**СОДЕРЖАНИЕ**

Введение

1 Механизм формирования системы франчайзинга

1.1 Понятие и виды франчайзинга

1.2 Экономический механизм взаимоотношений в системе франчайзинга

1.3 Правовое регулирование франчайзинга

2 Зарубежный и отечественный опыт использования франчайзинговых операций

2.1 Опыт формирования франчайзингового рынка США

2.2 Использование франчайзинга в экономике стран Евросоюза

2.3 Анализ франчайзинговых операций в России

3 Развитие франчайзингового рынка в России

3.1 Современное состояние франчайзинга на российском рынке

3.2 Особенности деятельности иностранных франчайзеров на российском рынке

3.3 Проблемы и перспективы франчайзинга в России

Заключение

Список литературы

Приложения

**ВВЕДЕНИЕ**

Переход к рыночной экономике предполагает развитие различных форм предпринимательства, причем особенно актуально стоит проблема становления малого бизнеса. Учитывая всю сложность организации собственного дела традиционным путем, идет активный поиск новых моделей предпринимательской деятельности. За последние годы появилось огромное количество предприятий, работающих под марками широко известных отечественных и зарубежных компаний. Поскольку очевидно, что создание сети филиалов или представительств потребовало бы гораздо более длительного периода времени и значительных инвестиций, которые в последние годы имели явную тенденцию к сокращению, можно предположить, что в данном случае имеет место какой-то новый способ организации бизнеса, позволяющий российским предприятиям использовать известные торговые марки. Данным способом является франчайзинг.

Можно утверждать, что франчайзинг, в настоящее время является одним из самых эффективных инструментов, позволяющих повысить эффективность малого бизнеса. Он дает возможность объединить достоинства малого и крупного бизнеса. Предприятия, получая передовые технологии и поддержку на основе франчайзинга, становятся более конкурентоспособными.

В настоящее время на американском рынке франчайзинг охватывает свыше 50 отраслей - от Интернета до банковского дела, представляя собой в каждом случае, способ распределения товаров или услуг, по которому индивид (франчайзи, или агент) получает от другого индивида (франчайзера, или принципала) право использования торговой марки и операционной системы в обмен на право контроля со стороны франчайзора и определенные выплаты (роялти).

Любое малое предприятие может придумать свой бренд, зарегистрировать его, но, чтобы он засиял на рыночном небосклоне восходящей звездой, нужно вложить немалые средства в создание и пропаганду торговой марки. Необходима широкая рекламная компания, участие в выставках, активная работа коммивояжеров. Это многим малым предприятиям сейчас не по карману. Малым предприятиям проще приобрести права на использование солидного товарного знака в рамках франчайзинга. В этом случае крупная компания-франчайзор предоставляет малому предприятию необходимое оборудование и технологию, организует обучение персонала, а оно обязуется использовать торговую марку только этой компании, независимо, от того, где оно находится - в России или Америке.

Как показывает зарубежная и отечественная практика, главное преимущество франчайзинга – снижение количества рисков, поэтому в промышленно развитых странах франшизными типами бизнеса в основном занимаются физические лица и малые предприятия, которые экономически активны и сами непосредственно участвуют в управлении своими точками (даже если их несколько).

Франчайзинг в настоящее время получает все большее распространение в России и нуждается в выработке комплексного знания о нем. Все это определяет актуальность и значимость выбранной темы.

Целью данной работы является исследование отечественного и зарубежного опыта осуществления франчайзинговых операций. Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

* Определить понятие и выделить преимущества и недостатки системы франчайзинга.
* Изучить экономический механизм формирования взаимоотношений в системе франчайзинга.
* Проанализировать зарубежный и отечественный опыт осуществления франчайзинговых операций.
* Раскрыть проблемы и обозначить перспективы развития франчайзинга в России.

Первая глава дипломной работы посвящена раскрытию понятийной базы исследуемой темы, характеристики видов франчайзинга, механизму формирования взаимодействий между франчайзером и франчази, а также рассмотрению правового регулирования франчайзинга за рубежом и в России.

