**Введение**

`

Актуальность выбранной темы определяется тем, что договор франчайзинга – наиболее перспективный и эффективный способ ведения бизнеса, по сравнению со всеми остальными видами договорных отношений, основанных на передаче комплекса исключительных прав на объекты интеллектуальной собственности. Франчайзинг - это долгосрочное сотрудничество двух или нескольких партнеров, которые объединяются с целью совместного использования товарного знака, отработанной технологии, ноу-хау и других объектов права интеллектуальной собственности.

Договор франчайзинга заключается с целью интенсивного расширения бизнеса владельца исключительных прав при меньших капитальных затратах, чем при традиционных способах организации бизнеса. В то же время франчайзи получает возможность без особого риска начать собственное дело, используя авторитет и опыт франчайзера.

Привлекательность франчайзинга заключается в наличии неоспоримых преимуществ для обоих участников франчайзинговых отношений. Для малых предприятий общественного питания и индивидуальных предпринимателей он предоставляет в распоряжение стабильный доходный бизнес, для известных фирм и компаний - возможность расширить и упрочить свои позиции на рынке. Именно этим следует объяснить столь широкое распространение франчайзинга как в Европе, так и в Америке. Для многих предприятий франчайзинг стал символом преуспевания в бизнесе, в том числе и для некоторых российских фирм, которые решились на развитие бизнеса при помощи франчайзинга. Реализация современных бизнес-проектов требует от предпринимателя широких знаний в области управления, маркетинга, рекламы и умения учитывать особенности проекта. Отработка эффективной схемы и методов делопроизводства в каждом конкретном случае требует больших временных и материальных затрат.

Предметом данного исследования являются отношения, возникающие в рамках франчайзинговой деятельности между франчайзором и франчайзи, а объектом – франчайзинг на примере The Coca-Cola Company.

Целью данной работы является изучение и анализ франчайзинговой системы как одного из эффективных способов выхода компании на внешний рынок. Для достижения цели были определены следующие задачи:

* рассмотреть теоретические аспекты франчайзинга в международном маркетинге;
* проанализировать стратегию выхода на внешний рынок на примере The Coca-Cola Company;
* сформировать основные приоритеты франчайзинга как формы выхода на внешний рынок.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка литературы. Во введении обосновывается актуальность исследуемой темы, раскрываются цель и задачи.

В первой главе курсовой работы «Теоретические аспекты франчайзинга в международном маркетинге» освещается ряд теоретических вопросов, непосредственно касающихся темы работы.

Во второй главе «Анализ стратегии выхода на внешний рынок на примере The Coca-Cola Company» проанализирована деятельность Компании и отношения возникающие между франчайзором и франчайзи.

В третьей главе «Основные приоритеты франчайзинга как формы выхода на внешний рынок» представлены приоритеты франчайзинга как формы выхода на внешний рынок и рекомендации на основе уязвимых мест данной формы отношений.

Теоретической базой для курсовой работы послужили труды отечественных и зарубежных авторов в сфере международного маркетинга, таких как Н. И. Перцовский, Ф. Котлер, М.Э. С. В. Карпова, М. Э. Сейфуллаева, Г. Л. Багиев и др.

В качестве информационной базы использованы журнал «Маркетинг в России и за рубежом», учебная и учебно-методическая литература, периодические издания, энциклопедические справочники и каталоги, материалы из сети Интернет.

**Глава 1. Теоретические аспекты франчайзинга в международном маркетинге**

**1.1. Сущность, цели и задачи франчайзинга в международном маркетинге**

Франчайзинг – это система отношений по построению и ведению бизнеса. В данной системе присутствуют как минимум две компании, обозначаемые специальными терминами: франчайзор и франчайзи. Первая обладает известной торговой маркой, вторая – желанием работать под этой торговой маркой и соответствующими возможностями, отвечающими требованиям франчайзора. По заключаемому между этими компаниями договору франчайзинга франчайзор передает франчайзи в пользование свою торговую марку вместе с технологиями производства товаров или оказания услуг, а франчайзи обязуется периодически уплачивать за это определенную денежную сумму [19, c. 117].

Обычно такие соглашения используют компании, которые желают распространить свой бизнес в новые регионы, не вкладывая в это значительные капиталы. Чаще всего франчайзинговые соглашения используются в сфере предоставления услуг конечному пользователю. Результатом является то, что любой человек может получить по всей стране или даже по всему миру знакомый ему набор товаров и услуг одинаково высокого качества и под известной ему торговой маркой.

# С юридической точки зрения, франчайзинг является законной формой организации деятельности, в рамках которой развитие концепции ведения бизнеса и ее исполнение осуществляется двумя разными юридическими лицами. В США только на федеральном уроне создано около сотни законов, так или иначе касающихся франчайзинга, в то время как в России отсутствует даже закон о франчайзинге. Его синонимом является "коммерческая концессия" и регулируется главой 54 Гражданского кодекса РФ. Часть 2, статья 1027 “Договор коммерческой концессии” [1].

Законодательная регламентация франчайзинга необходимая, прежде всего для защиты потребителей. Вторая причина – защиты рынка франчайзинга от злоупотреблений, возможных в связи с недобросовестной реализацией франшиз и заключением франшизных договоров, которые могут значительно ограничить права франчайзи.

Схемы оплаты по договору франчайзинга могут быть разными: первоначальный взнос (паушальный платеж) и последующие постоянные выплаты (лицензионные платежи, роялти) либо одни постоянные выплаты. Размер и периодичность выплат также регулируются сторонами в договоре: размер может зависеть от доходов франчайзи либо быть установленным в твердой сумме и взиматься от одного раза в неделю до одного раза в год [14, c. 23].

Предмет договора франчайзинга также может включать в себя дополнительные обязательства франчайзора по поддержке компании – франчайзи: в частности, по обучению персонала, созданию совместных маркетинговых программ, по предоставлению помощи в составлении бизнес-плана, обеспечению необходимыми материалами для оформления помещения. А обязательства франчайзи, например, по закупке у франчайзора оборудования и сырья.

