети учебных и консультационных центров по франчайзингу, что требует решения чисто экономических проблем. В то же время образовательные проблемы франчайзинга приведут к расширению познаний франчайзи в области права и экономики.

Все вышеописанные проблемы развития франчайзинга в России так или иначе привели к тому, что свернули свою деятельность по франчайзингу торговые сети «Юниленд», «Столица», закрылись магазины Tati и рестораны Ruby Tuesday. Первый заход в Москву 6-7 лет тому назад был неудачным и для сети Pizza Hut, которая сейчас вновь возвращается в Россию.

Как видно из сказанного выше, взаимосвязь экономических, организационно-правовых, социально-психологических и образовательных проблем франчайзинга возможно только в комплексе, когда решение одной проблемы связано с необходимостью решения других[[26]](#footnote-26).

## 2.4 Перспективы развития и совершенствования франчайзинга в России

В настоящее время, благодаря качественным изменениям, произошедшим в российской экономике за последнее десятилетие, франчайзинговые системы возникают в различных сферах бизнеса. Предпосылок для интенсивного развития франчайзинга на современном этапе несколько:

1. Общество в целом существенно выигрывает от развития франчайзинга, поскольку:

франчайзинговая форма организации бизнеса несет в себе «цивилизованность», так как строгая регламентированность деятельности франчайзи и контроль со стороны головной компании, предусмотренные франшизой, повышают общую культуру ведения бизнеса и его правовую защищенность;

франчайзинг – это эффективное средство расширения бизнеса, как следствие, дающее возможность привлечь к этой деятельности потенциальных предпринимателей, не решающихся заниматься «вольным» бизнесом без поддержки и обучения;

франчайзинг открывает для малого и среднего бизнеса доступ к новым технологиям: новый опыт, новые, воплощенные в технологиях идеи, методы, в том числе ведения бизнеса, являются факторами как повышения эффективности бизнеса, так и его рыночной устойчивости;

развитие франчайзинга предусматривает создание комплексной системы практического обучения для малого предпринимательства со всеми вытекающими положительными последствиями для экономики в целом.

2. Проникновение международных франчайзинговых сетей на российский рынок влечет за собой инвестирование иностранного капитала в российскую экономику. Так, например, по данным американских экспертов, международный франчайзинг уже принес России более 600 млн. долл. инвестиций.[[27]](#footnote-27)

3. Произошло изменение макроэкономических условий в экономике и связанного с этим изменением поведения отечественного потребителя. Изменилась насыщенность рынка товарами. Сейчас на рынке существует множество торговых марок, и конкуренция между ними создает объективную основу для развития франчайзинга.

4. Формирование инфраструктуры, поддерживающей франчайзинг (приложения 5 и 6). В этом аспекте особо следует отметить образованную в 1996 г. Российскую ассоциацию развития франчайзинга (РАРФ), в настоящее время имеющую более 40 региональных отделений, а также Ассоциацию Франчайзинга (РАФ). Основная задача ассоциаций – создание благоприятной информационной и законодательной среды для успешного функционирования предприятий по системе франчайзинга.

Таким образом, для развития франчайзинга в России имеются достаточно широкие возможности. Но для реализации этих возможностей необходимо создать определенные условия:

1. *Нужна законодательная инициатива по разработке закона о франчайзинге и внесения соответствующих изменений в связанные с ним законы и нормативные акты.* Этими изменениями необходимо достичь следующих целей:

* Создание условий для реальной конкуренции франчайзинговых систем с традиционно сложившимися механизмами реализации товаров.
* Обеспечение удобства применения законодательных актов для участников франчайзинговой системы.
* Создание прозрачности франчайзинговой системы и ее элементов для контролирующих органов.

Все три цели тесно связаны между собой. Для реализации поставленных целей необходимо создать систему законодательных актов, в которую должны входить:

* Гражданский кодекс Российской Федерации, содержащий основные положения, регулирующие использование франчайзинга в России;
* Федеральный закон РФ "О франчайзинге в Российской Федерации";
* законы, регулирующие права на интеллектуальную собственность и ответственность за ее нарушения;

В этой системе необходимо разработать и принять новый закон о франчайзинге, а в остальные нормативные акты внести изменения.

В Гражданский кодекс РФ необходимо:

* ввести понятие и определение франчайзинга;
* сформировать основные понятия и их типологию, такие как товар, объект франчайзинга и субъекты франчайзинга (франчайзер и франчайзи);
* определить типологию видов франчайзинга и особенности их использования;
* ввести понятие франшизы (договор франчайзинга).

Все эти изменения должны приблизить как законодательство, так и терминологию франчайзинга к мировой практике, что особенно важно для создания франчайзинговых систем с участием иностранного капитала.