Вторая глава заключается в исследовании зарубежного и отечественного опыта. Характеризуются фирмы – участники франчайзинговых операций, приводится количество действующих, в этой области, организаций.

В третьей главе исследуются особенности деятельности иностранных франчайзеров на российском рынке, современное состояние, а также проблемы и перспективы франчайзинга в России

Информационной базой дипломной работы послужили: «нормативно-правовые акты, учебники, учебные пособия, по теме исследования, материалы периодической печати, ресурсы сети Интернет.

**1 МЕХАНИЗМ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ ФРАНЧАЙЗИНГА**

* 1. **Понятие и виды франчайзинга**

Франчайзинг - явление объективное, которое сложилось исторически и прочно закрепилось в развитых странах под воздействием объективных потребностей экономического развития [7].

В мировой практике франчайзинг известен давно. Некоторые специалисты ведут его летоисчисление со Средних веков. Однако в наше время, несмотря на французское имя «франчайзинг» представляет собой чисто американский феномен. Первый широко известный опыт связан с популярным производителем швейных машин, компанией «Зингер», которая организовала по этой схеме сбыт, а главное - послепродажное техническое обслуживание своих изделий. В начале ХХ в. франчайзинг стал широко применяться американскими производителями автомобилей, поставщиками нефтепродуктов, а также в розливе и сбыте безалкогольных напитков.

В настоящее время в России уже никого не удивить товарами и услугами, обозначенными известнейшими товарными знаками таких фирм как «Кока-Кола», «Адидас», «Ксерокс», «Savage», «Макдональдс» и многих других. Эти товарные знаки однозначно ассоциируются у нас с определенным производителем, имеющим высокую репутацию, и косвенно указывают на высокое качество товаров и услуг. Одним из эффективных каналов дистрибуции, по которому эти товары распространяются внутри стран и по всему миру, является малоизвестный у нас франчайзинг. Лишь 10% россиян смогут уверенно объяснить суть франчайзинга. Те, кто знаком с этим явлением, несомненно, удивятся, узнав, что в США каждое второе предприятие малого бизнеса в начале следующего столетия будет работать по договору франчайзинга. Современный франчайзинг является относительно новым явлением в экономике, хотя его корни уходят в средневековье [38, 39].

За последние несколько лет все больше предприятий, функционирующих на российском рынке, заявляют о желании использовать франчайзинг для развития своего бизнеса. В ближайшие годы франчайзинг может стать одним из наиболее эффективных методов выхода предприятия на региональный рынок России. Франчайзинг доказал свою эффективность и интенсивно развивается благодаря высокой степени выживаемости франшизных предприятий (см. рис. 1).

Сравнительные данные выживаемости фирм с помощью франчайзинга

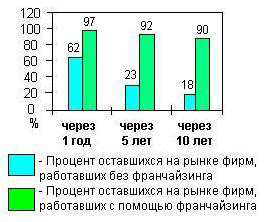


Рисунок 1.1

По своей сущности франчайзинг представляет собой систему взаимоотношений, заключающуюся в возмездной передаче одной стороной (фирмой, имеющей, как правило, ярко выраженный имидж и высокую репутацию на рынке товаров и услуг) другой стороне (фирме или индивидуальному частному предпринимателю) своих средств индивидуализации производимых товаров, выполняемых работ или оказываемых услуг (товарный знак или знак обслуживания, фирменный стиль), технологии ведения бизнеса и другой коммерческой информации, использование которой другой стороной будет содействовать росту и надежному закреплению на рынке товаров и услуг. При этом передающая сторона обязуется оказывать содействие в становлении бизнеса, обеспечивать техническую и консультационную помощь. Приобретающая права сторона производит платежи за право использования в предпринимательской деятельности исключительных прав франчайзера и оказываемые услуги, целью которых является поддержка франчайзи.

Правообладатель имеет право передавать свои права неограниченному числу лиц с правом или без права дальнейшей передачи, что должно быть отражено в договоре. Использование передаваемых франчайзером прав не лишает франчайзи юридической самостоятельности, однако в целях сохранения своей репутации франчайзер наделяется контрольными функциями в части использования пользователем переданных прав и исполнения стандартов ведения деятельности. Корпоративные стандарты должны быть разработаны франчайзером и являются предметом франшизы, то есть всего пакета предложений, являющихся предметом договора.