В системе франчайзинга можно выделить около двух десятков целей и задач, для достижения которых имеет смысл развивать в своем бизнесе франчайзинг:

1. Во-первых, франчайзинг решает свою основную задачу тем, что помогает окупить финансовые и иные инвестиции, вложенные в торговую марку, которая, конечно же, и сама по себе кормит бизнес;
2. Во-вторых, применение различных франчайзинговых схем дает возможность франчайзору обеспечить себе гарантированный сбыт продуктов, услуг или полуфабрикатов более широкому слою клиентов и потребителей, чем это позволяют существующие каналы сбыта;
3. В свою очередь развитие франчайзинга позитивно сказывается на усилении продвигаемой торговой марки, бренда;
4. Не менее важным для развития имиджа и сбыта компании, причем, не только на рынке сбыта, но и на рынках труда и снабжения, становится распространение с помощью франчайзинга корпоративной культуры и фирменного стиля компании, ведь это заметно повышает репутацию компании и лояльность потребителей;
5. Также франчайзинг полезен и тем, что приводит к усилению уровня дистрибуции как количественной, так и взвешенной;
6. Происходит стратегическое вытеснение конкурентов;
7. Франчайзинг способствует повышению капитализации, стоимость активов как в оборотной части – через поступление финансовых потоков от франчайзи;
8. Использование франчайзинговой схемы позволяет систематично и целенаправленно осуществлять структурирование и переструктурирование собственных каналов сбыта;
9. Франчайзинговая деятельность становится дополнительным инструментом, каналом целенаправленной конкурентной борьбы, неважно какой тактики придерживаясь - оборонительной или нападающей;
10. Франчайзинг помогает при работе с поставщиками, усиливает закупочную позицию и дает дополнительные аргументы для получения более выгодных и эксклюзивных условий;
11. Для финансового директор франчайзинг – это в первую очередь, интересный и постоянно растущий вариант источника финансирования, ведь для развития новых каналов сбыта есть возможность использовать в той или иной степени финансовые ресурсы франчайзи;
12. Франчайзинг обеспечивает рост экономических показателей основного капитала, особенно коэффициентов рентабельности;
13. Оперируя франчайзингом, менеджмент производит необходимое перераспределение ресурсов внутри своей компании;
14. Франчайзинг становится важным источником профессионального, коммерческого и маркетингового опыта, перенимаемого франчайзором от франчайзи, в результате чего компания наращивает опыт, а ее корпоративная культура совершенствуется;
15. Руководители из сферы управления человеческими ресурсами и бэк-офиса обратят внимание на то, что франчайзинг - это надежный и привлекательный источник кадровых, информационных и иных ресурсов;
16. Для инициатора всего этого процесса - директора по маркетингу - франчайзинг - выгодный и надежный поставщик маркетинговой информации и прекрасный полигон для моделирования и экспериментов [20].

Ключевой задачей системы франчайзинга является контроль за франчайзинговой сетью и её непрерывное совершенствование, обеспечивая благоприятную среду для развития бизнеса.

**1.2. Основные виды франчайзинга в международном маркетинге и их характеристики**

Существуют три основных вида франчайзинга: производственный франчайзинг, товарный франчайзинг и сервисный франчайзинг. Основой является направление деятельности и комплекс передаваемых прав. Конечно, деление это достаточно условно, поскольку в системе отношений могут присутствовать элементы различных видов [4, c. 341].

Первый вид франчайзинга – производственный франчайзинг. В этом случае речь идет о производстве товаров, и соответственно в основе отношений будут лежать патенты, технические ноу-хау и торговые марки.

Производственный франчайзинг позволяет наиболее эффективно организовать производство определенного вида продукта, а также размещать производство на экономически выгодных территориях. Франчайзором может выступать как производитель сырья, так и производитель готовой продукции, а также обладатель прав на патент и ноу-хау, не занимающийся непосредственно производством.

Производственный франчайзинг решает ряд основных задач:

* + разделение труда и специализация производства;
  + увеличение объема производства и расширение производственной программы;
  + обеспечение экономичности производства;
  + увеличение гибкости производства и сбыта, соизмеримое с требованиями рынка;
  + оперативное внедрение новых идей;
  + освоение производства новых изделий в зависимости от изменений на рынке.

Решение этих задач позволяет работать на опережение и приобретать конкурентные преимущества, что особенно важно в условиях сокращения жизненного цикла товаров. Наиболее ярким представителем, использующим систему производственного франчайзинга, является компания “Кока Кола”.

Следующий вид после производственного – товарный франчайзинг. Этот вид франчайзинга касается непосредственно продажи товаров. Можно рассматривать два варианта товарного франчайзинга:

Первый предполагает собой продажу товаров производителя, специализируясь на розничных продажах. Для франчайзинга характерен массовый ранок, большое значение имеет контакт непосредственно с потребителем. Франчайзор может поставлять франчайзи товар через третье лицо, функциями которого является распределение товара (агент, дистрибьютор, коммерческий представитель). Это дает возможность не только увеличить сбыт товаров, но и продавать продукт на удаленных территориях, а также обеспечить управление материальными потоками с наименьшими издержками. Механизм взаимодействия с третьим лицом самого франчайзора, и третьего лица с франчайзи может строиться в различных схемах. Главное здесь товар производителя, марка производителя, фирменность и единообразие сети, позволяющее идентифицировать производителя. Важным является достаточно широкий диапазон ассортимента, позволяющий потребителю осуществлять выбор товара. Франчайзором может выступать производитель нефтепродуктов, одежды, обуви, игрушек, ликероводочных изделий и другие.

Второй вариант предполагает продажу товаров организацией, не занимающейся непосредственно производством, но имеющей долгосрочные деловые связи с различными поставщиками, обладающей возможностью формировать ассортимент и управлять им. В данном случае франчайзор будет приобретать товары у различных поставщиков и продавать их франчайзи. Франчайзи будут осуществлять розничные продажи. Ключевое значение будет иметь марка крупного продавца (франчайзора) в отличие от первого варианта, фирменность и единообразие сети, позволяющие идентифицировать этого продавца.

Последний вид – сервисный франчайзинг, который касается непосредственно услуг.

Основным является предоставление франчайзи права заниматься определенным видом деятельности с использованием торговой марки франчайзора и согласно его технологии. В зависимости от направления деятельности количество передаваемых прав, стандарты деятельности и требования к франчайзи серьезно отличаются.