Федеральный закон РФ "О франчайзинге в Российской Федерации" должен развить основные положения ГК РФ и включать:

* основные понятия и определения (дефиниции), в том числе определение франчайзинга, которое должно совпасть по своему смыслу и содержанию с аналогичным понятием франчайзинга на Западе, типологию основных понятий франчайзинга;
* понятие роялти (в настоящее время существует в ФЗ РФ "О соглашениях о разделе продукции", но в усеченном и недостаточном для работы системы виде), франчайзинговых (паушальных) платежей, характеристик рекламного фонда (минимальный процент, условия взносов и так далее) и других специфичных понятий;
* отдельно по разделам закона охарактеризовать особенности работы по каждому виду франчайзинга;
* порядок уступок товарных знаков, лицензий, авторских прав, патентов, ноу-хау (понятие ноу-хау на основе ГК РФ можно, наверное, расширить);
* приложения в виде перечня документов, подробно фиксирующих все необходимые действия при создании франчайзинговой системы, включающих образцы договоров и перечень документов (по максимуму), применяемых при различных видах франчайзинга.

В результате у предпринимателей будет достаточный нормативный материал для заключения договоров, где они в зависимости от выбранной схемы работы будут применять те или иные нормативные документы и подбирать образцы договоров.

В нормативных актах, регулирующих право интеллектуальной собственности и ответственность за ее нарушение, обязательно должны учитываться франчайзинговые схемы, что в настоящее время просто отсутствует.

*2. Необходимо включение в правительственную программу поддержки малого предпринимательства системы развития франчайзинга.*

*3. Очень важно создание системы налоговых льгот для франчайзи, особенно на начальном этапе развития франчайзинговой системы.* Это обусловлено тремя причинами:

* практическим отсутствием в России широко известных торговых марок и брендов, привлекающих потенциального потребителя. Формирование подобных брендов требует больших затрат, что снижает эффективность франчайзинговых систем;
* увеличенными издержками франчайзи, для которых очень значительными являются и роялти, и паушальные платежи, а также отчисления в централизованный рекламный фонд;
* обязательность соответствия внешних форм и принципов работы (униформа, интерьеры и т.д.).

Эти затраты, особенно в период раскрутки отечественных торговых марок, не позволят франчайзинговым системам конкурировать с традиционными системами производства и сбыта товаров. Через несколько лет работы по франчайзинговым схемам качественные и узнаваемые российские товары, вероятно, безболезненно смогут преодолевать эти издержки.

*4. Целесообразно предоставить возможность применения франчайзи упрощенной системы бухгалтерского учета*.

*5. Требуется создание сети учебно-консультационных центров по франчайзингу, не только в центре, но и по всей России.* Создание такой образовательной системы необходимо для расширения подготовки отечественных предпринимателей в области франчайзинга. Эта система должна иметь два направления:

* широкое, обеспечивающее пропаганду франчайзинга как экономического инструмента;
* узкое, обеспечивающее целевое консультирование субъектов франчайзинговых систем (франчайзера и франчайзи) по конкретным экономическим проблемам франчайзинга.

Эти два направления должны дополнять друг друга.

Широкое образовательное направление в области франчайзинга можно построить на системе учебных центров, расположенных по всей территории России и предназначенных как для потенциальных франчайзеров, так и для потенциальных франчайзи. Для более глубокой и широкой подготовки предпринимателей в области франчайзинга имеет смысл включить в вузовские учебные планы отдельные учебные предметы и разделы по франчайзингу.

Узкое направление связано с развитием управленческого консультирования по проблемам франчайзинга. Это консультирование должно охватывать не только общие проблемы франчайзинга, но и отдельные разделы. Особенно важны: правовые аспекты франчайзинга; взаимодействие франчайзера и франчайзи; организация бухгалтерского учета; подбор и управление персонала.

Это направление можно рассматривать как образовательное с определенной натяжкой - это управленческое консультирование (бизнес-консалтинг), который должен дополнять образовательное направление.

Организационно обучение и консультирование могут проводиться в учебно-консультационных центрах при объединениях консультантов либо при объединениях предпринимателей.

Подводя итоги развития франчайзинга в России, можно сделать ряд очень важных выводов:

1. Франчайзинг в России применяется, несмотря на целый ряд трудностей и неудач.

2. Основными направлениями использования франчайзинга в России являются:

- система общественного питания, в первую очередь - рестораны быстрого питания;

- оказание услуг, как правило, в сфере бытового обслуживания;

- торговля продовольственными и промышленными товарами.

3. Большая часть успешного развития франчайзинга связана с попытками зарубежных фирм проникновения на российский рынок.

4. Возможности развития франчайзинга в России достаточно широки и не могут быть исчерпаны перечисленными направлениями.

5. Франчайзинг один из самых эффективных в числе известных экономических инструментов, способ повышения устойчивости и надежности предприятий малого бизнеса, особенно для начинающих предпринимателей.

6. Франчайзинг является очень эффективным инструментом внешнеэкономической деятельности, в том числе проникновения на иностранные рынки с использованием возможности иностранных предпринимателей.

Возможности развития франчайзинга в России достаточно широки, а преимущества развития таковы, что, с одной стороны можно использовать зарубежный опыт и тем самым избежать ошибок, а с другой стороны -продвинуться вперед и даже обогнать западные франчайзинговые фирмы.