Франчайзинг предполагает собой длительные и стабильные отношения партнеров, что позволяет обеспечить предсказуемость развития системы и дает возможность установления длительных перспективных целей. На стадии разработки, безусловно, возникают определенные трудности, так как вся система договорных отношений должна быть приведена к единому смыслу и выработана единая корпоративная философия ведения бизнеса. И это, естественно, требует изменения стереотипов мышления у всех без исключения сотрудников фирмы франчайзера, только после этого можно серьезно говорить о франчайзинге [3, 24].

В основе построения системы франчайзинга лежит соглашение (договор), в соответствии с которым одно лицо (франчайзер) предоставляет другой стороне (франчайзи) в обмен на вознаграждение право использовать принадлежащие франчайзеру права на интеллектуальную собственность (товарные знаки, технологии и т.д.). И франчайзерами, и франчайзи являются зарегистрированные в соответствии с правом той или иной страны субъекты рынка.

Франчайзинг - организация бизнеса, в которой компания (франчайзер) передает независимому человеку или компании (франчайзи) право на продажу продукта или услуги от имени этой компании. Франчайзи обязуется продавать этот продукт или услугу по заранее определенным законам и правилам ведения бизнеса, которые устанавливает франчайзер.

Модель франчайзинга в общем построении

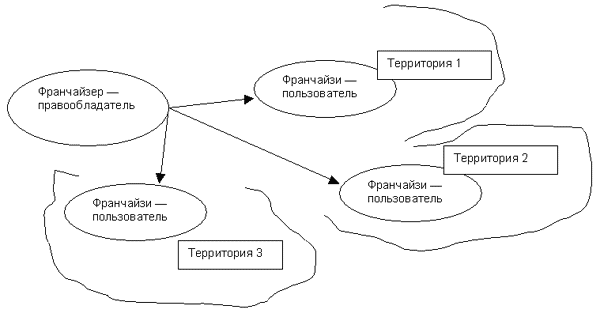


Рисунок 1.2

Во франчайзинговом процессе принимают участие, по меньшей мере, две стороны, между которыми заключен договор франчайзинга (франшиза).

Первая сторона - франчайзер (правообладатель) — является владельцем исключительных прав: товарного знака, фирменного стиля, патента, идеи, авторского права. Он предлагает продать партнеру (франчайзи) право на использование своей торговой марки, обучение, использование своих технологий, а также распространение своих товаров.

Вторая сторона – франчайзи — юридическое лицо, стремящееся создать собственное предприятие на основе рентабельной формулы бизнеса. Франчайзи осуществляет свою деятельность под товарным знаком франчайзера, использует его репутацию на рынке и по своему стилю идентифицируется с франчайзером. За пользование правами франчайзера и оказываемую поддержку франчайзи производит определенные платежи.

Франчайзинговая компания (франчайзи) осуществляет свою деятельность на договорных отношениях с компанией-изготовителем товаров или услуг (франчайзером). В обмен на преимущества надежно и успешно работающей компании, имеющей известную торговую марку и свою методику ведения бизнеса, франчайзи отдает франчайзеру часть своей прибыли и работает под его маркой. Необходимо подчеркнуть, что оба партнера — и франчайзер, и франчайзи юридически независимы [13].

Предприниматель может начать использовать франчайзинг в качестве метода развития бизнеса на своем предприятии, если:

* предприятие обладает особенным имиджем, позволяющим потребителю безошибочно отличить его от других аналогов;
* на предприятии разработана система ведения коммерческой деятельности, в том числе применяются специфические логистические и маркетинговые методы, доказавшие свою эффективность на практике;
* на протяжении длительного периода времени на предлагаемый продукт либо услугу можно прогнозировать относительно массовый потребительский спрос;
* прибыль, получаемая от взаимодействия будущего франчайзера и франчайзи, должна быть выше той прибыли, которую они могли бы получить, работая автономно, и должна быть достаточной, чтобы вернуть первоначальные и текущие затраты капитала как франчайзера, так и франчайзи и обеспечить приемлемые заработки франчайзи;
* будущий франчайзер готов раскрыть все секреты своей бизнес-технологии потенциальному франчайзи и в будущем вести бизнес на основе всестороннего сотрудничества.