При этом марка, фирменность и единообразие сети являются неотъемлемой частью сервисного франчайзинга. Основная направленность сервисного франчайзинга – удовлетворение потребностей потребителей в услугах и работах высокого качества. Благодаря совместной политике, проводимой франчайзором и франчайзи потребителю быстро, становится известно какое количество и качество услуг ему может быть гарантировано в определенный промежуток времени на предприятиях определенной торговой марки. Осведомленность экономит время потребителей, затраченное на поиск и удовлетворение своих потребностей, а ожидаемое качество обслуживания оказывает помимо всего прочего положительное эмоциональное воздействие, что повышает вероятность повторных обращений к франчайзи. Потребитель идентифицирует правообладателя и пользователя торговой марки, что дает дополнительные импульсы развитию франчайзинговой системы.

Франчайзинг применим практически во всех направлениях сферы услуг. Сервисный франчайзинг получил широкое распространение и является перспективной технологией ведения бизнеса[4, c. 349].

**1.3. Основные преимущества и недостатки франчайзинга как самостоятельной бизнес деятельности**

Как и любой другой способ ведения бизнеса франчайзинг имеет свои преимущества и недостатки. Феномен широкого распространения и быстрого развития франчайзинга заключается, во-первых, во взаимной выгоде как для франчайзора, так и для франчайзи и, во-вторых, в снижении налогооблагаемой базы.

Основным преимущества франчайзинга для франчайзора является расширение бизнеса с минимальными инвестициями. Организация производства и реализация продукции в условиях франчайзинга осуществляется гораздо быстрее, так как используются  предпринимательские усилия и капитал франчайзи. Иногда франчайзинг предоставляет, таким образом, единственную возможность проникновения на зарубежные рынки [16, c. 119].

К остальным преимуществам для франчайзора относятся:

1. Получение дополнительных доходов. Платежи, осуществляемые франчайзи представляют собой серьезный источник доходов для франчайзора;
2. Избежание законодательных барьеров*.* Антимонопольное законодательство предусматривает определенные ограничения относительно договоров по разделению территорий между различными компаниями и согласования цен. Система франчайзинга позволяет обойти эти препятствия;
3. Экономия общехозяйственных расходов. Так как франчайзор нуждается в меньшем количестве менеджеров, сокращаются и затраты, связанные с оплатой за их труд, и прочие общехозяйственные расходы.

Для франчайзи основным преимуществом служит возможность начать собственное дело не «с нуля», а в разработанной нише - франчайзи покупает готовый бизнес, всесторонне опробованный франчайзором и другими франчайзи. Помимо этого перед франчайзи появляется еще ряд преимуществ:

1. Обучение персонала и контроль над ведением бизнеса со стороны франчайзора. Заинтересованность в успехе бизнеса проявляется с обеих сторон, поэтому франчайзор обеспечивает обучение менеджеров и персонала франчайзи  до начала бизнеса и в процессе его деятельности;
2. Распространение успешного опыта в рамках франчайзинговой сети. Франчайзор никогда не остается один на один с проблемами бизнеса. Опыт других франчайзи систематизируется и обобщается Франчайзором и используется в разработке новых деловых решений;
3. Предоставление других выгод со стороны франчайзора. Они включают в себя и другие услуги, которые не были отмечены выше: использование результатов исследований франчайзора, выгоды от общенациональных рекламных компаний франчайзора, услуги по проектированию и размещению зданий и помещений, юридические услуги и прочее;
4. Частичное финансирование со стороны франчайзора. Оно может осуществляться в прямой форме (кредиты, участие в капитале), но чаще – в косвенном виде (оборудование по лизингу, материалы и товары с отсрочкой платежа или оплаты частями);
5. Преимущества, связанные с высокой покупательной способностью франчайзора. Так как франчайзор располагает развитой франчайзинговой сетью, он может осуществлять оптовые закупки всего необходимого для деятельности франчайзи, а, следовательно, имеет возможность добиваться строгого соблюдения качества и некоторых скидок от поставщиков;
6. Выгоды, связанные с эксклюзивными правами распределения. Если это условие предусмотрено в договоре, тогда франчайзор не имеет право предоставлять больше франшиз на соответствующей территории.

Преимущества, которые предоставляет франчайзинг, не уступают перед его недостатками, тем более, что эффект последних может быть значительно уменьшен путем правильной разработки франчайзингого договора и четкой организации работы франчайзора. Поэтому их дальнейшее перечисление имеет целью предупредить некоторые ситуации, в которые может попасть франчайзор в связи с нелояльной деловой практикой менее серьезных франчайзи [15, c. 19].

К недостатком франчайзинга для франчайзора относятся:

1. Неудачи одного франчайзи распространяются на всю сеть. Франчайзор почти бессилен, в таких случаях, что-либо предпринять. Страхование от неудач может основываться на предвидение возможных рисков до подписания договора. В случае же серьезных нарушений, он будет вынужден расторгнуть договор или не продлевать его на новый строк.  Таким образом, франчайзор зависит от желания и способности франчайзи соблюдать «правила игры»;
2. Противоречивость положения франчайзи в системе франчайзинга. Франчайзи является независимым бизнесменом и, одновременно, обязан строго соблюдать стандарты, установленные франшизой. В некоторых случаях это может привести к отрицательным последствиям для франчайзора, особенно после того как бизнес стабилизировался и франчайзи не чувствует так остро необходимости в нем, а следовательно, перестает платить франшизные платежи, начинает отходить от системы и пр. Для того чтобы этого не случилось, франчайзор должен постоянно занимать активную позицию, то есть работать над развитием и совершенствованием системы, оказывать поддержку франчайзорам во внедрении всех новшеств.
3. Большим недостатком для франчайзи служит высокая стоимость франшизы, которая может доходить до нескольких миллионов долларов. Начальный взнос, роялти и рекламные платежи являются иногда довольно обременительными, особенно, когда дела идут не столь хорошо. Остальные недостатки для франчайзи касаются:
4. Строгое соблюдение стандартизированных процедур. Хотя франчайзи – владелец бизнеса, он не является полностью независимым: соблюдение предписаний учебного пособия для него обязательно. Франчайзор строго следит за этим, осуществляя регулярные проверки и требуя письменные отчеты;
5. Ограничения, касающиеся закупок. Франчайзор часто обязывает франчайзи покупать оборудование, товары и материалы у себя или у угодных ему  поставщиков;
6. Ограниченный ассортимент товаров. Согласно договору, франчайзи может продавать только те товары и оказывать только те услуги, которые предусмотрены предоставляемой франшизой и не более того;
7. Не соответствующие программы обучения. Франчайзоры обещают проведение интенсивного обучения и после начала деятельности франчайзи, но на практике курсы могут оказаться не столь эффективными и нужными;
8. Территорию франшизы невозможно навязывать потребителям. Покупатель не обязан покупать только на территории своего проживания, иногда он может осуществлять покупки и у франчайзи, находящихся на соседних территориях;
9. Франчайзи не вправе самостоятельно продать свою франшизу. Даже если по каким-либо экономическим и прочим соображениям это может быть выгодно для него, решение о покупателе франшизы и распределении полученной суммы между франчайзором и франчайзи принадлежит обычно франчайзору;
10. Франчайзи располагает гораздо меньшим количеством рычагов воздействия на франчайзора. А в случае если товар или услуга или вся система получит отрицательную репутацию на рынке, это отразится даже на тех франчайзи, которые строго соблюдали предписания учебного пособия и договора [15, c. 21].