В России франчайзинг перспективен в следующих видах бизнеса:

1. Производство и реализация технически сложной продукции, предназначенной для использования населением.

2. Оказание помощи в организации и ведении бизнеса. Современное развитие бизнеса, особенно малого, требует оказания целого комплекса услуг, которые оказываются предпринимателям.

3. Строительство и ремонт жилых и нежилых помещений. Этим видом бизнеса с использованием франчайзинга могут заниматься либо крупные архитектурно-строительные фирмы, либо фирмы- изготовители строительных материалов.

4. Услуги, связанные с образованием. В первую очередь речь идет о платных образовательных услугах. Потребность в таких услугах возросла последнее время, ибо роль образования в профессиональной подготовке постоянно увеличивается.

5. Отдых и развлечения. Этот вид бизнеса охватывает гостиничный бизнес, туризм и спорт.

6. Общественное питание.

7. Медицинские и косметические услуги.

8. Розничная торговля. Этот вид бизнеса организуется крупными торговыми фирмами, которые, выступая в качестве франчайзера, создают универсальные магазины либо торговые точки на правах франчайзи. Возможно создание франчайзинговой сети и производителями продовольственных и промышленных товаров, создающих франчайзи только для торговли своей продукцией.

9. Бытовые услуги.

# Глава 3. Организация сети бутиков марочной бижутерии, часов и аксессуаров Inesse M. PARIS на основе франчайзинга

## 

## 3.1 Краткое описание бизнеса франчайзера

Бизнес франчайзера заключается в розничной торговле марочной бижутерией, основанный на опыте и успехе московской сети магазинов Inesse M. PARIS. Франчайзером открыты на столичном рынке 30 сетевых магазинов Inesse M. PARIS (см. приложение 7).

Мини-магазины узнаваемы по дизайну, торговая марка Inesse M. PARIS известна, а продукция отвечает современным тенденциям рынка, предоставляя покупателям качественную элитную бижутерию.

Ежегодно фирма открывает несколько собственных и франчайзинговых точек. В частности, в Москве есть франчайзинговые точки в ТЦ Солнечный Рай и в ТЦ Нижегородский. Есть франчайзинговые точки в Санкт-Петербурге, Киеве, Новосибирске, Ектеринбурге, Волгограде, Уфе.

Изделия от Inesse M. PARIS могут удовлетворить требования любого вкуса и соответствовать любому бюджету. Франчайзер предоставляет 2500 наименований изделий, среди которых:

♦ фантазийные кольца,

♦ изящные подвески,

♦ цепи, роскошные браслеты,

♦ элегантные серьги;

♦ модные часы;

♦ сверкающие брелоки и дамские футляры для зажигалок;

♦ солнечные очки разнообразной формы и цветовой гаммы;

♦ фоторамки в стиле "ретро"

## 3.2 Конкурентные преимущества бизнеса франчайзера

***Изделия Inesse M. PARIS***

Основным конкурентным преимуществом Inesse M. PARIS является непосредственно сами изделия. Изделия фирмы Inesse M. PARIS - это прежде всего изысканная эксклюзивная бижутерия, дизайн которой отличается оригинальным сочетанием классических и современных тенденций.

Вся бижутерия Inesse M. PARIS имеет тройное покрытие. Первое напыление медное, затем следует слой палладия, который изолирует медное покрытие от золотого и гарантирует прочность последнего. Наконец, третий слой - золотое покрытие. Это 18-каратное золото (750 пробы), которое обеспечивает продолжительность носки и неизменность внешнего вида изделия. Наряду с золотым покрытием так же используется покрытие из родия - драгоценного металла из группы платиновых. Родий - голубовато-белый металл, твердый, имеет высокую отражательную способность.

Толщина покрытия тех украшений, которые непосредственно касаются тела, - 0,75 микрона. Это колье, цепочки, браслеты. Серьги, клипсы, броши, миниброши имеют толщину покрытия 0,2-0,3 микрона, кольца - 3 микрона.

Хрусталь знаменитой австрийской фирмы "Swarovski" имитирует в коллекции " Inesse M. PARIS драгоценные камни - бриллиант, сапфир, рубин, изумруд, топаз, аметист, турмалин и др.

Коллекция Inesse M. PARIS, созданная по мотивам знаменитых дизайнеров и ювелирных фирм от Шанель и Версаче до Картье и Тиффани, отличается изысканностью, изяществом, и романтизмом.

Часы от Inesse M. PARIS изготовлены из хромированной стали, покрыты золотом (750 пробы) или родием толщиной 3 микрона и украшены сверкающими кристаллами "Swarovski", натуральным перламутром и искусственным жемчугом. В сердце часов швецарский кварцевый механизм. Ремешки изготовлены из натуральной кожи. Каждая из предложенных моделей имеет фирменный знак и прекрасную упаковку.

Изделия Inesse M. PARIS - более функциональны и доступны - рассчитаны на широкий круг покупательниц. Коллекция бижутерии и часов включает в себя три линии: классическую, современную и молодежную.