Обязательные признаки классического франчайзинга:

* передача лицензии на марку;
* обучение франчайзи ведению бизнеса и организация системы платежей;
* обеспечение независимости франчайзи от франчайзера.

Если хотя бы один из этих признаков отсутствует, то это уже не франчайзинг, а лицензионный договор на право использования бренда или отношения с элементами франчайзинга [6].

Таблица 1.1 - Основные функции сторон франчайзинговой сделки

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Франчайзер (Франчайзор) | Франчайзи (Франчайзиат) |
| Функции | * оказывает помощь партнерам при выборе зоны деятельности; * предоставляет рекомендации и разработки по размещению торговой сети, ведению рекламной работы; * помогает в подготовке высококвалифицированных кадров; * проводит консультирование по планированию, управлению, ведению торговых операций; * иногда предоставляет финансовую помощь; * занимается поиском выгодных поставщиков, исследованиями рынка, общими рекламными кампаниями; * контролирует качество товаров и услуг в сети, чтобы потребители возвращались снова и снова. | * обязан выполнять условия продажи и предоставления услуг, диктуемых франчайзером; * унифицирует и стандартизирует деятельность подразделений, входящих в компанию, маркетинговых усилий по продаже то­варов и предоставлению услуг; * контролирует свой бизнес; * работает с клиентами. |
| Предоставление прав при одноразовой оплате | * расширение производства и сбыта товаров и услуг и получение дополнительного дохода; * расширение опыта ведения бизнеса на основе обратных информационных связей; * получение дополнительного дохода от уступки прав на использование товарного знака, фирменного стиля, прав на использование объектов интеллектуальной собственности; * экономия финансовых ресурсов при отсутствии необходимости создания дочерних предприятий, дополнительных расходов на создание материально-технической базы (производственные, торговые и офисные помещения, оборудование и т.д.), так как франчайзи могут иметь ее в собственности. | * пользоваться интеллектуальной собственностью франчайзера; * открыть собственное франчайзинговое предприятие; * получить стандартный набор услуг, необходимый для открытия предприятия; * постоянная техническая, и консультативная поддержка со стороны франчайзера; * значительная экономия ресурсов и времени на рекламе, обучении, проведении маркетинговых исследований, поиске и доставке товаров, разработке и регистрации собственного товарного знака, отработке технологии ведения бизнеса, ведении переговоров и поиске партнеров; * снижение риска банкротства. |

Источник: [составлено автором]

В зависимости от направления можно выделить следующие виды франчайзинга:

1. Товарный франчайзинг - франчайзер продает товары не оптовым и розничным торговым компаниям, а в основном франчайзи, которые не продают аналогичную продукцию конкурентов. При таком способе ведения бизнеса франчайзи покупает у головной компании право на продажу товаров или услуг с ее торговой маркой.

При товарном франчайзинге товар попадает к потребителю в том виде, в каком он был изготовлен франчайзером, а торговая марка, имеющая широкую известность, становится гарантией качества. Франчайзи, как правило, осуществляет послепродажное их обслуживание. Франчайзером при дан­ном виде франчайзинга выступает производитель. Основным передаваемым правом является право на использование товарного знака франчайзера.

Франчайзинг товара не нашел широкого применения в торговле. Такого рода отношения в большинстве случаев выгодны франчайзеру, так как они обеспечивают ему продвижение товар­ного знака, расширение системы сбыта и непрерывную связь с потребителем через систему сбыта. Поскольку в большинстве случаев для торговых предприятий важное значение имеет ассортиментная политика, торговля избранным товаром не является эффективной.

2. Производственный франчайзинг - компания, поставляющая франчайзи оборудование, рецептуру и право пользования товарным знаком и общим рекламным фондом при производстве и сбыте продукции с обязательным условием контроля качества со стороны франчайзи.