**Таким образом, до начала приведения исполнения франчайзингового договора потенциальный франчайзи должен весьма тщательно ознакомиться с материалами, предоставляемыми франчайзором. А франчайзор в свою очередь, как правило, должен очень тщательно производить отбор предпринимателей, которым он намерен продать франшизу.**

**Глава 2. Анализ стратегии выхода на внешний рынок на примере**

**The Coca-Cola Company**

**2.1. Анализ маркетинговой стратегии The Coca-Cola Company**

The Coca-Cola Company – крупнейший в мире производитель безалкогольной продукции предлагает потребителям 450 брендов газированных и негазированных напитков [22].

Во всем мире The Coca-Cola Company контролирует более 50% мирового рынка газированных безалкогольных напитков, и занимает существенный сегмент на рынке негазированной продукции, благодаря самой большой дистрибуционной системе в мире.

Организационная структура The Coca-Cola Compnay основана на разветвленной производственной и дистрибьюторской сети. Система изготовления напитка и его продажа построена на основе работы региональных отделений компании. Региональное отделение называется боттлером. По контракту с The Coca-Cola Company боттлерам разрешается разливать и продавать безалкогольные напитки компании в пределах определенных территориальных границ и по условиям, которые отвечают требуемым единым стандартам качества. Продукция не только стандартизована по вкусу, но и по технологии производства. При этом нет необходимости в адаптации к рынкам отдельных стран в зависимости от каких-либо особенных требований или вкусовых предпочтений потребителей, вкус каждого из напитков одинаков во всех странах, где работает Компания.

Секретная формула напитка Coca-Cola всего лишь легенда. Ни в США, ни в Евросоюзе, ни в Японии просто не допустят продукт в продажу, если не будет досконально известен не только его состав, но и технология приготовления. The Coca-Cola Company совершенно нет смысла скрывать рецепт – он все равно запатентован и попытки производить аналогичный напиток пресекаются судебными органами. Это гораздо эффективнее, чем пытаться обеспечить сохранность секретной формулы, когда лаборатории делают подробнейший химический анализ.

Анализ основных экономических показателей представлен в приложении 1. В таблице 1 представлены основные показатели хозяйственной деятельности Компании.

Таблица 1 – Отчет о результатах хозяйственной деятельности The Coca-Cola Company (в млн. долл.)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | 2009 год | 2008 год | Изменения, % |
| Чистая операционная прибыль | 8267 | 9046 | 9 |
| Валовый доход | 5354 | 5884 | 9 |
| Операционная прибыль | 2438 | 2679 | 9 |
| Прибыль до налогооблажения | 2728 | 1917 | 42 |
| Консолидирующая прибыль | 2049 | 1443 | 42 |
| Чистая прибыль акционеров Компании  Coca-Cola | 2037 | 1422 | 43 |
| Прибыль на акцию | 0,88 | 0,61 | 44 |
| Среднее количество акций в обращении | 2323 | 2343 | - |

На основании анализа можно сделать вывод, что негативное влияние валютных курсов и структурные изменения в 2009 году, снизили чистую операционную прибыль на 9%. Структурные изменения связаны с изъятием инвестиций из отдельных заводов по розливу в 2008 году.

Позитивный эффект изъятия инвестиций был нивелирован влиянием более низких затрат на стимулирование в 2008 году, а также необходимостью определенных корпоративных расходов.

С увеличением операционного капитала в 2009 году, поступления денежной наличности от операций составили $3,7 миллиарда, тогда как в 2008 году поступления составили лишь $3,2 миллиарда. Несмотря на сложные экономические условия, The Coca-Cola Company добилась поставленных результатов по объемам реализации и прибыли, которые соответствуют задачам в рамках долгосрочной стратегии [21].

Принятая Компанией концепция маркетинговой стратегии носит интенсивный путь развития. Так как экстенсивный путь развития носит застойный характер, фактически нет технического прогресс и, несет в себе только количественные факторы [9, c. 89].

Приоритетом назначено качественное развитие локальных рынков, то есть укрепление на местном рынке, создание четкой фирменной инфраструктуры для присутствия продуктов компании в каждой нормально работающей торговой точке, отладка механизмов организации мероприятий по продвижению продукции и стимулированию продаж. Общая маркетинговая стратегия основана на агрессивной стратегии трех “П”:

Повсеместность. Лучшая реклама – наличие продукции The Coca-Cola Company на полках любой торговой точки продающей продукты питания, то есть присутствие повсеместно, занятие как можно больше места на прилавке, расположение “на расстоянии вытянутой руки”, одним словом везде и всюду.

Приемлемость/Адекватность. Стремление сделать продукт доступным по цене всем слоям населения, то есть адекватность доходам. Напиток не должен быть предметом роскоши, он должен быть продуктом массового потребления. В противовес более дешевым напиткам делается упор на качество продукта.

Предпочтительность. Следует создавать первоочередной спрос, организовывать мероприятия по продвижению таким образом, чтобы продукт не только нравился, но и четко позиционировался в сознании покупателя на первое место. При появлении импульса покупки у человека должно возникать желание приобрести продукт.

Комплексное представление глобальной маркетинговой стратегии показано на рисунке 1.

Предпочтительность

Повсеместность

Адекватность

Рисунок 1 – Маркетинговая стратегия The Coca-Cola Company

Таким образом, применение такого типа маркетинговой стратегии позволяет выполнить основную задачу The Coca-Cola Company – это прибыль, приносимая акционерам компании.