***Позиционирование Inesse M. PARIS***

Проведенные маркетинговые исследования и анализ показали, что возможности реализации бижутерии и других женских аксессуаров на российском рынке невероятно велики. Рынок марочной бижутерии еще далек от насыщения, что позволяет сформировать устойчивый спрос на продукцию Inesse M. PARIS.

Inesse M. PARIS позиционирует себя прежде всего как Французская компания, производитель изысканных эксклюзивных украшений, дизайн которых отличается оригинальным сочетанием изысканных традиций и современных тенденций.

Для успешного позиционирования Inesse M. PARIS проводит большую рекламную компанию, направленную на повышение своего имиджа и популярности. Inesse M. PARIS в сотрудничестве с известными глянцевыми журналами "Cosmopolitan", "Apriori", "Vogue", "L'Officiel", "Beauty", "Fashion business", "Design lllustrated" и многими другими.

## 

## 3.3 Описание магазина марочной бижутерии Inesse M. PARIS

**Расположение магазина марочной бижутерии Inesse M. PARIS**

Большинство магазинов марочной бижутерии Inesse M. PARIS расположены в крупных торговых комплексах. Такое расположение имеют ряд преимуществ:

1. Перекресток потоков покупателей - крупные торговые комплексы, как правило, расположены неподалеку от станций метро, остановок общественного транспорта, крупных автомагистралей, имеют несколько входов, места для парковки автомобилей. Это обеспечивает постоянный поток покупателей.
2. Известность и узнаваемость - крупные торговые комплексы самостоятельно проводят рекламные компании для: привлечения покупателей, собственного позиционирования, повышения конкурентного преимущества перед другими комплексами. Покупателю франшизы не потребуется давать дополнительной рекламы.
3. Престижность - многие потребители при выборе места для осуществления покупок, отдают предпочтения крупным торговым комплексам - это связано, прежде всего, с широким выбором ассортимента товаров, высоким качеством товаров, экономией времени на поиск необходимых товаров, удобством расположения торговых центров. Таким образом, большая часть посетителей торгового комплекса - это платежеспособные покупатели.
4. Возможность аренды небольшой торговой площади – для магазина марочной бижутерии Inesse M. PARIS не требуется слишком большая торговая площадь достаточно 4 м2 для открытия магазина, такую арендную площадь могут предложить только торговые комплексы.
5. Арендная плата - как правило, в крупных торговых комплексах арендная плата включает в себя оплату всех коммуникаций, обслуживание торговой площади (уборка). Вам не потребуется содержать обслуживающий персонал, отдельно платить за пользование инфраструктурой.

Магазины марочной бижутерии Inesse M. PARIS размещаются в самых проходимых зонах торгового комплекса, по маршруту движения покупателей – это может быть первый или второй этажи, в непосредственной близости от входа в комплекс, или лестниц и эскалаторов ведущих на второй и последующие этажи - это позволяет привлечь максимальное число потенциальных покупателей, учитывая внешнюю привлекательность магазина.

Если планируется открыть магазин не в торговом комплексе, а в отдельном помещении, то необходимо учитывать следующие факторы:

1. Географическое место расположения – следует учитывать близость магазина к станции метро, остановкам общественного транспорта, удобство подъезда к магазину, парковку автомобилей, общую проходимость людей в районе этого магазина, наличие магазинов конкурентов в непосредственной близости.
2. Оформление и внешний вид магазина – необходимо учитывать внешнюю привлекательность магазина: оформление внешних витрин, вывеска, подсветка. Внутреннее оформление – внутренняя отделка, соответствующий стиль.

**Дизайн магазинов Inesse M. PARIS**

Оформление магазина соответствует выдержанному стилю дорогих, фирменных магазинов предлагающих эксклюзивные и дорогие изделия. Торговые витрины выполнены из стекла, и имеют несколько стеллажей, что позволяет представить ассортимент в полном объеме, не вызывая никаких затруднений в выборе изделий. Торговое оборудование представляет собой сочетание стекла, металла, дерева и пластика. Возможны различные сочетания витрин выполненных из стекла и пластика и металла, и витрин выполненных из стекла и дерева. Витрины могут различаться по высоте, по объему, в зависимости от дизайна самого магазина.

Каждый магазин имеет внешний вид характерный для всей сети Inesse M. PARIS:

♦ преобладает ярко красный цвет, этот цвет дает красная ткань, на которой выложены изделия Inesse M. PARIS

♦ расположение изделий на стеллажах витрин - изделия располагаются свободно друг от друга, каждое изделие относиться к конкретной коллекции, и не теряется среди других изделий.

♦ рекламное оформление – многочисленные постеры и плакаты с логотипом **Inesse M. PARIS** расположены по всему магазину, кроме того логотип **Inesse M. PARIS** изображен на каждой единице оборудования.

♦ Световое оформление – торговые витрины оборудованы специальным освещением внутри витрин для подсветки изделий.