Производственный франчайзинг используется изготовителем для расширения производства своих товаров и их продвижения на новые рынки (возможен выпуск продукции под известной торговой маркой или осуществление заключительной технологической обработки продукции). Товар, производимый во всех регионах, не должен отличаться друг от друга.

3. Сервисный франчайзинг используется организациями сферы обслуживания для выхода на новые рынки и построения единой разветвленной сети. Представляет собой нечто среднее между двумя указанными выше видами. Активно развивается в косметологии, парикмахерских, бытовых услугах, туристическом бизнесе, в области недвижимости и образовательной деятельности. Франчайзи предоставляется пра­во заниматься определенным видом деятельности под торговой маркой франчайзера. Франчайзер имеет ряд запатентованных прав, которые на основании договора передаются франчайзи.

4. Деловой франчайзинг (франчайзинг в бизнесе) - является наиболее популярным способом франчайзинга. Это вид франчайзинга, в соответствии с которым франчайзер представляет франчайзи не только весь комплекс исключительных прав, то есть делится с ним собственными методами, способами, искусством ведения коммерческой деятельности, но и непосредственно осуществляет подготовку всесторонней программы деятельности для франчайзи: помогает ему в планировании текущих операций, в оборудовании помещений, в создании транспортной и складской инфраструктуры, в оформлении его юридического статуса. При этом франчайзер выдает лицензию на право пользования товарным знаком или знаком обслуживания, способом ведения торговли товарами или услугами и соответствующем обеспечением; в основном применяется для открытия магазинов и киосков для продажи набора продуктов и оказания услуг под фирменным наименованием франчайзера.

Франчайзи полностью идентифицируется с франчайзером и становится частью общей корпоративной системы. Франчайзер при таком франчайзинге может быть предприятием, добывающим сырье, производителем, оптовым или розничным торговцем, предприятием сферы услуг, а может быть просто владельцем прав, которые по договору передаются франчайзи на определенных условиях. Но при этом все предприятия, работающие в системе, должны работать по единой методологии, в едином стиле и соблюдать внутрисистемные интересы.

Система франчайзинга бизнес-формата дает возможность не только расширить бизнес во внутриотраслевом масштабе и сопредельных отраслях, но и включить в систему различные направления бизнеса. Высокая репутация фирмы в одной сфере деятельности при использовании системы франчайзинга бизнес-формата на практике дает колоссальные возможности для расширения деятельности как самой фирмы (франчайзер), так и предприятий, которые будут использовать эту репутацию для организации и развития своего бизнеса [6, 11, 14, 15].

0браз построения деловых отношений между франчайзером и франчайзи:

1. Региональный франчайзинг — трехуровневая система, в которой главный в регионе франчайзи, промежуточное звено, выступает в роли официального, с широкими полномочиями представителя головной компании (см. рис. 1.3).

Региональный франчайзинг

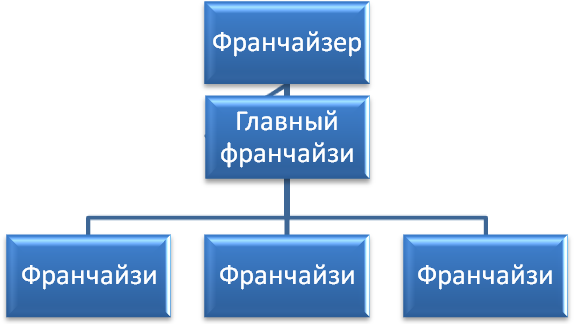


Рисунок 1.3

Реализация системы регионального франчайзинга начинается с того, что франчайзер определяет стратегию развития своей сбытовой инфраструктуры в определенном регионе и заключает срочный договор с предприятием-партнером, которое становится главным франчайзи по определенному региону или продукту. Главный франчайзи имеет право не только подбирать новых франчайзи, но и обеспечивать их первоначальное обучение и прочие услуги, что обычно делает сам франчайзер. Главный франчайзи включен в систему разделения платежей и взносов в рекламный фонд. Он пользуется всеми благами, которые обычно дает франчайзинг, для этого он тоже платит лицензионные взносы, а также взносы на рекламу непосредственно франчайзеру. Контракт между франчайзером и главным франчайзи устанавливает, что ожидается от каждой стороны и, какой определенный период франчайзи будет выполнять эту специфическую роль. В отличие от других методов этот метод выгоден для всех сторон, так как главный франчайзи — выборное лицо, и он должен получать поддержку на протяжении всего времени сотрудничества, а это выгодно и франчайзеру.