Коммуникативная стратегия Компании осуществляется по двум основным направлениям [10, c. 68]:

* создание и поддержание торговой марки компании, имиджа через средства массовой информации путем разработки рекламных роликов, размещение имиджевой рекламы в популярных печатных издания, организации рекламных промоушенов;
* мерчандайзинг торговых точек, то есть размещение рекламных материалов и фирменного торгового оборудования в торговых точках, обеспечение выкладки продукции на прилавках по определенным стандартам.

Эффективный мерчандайзинг – важнейший элемент общей маркетинговой стратегии The Coca-Cola Company. По данным маркетинговых исследований, проводимых Компанией в 2009 году, около 70% всех покупок в любом магазине носят импульсный характер, то есть в двух случаях из трех покупатель не имеет заранее составленного плана покупок и приобретает товар под воздействием эффекта импульса, то есть тогда, когда сам товар или его торговая марка попадает в поле зрения покупателя. Такой продукт как прохладительные напитки Coca-Cola являются исключительно товаром импульсной покупки [10, c. 74].

Важнейший элемент проведения мерчандайзинга – расположение места продажи. Основная идея заключается в том, чтобы продукция занимала ключевые точки в торговом пространстве магазина, чтобы максимально использовать возможности обеспечения продаж. Считается, что положительно влияет на продажи соседство с хлебными, мясными, кондитерскими или бакалейным отделом, с фруктами, и нет сочетания с молочными и тем более рыбными продуктами.

Применение торгового оборудования способствует значительному повышению объема продаж. Стремясь к наивысшим показателям, The Coca-Cola Company реализует свою продукцию исключительно в кулерах с логотипом своей торговой марки. Стараясь разместить их как внутри торговых залов, так и снаружи. Согласно проведенным исследованиям Компании, установка маленького дисплея в конце торгового зала ведет к увеличению объема продаж на 28%, маленького дисплея у входа в магазин на 52%, большого дисплея в конце торгового зала на 64% и большого дисплея у входа в магазин на 168%. Если на дополнительных дисплеях разместить рекламные материалы, то продажи увеличатся еще на 112% [5, c. 12].

Учитывая данные факты, мерчандайзинг продукции так же важен, как разработка брэнда товара, наружная реклама или проведение рекламных акций. Направление комплекса мер на продвижение товара – последний шанс показать покупателю товар, повлиять на его выбор и подтолкнуть его купить больше единиц товара.

Не использовать этот шанс – значит добровольно отказаться от повышения имиджа товара в глазах покупателей, позволить покупателю отдать предпочтение конкурентной продукции.

**2.2. Участие франчайзи в процессе организации продаж товарного ассортимента The Coca-Cola Company**

Согласно концепции развития The Coca-Cola Company были созданы 8 крупных дочерних боттлерских компаний, деятельность которых охватывает всю планету. Участие материнской компании в дочерних фирмах нигде не превышают 50%, но его вполне достаточно для полного контроля над их деятельностью [5, c. 3].

Для управления всем бизнесом Компания разделена на два сектора: Бизнес Сектор Северной Америки и Международный Бизнес Сектор. Система изготовления напитка и его продажа построена на основе работы региональных отделений компании. Региональное отделение называется боттлером.

Самым крупным боттлером The Coca-Cola Company является компания «The Coca-Cola Company», производящая 57% напитков, продаваемых в США и оккупирующая 20% мирового рынка этого напитка.

Региональные отделения являются самостоятельными юридическими лицами, связанными жестким договором о соблюдении общей политики компании и находящейся в общей системе поставок сырья, оборудования и финансирования. Общая структура компании показана в приложении 2.

По контракту с The Coca-Cola Company боттлерам разрешается разливать и продавать безалкогольные напитки компании в пределах определенных территориальных границ и по условиям, которые отвечают требуемым единым стандартам качества. Боттлеры самостоятельно организовывают свою сбытовую систему, имеют самостоятельную ценовую стратегию, но они должны строго придерживаться общей маркетинговой стратегии Компании [10, 164 c.].

Боттлерские предприятия предоставляют необходимый капитал для инвестирования в виде земли, строений, оборудования, машин, тары. Большинство ресурсов приобретаются на местных рынках. Инвестиции в создание современного высокотехнологичного производства безалкогольных напитков составляют $10-15 млн. Со сроком окупаемости вложений – 5-7 лет. Компания же со своей стороны поставляет концентраты и основу для напитков и предоставляет управленческую поддержку, чтобы помочь боттлерам обеспечить прибыльный рост их бизнеса, разрабатывая для них стратегию развития, новые марки и вкусы уже знакомых продуктов и организовывая рекламные кампании - это лишь некоторые сферы в которых компания делится своим опытом. Те же, в свою очередь, не только разливают напитки в бутылки и банки, но и занимаются реализацией продукции и маркетингом на местных рынках.

Региональное отделение компании содержит отделы, занимающиеся самыми разнообразными функциями. К ним относится: отдел маркетинга, отдел финансов и анализа, отдел кадров, производственный отдел, технический отдел, торговый отдел, отдел логистики. Управление и контроль над их работой осуществляет генеральный менеджер регионального отделения. Схема организационной структуры регионального отделения Компании показана в приложении 3.

Технология организации сбыта в компании основана главным образом на работе торгового отдела, так как основные функции по работе с клиентами выполняются именно торговым отделом, это самый крупный отдел компании. Сотрудники торгового отдела выполняют соблюдение маркетинговой стратегии компании, обеспечивают проведение мерчандайзинга в торговых точках.

**2.3. Особенности использования франшизы The Coca-Cola Company**

The Coca-Cola Company предоставляет права на разлив газированного напитка огромному количеству независимых предпринимателей, получивших эксклюзивные права на осуществление деятельности на определенных территориях взамен на плату за дистрибуцию продукции и принятие соответствующих рисков. Работая, по системе франчайзинга имеются как преимущества, так и недостатки и одним из основных преимуществ покупки франшизы является то, что предприниматель получает возможность избавиться от “головной боли”, связанной с началом нового бизнеса на пустом месте (Приложение 4) [8, 105 c.].

Помимо этого к преимуществам использования франшизы можно отнести следующее:

1. франчайзор закладывает прочный фундамент для своей компании;
2. франчайзи может воспользоваться проверенными экономическими методами лицензиара.
3. широкая публика без перебоев получает товары и услуги.