**Расположение торгового оборудования.**

Расположение торгового оборудования зависит от пожеланий франчайзи, и от размера торговой площади. При минимальной торговой площади в 4 м2, оптимальным вариантом расположения является - торговые шкафы выстроены в ряд, причем по середине остается пространство для продавца - это позволяет покупателям подошедшим с разных сторон обратить внимание на витрины, и сразу обратиться к продавцу. Такое расположение облегчает обслуживание покупателей продавцом, тем, что часть покупателей может выбирать изделия представленные на витринах в левой части от продавца, а остальные покупатели имеют возможность выбирать изделия представленные на витринах в правой части, тем самым не мешая друг другу.

## 

## 3.4 Описание франчайзингового предложения

Inesse M. PARIS предлагает возможность на льготных условиях начать бизнес в индустрии розничной торговли марочной бижутерией, часами, аксессуарами, основанный на опыте и успехе московской сети магазинов.

**Опыт ведения бизнеса.**

Мало кто в этой отрасли может похвастать 8-летним периодом работы, все это время происходил тщательный отбор необходимых и достаточных факторов успеха, закладываемых в концепцию франшизы.

Наличие многолетнего опыта снижает риски банкротства для потенциального инвестора, так как для него решены многие организационные и маркетинговые вопросы, которые включают помощь в проектировании магазина, в рекомендациях по подбору оборудования, поставки продукции со значительными скидками, обучение и стажировка, передача технологий оказания услуг, управления и контроля, рекламная поддержка и многое другое. Передача опыта осуществляется как непосредственно при личных контактах представителей головного офиса с франчайзи, так и посредством передачи учебника, в котором прописаны процедуры работы магазинов и стандарты обслуживания клиентов, организация работы персонала и процедуры учета и т.д.

**Ассортимент товаров и услуг.**

Богатый ассортимент продаваемой продукции может удовлетворить требования любого вкуса и соответствовать любому бюджету. Изделия Inesse M. PARIS - более функциональны и доступны - рассчитаны на широкий круг покупателей. Коллекция бижутерии и часов включает в себя три линии: классическую, современную и молодежную.

Франчайзер предоставляет 2500 наименований изделий, среди которых:

* фантазийные кольца,
* изящные подвески,
* цепи, роскошные браслеты,
* элегантные серьги;
* модные часы;
* сверкающие брелоки и дамские футляры для зажигалок;
* солнечные очки разнообразной формы и цветовой гаммы;
* фоторамки в стиле "ретро"

**Товарная поддержка.**

Поскольку головной офис работает напрямую с производителями продаваемой продукции, то франчайзи предлагается отлаженная система поставки товаров, гарантирующая:

* систему ощутимых скидок
* отсутствие сбоев в сроках поставок
* высокое качество поставляемых товаров
* возможность вернуть непроданный товар

## 3.5 Интересы сторон

Поскольку бизнес является способом получения прибыли, то важно понимать, какую выгоду получает каждая из сторон, когда франчайзер и франчайзи вступают во взаимовыгодное сотрудничество.

**Интересы франчайзера -** паушальный взнос:

* паушальный взнос является единовременной суммой,
* паушальный взнос выплачивается сразу полной суммой после подписания договора концессии,
* паушальный взнос выплачивается за один открытый магазин

**Интересы франчайзи:**

При выплате паушального взноса франчайзеру, помимо права пользования торговой маркой Inesse M. PARIS, франчайзи получает:

*Организационную поддержку:*

* консультирование по оптимальному выбору месторасположения и пригодности выбранного помещения для торговой точки,
* разработка и планировка торговых помещений или дизайн-проект,
* консультации по вопросам разрешительной документации,
* консультация по подбору технологического оборудования.

*Ассортиментную поддержку:*

* подбор ассортимента к моменту открытия торговой точки, в зависимости от региона,
* расположения,
* мерчендайзинг.

*Консультации по финансовым вопросам:*

* консультации по разработке совместно бизнес-плана,
* типовой бюджет открытия торговой точки,
* консультации по бухгалтерскому учету

*Информационную поддержку:*

* обеспечение методологической и методической литературой,
* форма учетных и отчетно-аналитических отчетов

*Профессиональные тренинги:*

* консультации по подбору персонала,
* программа подготовки служащих фирмы-франчайзи

*Рекламную поддержку:*

* помощь в рекламном оформлении интерьера к открытию,
* предоставление рекламной полиграфической продукции,
* предоставление аудио и видео рекламной продукции

## 

## 3.6 Обязанности сторон

***Обязанности франчайзера*** после подписания договора концессии и получения паушального взноса:

* обеспечить организационную поддержку,
* обеспечить ассортиментную поддержку,
* провести консультации по финансовым вопросам,
* обеспечить информационную поддержку,
* провести профессиональные тренинги,
* обеспечить рекламную поддержку.

***Обязанности франчайзи*** после подписания договора концессии - оплатить паушальный взнос. Паушальный взнос оплачивается в течение 7 банковских дней после подписания договора франчайзинга по безналичному расчету.

## 3.7 Расчет окупаемости инвестиций. Доходная и расходная части франчайзи

***Инвестиционная часть***

Франчайзи при покупке франшизного пакета Inesse M. PARIS инвестирует в проект сумму от 20 000 долл. США, которая включает в себя:

* паушальный взнос – 17 000 долл. США
* закупку оборудования – 3 000-5 000 долл. США (приложение 8),

***Доход***

Доход франчайзи складывается от розничной продажи марочной бижутерии. Торговая наценка по большинству видов продукции составляет около 300%. На доход франчайзи могут влиять следующие факторы:

* географическое место расположения торговой точки,
* престижность сектора где расположена торговая точка,
* проходимость,
* величина арендной платы.

На сегодняшний день Московская сеть магазинов Inesse M. PARIS насчитывает порядка 30 магазинов, большинство из них находятся в различных торговых комплексах Москвы. Месячный оборот каждого из этих магазинов колеблется в пределах 5000-15 000 долл. США, а чистая прибыль в пределах 2 000 - 8 000 долл США. Исходя из того, что магазин планируется открыть, учитывая все факторы, влияющие на доход франчайзи, по среднестатистическому (исходя из существующего опыта) варианту развития событий можно предположить что:

* Ежемесячный оборот составит 10 000 долл США
* Чистая прибыль составит 5 000 долл США

***Расход***

Расход франчайзи может изменяться, это зависит прежде всего от величины арендной платы за м2, выплат заработной платы, налоговых отчислений.

В зависимости от географического места расположения магазина арендная плата может изменяться. Средняя цена арендной платы за 1 м2 в месяц, в торговых комплексах Москвы составляет 100 долл США.

Расход франчайзи в месяц по магазину формируется из:

- закупок = 3 000 долл США

- оплата аренды 4 м2 =400 долл США

- выплата заработной платы = 600 долл США

- налоговые отчисления от заработной платы = (600\*0.14)=84 долл США (14%);

Расход франчайзи в год по магазину формируется из:

- закупок = ( 3 000\*12)=36000 долл США

- оплата аренды 4 м2 =(400\*12)=4800 долл США

- выплата заработной платы = (600\*12)=7200 долл США

- налоговые отчисления от заработной платы = (600\*0.14)\*12= 1008 долл США (14%);

Налоговые отчисления по упрощенной системе налогообложения, где налоговой базой является валовая выручка от реализации, а ставка налога 6%, составят 8 700 долл. США (6% от 145 000 долл)

***Чистый доход***

Чистый доход франчайзи в год равен доходу франчайзи от розничной продажи марочной бижутерии минус расходы и минус налоговые отчисления.

Чистый доход франчайзи в год рассчитывается следующим образом:

10 000 х 10 = 100 000

март 10 000 х 2= 20 000 учитывая сезонность, бизнеса

декабрь 10 000 х 2,5 = 25 000

Итого 145 000 доллларов США

(145000- 36000- 4800- 7200- 1008- 8 700) = 87 300 долл. США

Примечание: Поскольку в стоимости франшизы входит поставка товара на сумму 10 000 долл. США, то в первый год деятельности на годовую закупку покупатель франшизы тратит не 36, а 26 тыс. долларов США, поэтому годовой чистый доход не 87 300, а 97 300 долл. США

***Срок окупаемости*** (приложение 9).

Срок окупаемости франчайзи рассчитывается на основе чистой прибыли в месяц.

Срок окупаемости в месяцах = (сумма инвестиций/ чистая прибыль в месяц)

Расчетный срок окупаемости инвестиций = (20000/ (97 300/12)= 2,5 месяца. На практике, с учетом необходимого периода раскрутки («привыкания» покупателей), обычно торговые точки Inesse M, в зависимости от места расположения, проходимости и величины арендной платы окупаются в период от 3 до 5 месяцев.

Инвестиции в проект приобретения франшизного пакета при среднестатистическом варианте окупаются максимум за 5 месяцев.

# Заключение

С момента появления на российском рынке первого предприятия, использующего франчайзинг, прошло уже 13 лет. За этот период сформировалась структура российского бизнеса, и сегодня отечественная экономика в большинстве секторов уже функционирует на рыночных принципах. Претерпели существенные изменения требования потребителей к приобретаемым товарам и предоставляемым услугам: российский покупатель по мере роста доходов становится все более похожим на «западного потребителя» - его внимание концентрируется на качественном и брэндовом товаре, а потребности индивидуализируются, что ставит перед бизнесом новые проблемы, которые каждая фирма производитель пытается решить оригинальным способом, призванным обеспечить не только выживание, но и развитие бизнеса. Тем не менее существуют универсальные инструменты достижения этой цели, и один из них, безусловно, франчайзинг.

В посткризисный период внимание к франчайзингу со стороны как предпринимателей, так и исследователей стало возрастать: реально появились и успешно развиваются отечественные франчайзинговые сети, имеющие по оценкам специалистов, хорошую стратегическую перспективу и уже показавшие свою эффективность, оперируя на российском рынке.