Больше всего преимуществ у франчайзора, который может расширить свой бизнес через торговые предприятия франчайзи, не затрагивая при этом свой собственный капитал. Франчайзор не только расширяют свой бизнес, используя чужие средства, но также получают регулярный доход от франчайзи, которые платят им определенный процент своего валового дохода и помогают оплачивать расходы по стимулированию сбыта и рекламе.

Вложение капитала во франшизу выгодно и франчайзи, поскольку риск сравнительно мал. Вкладывая деньги во франшизу, можно быть уверенным, что приобретается жизнеспособное предприятие, которое уже долгое время работало успешно. Также есть и другое преимущество: люди мгновенно узнают имя фирмы, что позволяет франчайзи рассчитывать на массовую рекламу. Например, независимый продавец гамбургеров не в состоянии организовать рекламную компанию на телевидении, а McDonald’s это доступно.

Покупка франшизы помогает не только потому, что франчайзи получает налаженное дело, но и потому, что дает возможность решить самую важную проблему, с которой сталкиваются малые предприятия – преодолеть нехватку денег. Как правило, франчайзор использует ряд методов, чтобы убедиться в том, что франчайзи имеет прочную финансовую базу [17, 213 c.].

Во-первых, прежде чем определить будущих покупателей франшизы, Франчайзор отсеивает тех, чьи финансы находятся в неприемлемом состоянии. Компания не выдает франшизу, если у претендента нет достаточных средств для оплаты расходов, связанных с открытием фирмы. В отличие от многих независимых собственников, франчайзор обладает достаточным опытом, чтобы реально оценить эти расходы. Объем необходимых инвестиций имеет широкий диапазон - от нескольких тысяч до миллиона долларов - в зависимости от типа франшизы. Первоначальные вложения идут на оплату таких услуг франчайзора, как выбор местоположения предприятия, исследование рынка, профессиональное обучение и техническая помощь. Кроме того, из этой суммы покрываются затраты на строительство или аренду помещения, отделку здания, покупку сырья и материалов и управление предприятием в течение первых 6-12 месяцев.

Помимо предоставления финансовой и консультативной помощи Франчайзор обучает нового предпринимателя методам управления фирмой. Многие франчайзоры предлагают консультации по вопросам рекламы, налогов и другим проблемам бизнеса, а также по руководству повседневной деятельностью предприятия, работающего на основе франшизы.

Хотя франшиза имеет много достоинств, она не является идеальным средством для всех. Во-первых, франшиза не гарантирует богатства. Она может оказаться самым надежным способом организации своего дела, но не обязательно самым дешевым. По мнению некоторых специалистов, затраты на приобретение франшизы на 10-30% выше, чем на создание собственного независимого предприятия. И отнюдь не все франшизы приносят большие прибыли.

Одной из наиболее важных финансовых переменных является ежемесячная плата, или взносы, которые необходимо выплачивать франчайзи. Диапазон величины таких взносов очень широк - от нуля до 20% от объема продаж. Большие взносы оправданны, если франчайзи взамен получает повседневную помощь.

Другой недостаток франшиз состоит в том, что многие из них дают индивидуальным предпринимателям очень мало независимости. Франчайзор вмешивается фактически во все сферы бизнеса, вплоть до таких деталей, как униформа служащих и цвет стен. Франчайзи обязан покупать товары для продажи непосредственно у франчайзора по любой цене, которую последний назначит. Материнские компании могут также принимать важные решения, не консультируясь с франчайзи.

В The Coca-Cola Company ведется строгий контроль за выполнением всех требований, которые она накладывает на своих франчайзи в ведении бизнеса и в случае нарушения условий договора, Компания выписывает огромные штрафы, вплоть до расторжения совместной деятельности.

**Глава 3. Основные приоритеты франчайзинга как формы выхода на внешний рынок**

**3.1. Критерии эффективности использования системы франчайзинга**

Самая ценная и полезная льгота, которая нужна начинающему предпринимателю, – это возможность использовать уже отработанные и оправдавшие себя технологии, уже известную и популярную марку, возможность обучаться и получать по ходу дела необходимые консультации. Все эти возможности могут предоставить те, кто уже имеет опыт, знания, обладает технологическими секретами предпринимателей, то есть располагает капиталом не материальным, но весьма ценным и эффективным, если его правильно использовать. Система ведения бизнеса под названием “франчайзинг” как раз и создает необходимые предпосылки для такой реализации [3, 299 c.].

Франчайзинг интегрирует элементы аренды, купли-продажи, подряда, представительства, однако в целом является самостоятельной формой договорных взаимоотношений независимых хозяйствующих субъектов.

Помимо использования оборудования и технологий франчайзора, франчайзи приобретает у него сырье и материалы, полуфабрикаты и рецептуру, инвентарь и мебель, униформу и символику. При этом франчайзи должен поддерживать стандарты качества и уровень обслуживания не ниже, чем на предприятиях франчайзора. Недопустимость двойных стандартов качества – характерная черта франчайзинга, позволяющая потребителям доверять привычной торговой марке независимо от того, насколько далеко от головного предприятия расположена фирма франчайзора.

Присущее малым предприятиям чувство хозяина играет существенную мотивационную роль в повышении интенсивности труда и ответственности за его результаты.

Франчайзинг приносит дополнительные деньги для распространения бизнеса. Если компания стремится к развитию на региональном, национальном или международном уровне, то потребуются дополнительные вложения на программу развития. Эти фонды можно создать с помощью франчайзи. Подписав дополнительно несколько франчайзинговых договоров с франчайзи, франчайзор сможет продавать им другие услуги по управлению, такие, как особая поддержка по консалтингу и маркетингу. Обе сделки (первоначальная продажа франшизы и продажа специальных услуг) служат дополнительным источником дохода для франчайзора [13, 352 c.].

Франчайзинг открывает возможности быстрого расширения на новом рынке и укрепления своей репутации на существующем рынке. Увеличение количества выплачиваемых взносов позволяет франчайзору быстро и эффективно развиваться на рынке. Именно франчайзи приносят на новый рынок имя франшизы. Каждый отдельный франчайзор получает огромные преимущества на всем рынке потому, что франчайзи, быстро расширяясь на новом рынке и делая инвестиции в развитие этого бизнеса в новых городах, создают широкую сеть бизнеса,  на развитие которой у франчайзера при другой ситуации ушло, возможно, большее количество средств.

Успех франчайзинговой компании во многом зависит от проверенности и прибыльности бизнес концепции. Франчайзор развивает свою концепцию бизнеса и доказывает ее прибыльность на примере своих собственных магазинов. Франчайзор разделяет свой опыт со всеми франчайзи системы, предоставляя им возможность вести свой бизнес так же успешно. Поэтому, если компания хочет узнать, возможно ли превратить их бизнес в успешную франшизу, они должны просто посмотреть насколько успешно прошло такое превращение в другом, похожем бизнесе [13, 353 c].

**3.2. Рекомендации, касающиеся уязвимых мест франчайзинга**

При ведении бизнеса по зарекомендовавшей себя системе франчайзинга, не редко наблюдается невыполнение обязанностей как с той, так и с другой стороны. Идея продажи «алгоритма успеха» за проценты изначально представляется привлекательной как для франчайзора, так и для франчайзи: первый получает возможность избежать административных издержек, сконцентрировавшись на развитии брэнда, а второй приобретает раскрученный брэнд, и при этом ему не надо тратиться на маркетинг и рекламу. Но зачастую франчайзоры практически не поддерживают франчайзи. А покупатель франшизы грешит тем, что, сокращая издержки, снижает качество, чем вредит не только брэнду, но и развитию собственного бизнеса. Ведь предпринимательский бизнес, построенный на основе франшизы, предполагает долговременное стратегическое развитие, а неполучение сиюминутной выгоды [8, 195 c.].

В отличие от собственного бизнеса покупка франшизы обычно оставляет гораздо меньше возможностей для быстрого выхода из дела. Поэтому цена ошибки здесь может быть довольно высокой. При выборе франшизы необходимо проанализировать свои возможности, потенциал рынка, а также тщательно проверить франчайзора.

Число расторг­нутых договоров невелико, но, несмотря на это условиям расторжения уделя­ется серьезное внимание, и тексты их всесторонне проработаны.

Потенциальные причины расторжения договора могут быть различны. Наиболее часто встречаются случаи, когда:

* невозможно достичь уровня стандартов, установленных франчайзором;
* имеются отклонения от установленных меню или процессов;
* отсутствуют платежи по договору.

В середине 80-х годов неуплата и невыполнение иных финансовых обяза­тельств по договору были главными причинами расторжения договоров.

Франчайзор испытывают серьезные затруднения в случае расторжения договоров в арбитражном порядке по его инициативе. Серьезность намерения расторгнуть договор должна быть подтверждена дока­зательствами. Как правило, арбитражи не сразу удовлетворяют требования истца, предоставляя франчайзи возможность для исправления не­достатков. Лишь в том случае, если предпри­ятие не выполнило распоряжений в назначенный срок, арбитраж возвращает­ся к рассмотрению вопроса о расторжении договора и удовлетворяет требова­ние истца [20].

Как показывает мировая судебная практика, разногласия возникают в основном из-за несовершенства договорных отношений и разработки франчайзингового пакета между франчайзером и франчайзи. В качестве примера можно привести Dunkin’ Donuts, который из-за несовершенства договрных отношений, связанных с разными аспектами деятельности франчайзинга и не учтенным анализом социокультурного среза франчайзи, отказался от пролонгации договора франчайзинга.

Конечно, франчайзинг снижает риски при организации бизнеса, но все равно некоторые опасности остаются. Перед заключением договора между франчайзером и франчайзи, необходимо обратить внимание на вопросы, касающиеся юридической и законодательной стороны.

Выполнения договора франчайзинга происходят в две стадии – сначала должником является франчайзор, а затем – франчайзи. Именно этим предопределяется содержание прав и обязанностей сторон договора.

Необходимо определить правовую надежность франчайзора, выяснив объем и содержание исключительных прав, которые входят в состав франшизы, а также срок, на который они предоставляются в пользование. Определить пределы полномочий, относительно территории и требований, которые выдвигаются к франчайзи и механизм распределения ответственности в будущей системе франчайзинга, а именно установить, существуют ли случаи ответственности перед первичным франчайзором, и если существуют, то оправдывают ли они себя [20].

С целью недопущения конкуренции договор должен предусматривать условия относительно ограничения в конкуренции между франчайзором и франчайзи. Но ни одно из ограничительных условий не должно противоречить действующему антимонопольному законодательству.

Из опыта деятельности с иностранными компаниями, выходящими на российский рынок, в договоре могут быть неверно обозначены или переведены определения передаваемых прав. Они могут не знать особенностей российского законодательства, например, того, что в нем есть понятие “товарный знак”, но отсутствует юридическое понятие “торговая марка”. Или франчайзор передает свое ноу-хау, а оно не оформлено как коммерческая тайна. То есть франчайзи платит деньги за ноу-хау, которое фактически находится в свободном доступе.

Наглядный пример в российской практике – судебное разбирательство с сетью общественного питания «Крошкой-Картошкой». Сама технология патентом защищена не была, но специальным пунктом в договоре оговаривалось, что при расторжении договора франчайзи не имеет права применять технологии «Крошки–Картошки» в течение двух лет. Поскольку угроза копирования бизнеса не была пресечена изначально, позже на рынке общественного питания появилась аналогичная сеть с иным названием.

Еще одним примером несовершенства договорных отношений и франчайзинга в целом – это предоставление информации о производственной мощности франчайзора. В современном мире во многих государствах законы направлены на то, чтобы франчайзи мог узнать положение дел франчайзора перед покупкой. Франчайзоры обязаны предоставлять структурированные отчеты о финансовых показателях сети и сколько франчайзи вышло из бизнеса и по каким причинам. В России же законодательство пошло другим путем. Оно не обязывает франчайзора доказывать свою мощь и состоятельность.

Поскольку франчайзинг является целостной системой, то вполне естественно, что она должна быть стабильной и защищенной как от внешних, так и от внутренних неблагоприятных факторов.

Главным недостатком франчайзинга можно считать относительно более сложную правовую проработку всей стратегии долгосрочного сотрудничества и слабую законодательную базу в различных странах. Как правило, при данной форме сотрудничества помимо договора франчайзинга заключается еще ряд договоров, контролирующих выполнение обязательств сторон при аренде оборудования, обучении персонала, внутрифирменной поставке товара и другое.