Франчайзинг открывает возможность неограниченного роста бизнеса без усиления конкуренции при минимальных инвестициях, что становится оправданным при экспансии на быстрорастущих и емких рынках. В этом смысле франчайзинг можно рассматривать как крайнюю форму децентрализации бизнеса компании, которая по мере развития франчайзинговой сети становится головной.

Децентрализация бизнеса посредством внедрения франчайзинговых отношений неизбежно сопровождается утратой основных инструментов менеджмента, которые заменяются принципами франчайзинговой деятельности, обеспечивающими эффективность бизнеса и стратегическую направленность.

Развитие франчайзинга может быть рассмотрено с точки зрения интеграции: франчайзинговая система – это гибридная форма интеграции, основанная на комбинации малого, крупного и среднего бизнеса.

В настоящее время, благодаря качественным изменениям, произошедшим в российской экономике за последнее десятилетие, франчайзинговые системы стали возникать и развиваться в различных сферах бизнеса. Предпосылок для такого развития несколько:

* первая – общество в целом существенно выигрывает от развития франчайзинга, так как эта система несет в себе «цивилизованность», которой недостает российскому бизнесу, открывает доступ малому бизнесу к новым технологиям, структурирует малый изнес, создает условия для систематизации информации;
* вторая – сформирована инфраструктура, поддерживающая франчайзинг, задача которой – создание благоприятной информационной и законодательной среды для успешного функционирования предприятий по системе франчайзинга;
* третья – изменение макроэкономических условий в экономике и связанного с этим изменением поведения отечественного потребителя.

В настоящее время франчайзинговая деятельность в России регламентируется договором «Коммерческая концессия» (гл. 54 ГК РФ), который не несет в себе необходимой смысловой нагрузки, что создает определенные трудности для развития франчайзинга.

Как показывает мировой опыт, франчайзинг – это с одной стороны один из эффективнейших способов развития бизнеса для фирм, уже добившихся успеха и желающих развивать свой успех дальше, а с другой – наилучшая возможность организовать надежное собственное дело для мелкого предпринимателя.

Франчайзинговая форма организации бизнеса проста и эффективна. Суть ее заключается в передаче одной компанией (франчайзером) прав на использование своего товарного знака, имени (брэнда) другому предприятию (франчайзи) на определенных условиях. Франчайзер предоставляет возможность использовать также всю систему бизнеса, которая включает в себя рекламную политику, особенности процесса производства товара и его продвижения на рынок, различные технологии ведения бизнеса. В итоге франчайзи получает в свое распоряжение уже утвердившуюся и проверенную концепцию ведения бизнеса в совокупности с методологической, консультационной и рекламной поддержкой. При этом франчайзи предает франчайзеру часть своей прибыли и независимости, поскольку работа под именем уже известной торговой марки предполагает соблюдение определенных сложившихся корпоративных правил ведения бизнеса.

В последние годы наблюдается более интенсивное развитие франчайзинговых сетей в России, причем основная доля приходится на отечественные франчайзинговые предприятия, что обусловлено непривлекательностью российского рынка для западных франчайзеров.

Для экономики России франчайзинг может стать одним из наиболее эффективных механизмов, предоставляющих возможность объединить достоинства малого и крупного предпринимательства, тем самым развивая малый бизнес, что в свою очередь является решением таких насущных проблем, как привлечение реальных инвестиций и безработицы.

Учитывая российский и зарубежный опыт, наиболее эффективными и перспективными в России видами бизнеса для ведения хозяйства на основе франчайзинга являются: розничная торговля, производство и реализация технически сложной продукции, бытового назначения; оказание помощи в организации ведения бизнеса; строительство; услуги, связанные с образованием; отдых и развлечения, общественное питание; медицинские и косметические услуги; а также бытовые услуги.

Подводя итоги развития франчайзинга в России, можно сделать ряд важных выводов:

1. Франчайзинг в России применяется, несмотря на целый ряд трудностей и неудач.

2. Основными направлениями использования франчайзинга в России являются:

- система общественного питания, в первую очередь - рестораны быстрого питания;

- оказание услуг, как правило, в сфере бытового обслуживания;

- торговля продовольственными и промышленными товарами.

3. Большая часть успешного развития франчайзинга связана с попытками проникновения зарубежных фирм на российский рынок.

4. Возможности развития франчайзинга в России достаточно широки и не могут быть исчерпаны перечисленными направлениями.

5. Франчайзинг – один из самых эффективных в числе известных экономических инструментов способ повышения устойчивости и надежности предприятий малого бизнеса, особенно для начинающих предпринимателей.

6. Франчайзинг является эффективным инструментом внешнеэкономической деятельности, в том числе проникновения на иностранные рынки с использованием возможностей иностранных предпринимателей.

Таким образом, сегодня можно говорить о том, что франчайзинг будет развиваться особенно интенсивно в тех отраслях экономики нашей страны, где удовлетворяется конечный и относительно массовый потребительский спрос.