Строгий контроль и унифицированность всех франшиз к стандартам франчайзора будет способствовать правильному развитию франчайзинга как зарубежом, так и в России.

**Заключение**

Франчайзинг - это организация бизнеса, в которой компания-франчайзор передает независимому человеку или компании-франчайзи право на продажу продукта и услуг этой компании. Франчайзи обязуется продавать этот продукт или услуги по заранее определенным законам и правилам ведения бизнеса, которые устанавливает франчайзор. В обмен на осуществление всех этих правил франчайзи получает разрешение использовать имя компании, ее репутацию, продукт и услуги, маркетинговые технологии, экспертизу, и механизмы поддержки. Чтобы получить такие права, франчайзи делает первоначальный взнос франчайзору, а затем выплачивает ежемесячные взносы.

С юридической точки зрения, франчайзинг является законной формой организации деятельности, в рамках которой развитие концепции ведения бизнеса и ее исполнение осуществляется двумя разными юридическими лицами.

Законодательная регламентация франчайзинга необходимая, прежде всего для защиты потребителей. Вторая причина – защиты рынка франчайзинга от злоупотреблений, возможных в связи с недобросовестной реализацией франшиз и заключением франшизных договоров, которые могут значительно ограничить права франчайзи.

Привлекательность франчайзинга заключается в наличии неоспоримых преимуществ для обоих участников франчайзинговых отношений. Для малых предприятий и индивидуальных предпринимателей он предоставляет в распоряжение стабильный доходный бизнес, для известных фирм и компаний возможность расширить и упрочить свои позиции на рынке.

Данная форма успешного ведения бизнеса отчетливо показана в проведенном анализе на примере The Coca-Cola Company, показывая грамотное функционирование бизнеса в форме франчайзинга. Компания является классическим западным вариантом, создав разветвленную производственную и самую большую дистрибуционную сеть в мире. Контролируя более 50% мирового рынка газированных безалкогольных напитков и занимая одну из лидирующих позиций в своем сегменте рынка и демонстрируя вековую практику с франчайзи.

Приоритетом The Coca-Cola Company назначено качественное развитие локальных рынков, то есть укрепление на местном рынке, создание четкой фирменной инфраструктуры для присутствия продуктов компании в каждой нормально работающей торговой точке, отладка механизмов организации мероприятий по продвижению продукции и стимулированию продаж.

При ведении бизнеса по зарекомендовавшей себя системе франчайзинга, не редко наблюдается невыполнение обязанностей как с той, так и с другой стороны. Как показывает мировая судебная практика, разногласия возникают в основном из-за несовершенства договорных отношений и разработки франчайзингового пакета между франчайзером и франчайзи.

В отличие от собственного бизнеса покупка франшизы обычно оставляет гораздо меньше возможностей для быстрого выхода из дела. Поэтому цена ошибки здесь может быть довольно высокой. Поскольку франчайзинг является целостной системой, то вполне естественно, что она должна быть стабильной и защищенной как от внешних, так и от внутренних неблагоприятных факторов.

Главным недостатком франчайзинга можно считать относительно более сложную правовую проработку всей стратегии долгосрочного сотрудничества и слабую законодательную базу в различных странах. Строгий контроль и унифицированность всех франшиз к стандартам франчайзора будет способствовать правильному развитию франчайзинга как зарубежом, так и в России.

**Список используемой литературы**

1. Гражданский кодекс Российской Федерации: по сост. на 15 апр. 2010 г. – М.: Эксмо, 2010. – 940 с.
2. Федеральный закон «О коммерческой концессии» от 18.12.2006 г.
3. Аакер Д.А. Бизнес-стратегия: от изучения рыночной среды до выработки беспроигрышных решений / Д. А. Аакер; пер. с англ. – М.: Эксмо, 2007. – 464 с.
4. Багиев Г. Л. Международный маркетинг: Учебник для вузов / Н. К. Моисеева, В. И. Черенков. – СПб.: Питер, 2009. – 688 с.
5. Вильям Гулд Coca-Cola. Самый популярный в мире напиток. – М.: МАК Медиа, 2008. – 48 с.
6. Григорьев М. Н. Маркетинг: Учеб. пособие / М. Н. Григорьев. – М.: Юрайт, 2010. – 368 с.
7. Довгань В. В. Франчайзинг: путь к расширению бизнеса. Тольятти: Дока-пресс. 1994.
8. Дэвид А. Рикс Проколы международного бизнеса, или как будет Coca-Cola по-китайски: Психология бизнеса. – М.: Поколение, 2007. – 224 с.
9. Ефименко А. З. Маркетинговый анализ и управление развитием предприятий: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 159 с.
10. Займан С. Конец маркетинга, каким мы его знаем. – М.: Попурри, 2003. – 411 с.
11. Карпова С. В. Международный маркетинг: Высшее образование. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2009. – 320 с.
12. Лекинская А. Р. Маркетинг и управление брендом: Пер. с англ. – М.: Маркетинг, 2007. – 173 с.
13. Панкратов Ф. Г., [Солдатова](http://www.ozon.ru/context/detail/id/4840442/#persons) Н. Ф. Коммерческая деятельность: Учебник. – М.: Дашков и Ко, 2010. – 500с.
14. Перцовский Н. И. Международный маркетинг: Учеб. пособие / Н.И. Перцовский, И.А. Спиридонов, С.В. Васильева. – М.: Высш. шк., 2001. – 239 с.
15. Приходский В.Е. Международный маркетинг. Учеб. пособие. – Череповец: ЧГУ, 2009. – 46 с.
16. Сейфуллаева М. Э. Международный маркетинг: Учебник. – М: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 319 с.
17. Солоцкая М. Н. Международный маркетинг: Учебник. – М.: ЮНИТИ, 2006. – 352 с.
18. Токарев Б. Е. Маркетинговые исследования: Учебник для вузов. – М.: Экономистъ, 2007. – 624 с.
19. Черенков В. И. Международный маркетинг: Уч. пособие / В. И. Черенков. – СПб.: Питер, 2009. – 705 с.
20. Магазин франшиз [www.deloshop.ru](http://www.deloshop.ru)
21. Официальный сайт The Coca-Cola Company// www.thecoca-colacompany.com
22. Официальный сайт The Coca-Cola Company в России // www.cocacola-russia.ru/