1. Мартин Мендельсон. Руководство по франчайзингу. – Т.: Сибли-Интернэшл, 1995

   Джон Стэнворт и Брайн Смит. Франчайзинг в малом бизнесе. – М.: «Аудит», 1996

   Жерар Дельтей. Франчайзинг. – С.-П.: Изд. дом Нева, 2003 [↑](#footnote-ref-1)
2. Довгань В.В. Франчайзинг: путь к расширению бизнеса / Под ред. А.Б. Сульповарова – Тольятти: «Дока-пресс», 1994

   Силинг А.С. Практикум по франчайзингу для российских предпринимателей. – СПб, 1997

   Цират А.В. Франчайзинг и франчайзинговый договор. – Киев: «Истина», 2002

   Рыкова И.В. Франчайзинг: новые технологии, методология, договоры. – М.: «Современная экономика и право», 2000 [↑](#footnote-ref-2)
3. Интрапренерство заключается в том, что на действующем предприятии, выпускающем определенную продукцию (услуги), создаются условия для выдвижения новаторских предпринимательских идей, выделяются ресурсы для их реализации и оказывается всесторонняя помощь для реализации этой идея и ее практического использования. Его можно рассматривать как деятельность по производству и реализации товаров и услуг на основе интеграции предпринимательских возможностей личности и предприятия. // В.В. Томилов, А.А. Крупанин, Т.Д. Хакунов. Маркетинг и интрапренерство в системе предпринимательства. [↑](#footnote-ref-3)
4. МСП – малое и среднее предпринимательство [↑](#footnote-ref-4)
5. Поворин С.В. Тенденции развития франчайзинга в мировой экономике // Маркетинг в России и за рубежом., 1998 №3, с. 29. [↑](#footnote-ref-5)
6. Радник Л. Введение во франчайзинг, СПб., 1992. с.5 [↑](#footnote-ref-6)
7. Практикум по франчайзингу для российских предпринимателей // Под ред. Силинга С.А., СПб., 1997., с.23. [↑](#footnote-ref-7)
8. Мендельсон М. «Руководство по франчайзингу», М. Сибли интернэшил Инк., 1995., с. 6. [↑](#footnote-ref-8)
9. Официальный сайт «РБК. Рейтинг» www.raiting.rbc.ru/article.shtml?2005/02/01/920679 [↑](#footnote-ref-9)
10. International Franchise Association, сервер www.franchise.org [↑](#footnote-ref-10)
11. Статистические данные приведены из официальных сайтов Национальных Ассоциаций франчайзинга. [↑](#footnote-ref-11)
12. Франшиза – лицензия

    Франшизер – продавец лицензии

    Франчайзи – покупатель лицензии [↑](#footnote-ref-12)
13. Масленников В.В. Предпринимательские сети в бизнесе. – М.: Центр экономки и маркетинга, 1997. с. 122 [↑](#footnote-ref-13)
14. Цират А.В. Франчайзинг и франчайзинговый договор. – К.% Истина, 2002., с. 10 [↑](#footnote-ref-14)
15. Земляков Д.Н., Макашев М.О, Франчайзинг. – М.: Юнити, 2003, с.11 [↑](#footnote-ref-15)
16. Стэнворт Дж., Смит Б. Франчайзинг в малом бизнесе. М.: Юнити, 1996 С. 36 [↑](#footnote-ref-16)
17. Официальный сайт «Баскин Роббинс», сервер www.brpi.ru [↑](#footnote-ref-17)
18. Земляков Д.Н., Макашев М.О. Франчайзинг. Интегрированные формы организации бизнеса: Учеб пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003, с. 36 [↑](#footnote-ref-18)
19. Руденко А. «Все франчайзеры России» // Свой бизнес. – 2003. №11 – с. 73-81 [↑](#footnote-ref-19)
20. Геннадий Кочетков. Презентация компании Subway Russia Franchising Co // Subway Опыт франчайзинга в России (1991-2004), сервер www.buyusa.gov/russia/ru [↑](#footnote-ref-20)
21. Официальный сайт компании «Ростик Групп», www.rosinter.ru [↑](#footnote-ref-21)
22. дискаунтер - это магазин, где благодаря ограниченному ассортименту и большим оборотам цены на товары стабильно низкие. [↑](#footnote-ref-22)
23. Официальный сайт компании «Глория Джинс», www.gloriajeans.biz/ru/ [↑](#footnote-ref-23)
24. Руденко А. «Российские проблемы иностранных франчайзеров» // Свой бизнес. – 2003 №6 [↑](#footnote-ref-24)
25. СБ «Франчайзинг в законе» // Свой бизнес, 14.03.2003 [↑](#footnote-ref-25)
26. Леонов А. Деев В. Франчайзинг в России: перспективы развития // Люди дела XXI, 2002, №28 [↑](#footnote-ref-26)
27. Руденко А. «Все франчайзеры России» // Свой бизнес. – 2003, №11, с. 79 [↑](#footnote-ref-27)