2. Суб-франчайзинг — трехуровневая система франчайзинговых отношений, подобная региональной схеме. Основное отличие — иная организация потока платежей: он становится последовательным, а непосредственная связь франчайзи с головной компанией утрачивается практически полностью. Фактически суб-франчайзи становится франчайзером на своей территории, и франчайзи зависит уже от его долгосрочной поддержки (см. рис. 1.4) [14].

Модель суб-франчайзинга в общем построении

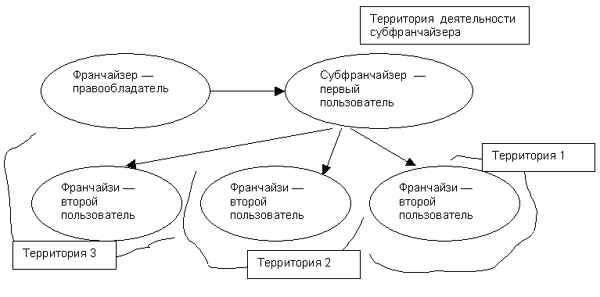


Рисунок 1.4

Таблица 1.2 – Преимущества и недостатки франчайзинга

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Преимущества франчайзинга | Недостатки франчайзинга |
| Для франчайзера | * увеличить число торговых предприятий при минимальных капиталовложениях, так как франчайзиат тоже вкладывает свою долю капитала в этот бизнес; * увеличить доходы (прибыль) за счет усилий франчайзиата. Поскольку франчайзиат является собственником предприятия, он будет прилагать максимум усилий по увеличению доходности бизнеса; * снизить уровень издержек производства и обращения на единицу товарооборота, так как франчайзиат как предприниматель сам покрывает все расходы по содержанию своего торгового предприятия (зарплата работников, аренда.); * расширить сеть распределения своего товара или услуг за счет привязки франчайзиата к франчайзеру, так как франчайзиат обязан покупать необходимое ему оборудование у франчайзера или через него. | * сложность контроля за деятельностью франчайзиата, так как франчай-зиат не является наемным работником франчайзера и франчайзер непосредственно им не руководит; * возможность потерять свое доброе имя и репутацию из-за плохой работы франчайзиата; * опасность получения неправдивой информации и бухгалтерской отчетности от франчайзиата; * возможность возникновения противоположных целей с франчайзиатом, что существенно отражается на бизнесе. Ведь франчайзер не может разорвать договор с франчайзиатом, пока тот не нарушит условий договора. |
| Для франчайзиата | * стать самостоятельным предпринимателем; * вести свой бизнес под признанным торговым знаком; * использования уже ранее испытанных форм предпринимательства; * совместной рекламы; * обучения и помощи со стороны франчайзера; * приобретения многих видов лицензионного бизнеса по относительно низким ценам; * финансировать часть капиталовложений и извлекать из этого прибыль. | * контроль со стороны франчайзера, что может оставить мало возможностей франчайзиату для самовыражения в своем бизнесе; * опасность потерять свою репутацию из-за плохой работы; * опасность изменения политики франчайзера в худшую для франчайзиата сторону, например при смене франчайзеров; * большие затраты на услуги франчайзера (на покупку оборудования, которое франчайзиат обязан покупать только у франчайзера, в то время как у другого продавца оно может быть намного дешевле). |

Источник: [составлено автором по 35]

По мировой статистике доля банкротств, в случае работы по системе франчайзинга в разы меньше, чем в других партнерских схемах, поскольку существующая сеть защищает новичка, помогает ему стартовать, предоставляя ему свои рекомендации и устанавливая стандарты [4].

Франчайзинг базируется на постоянном сотрудничестве и высокой степени доверия сторон, единообразии участников системы, высокой степени предпринимательской инициативы, отлаженной системе информационных связей, коммуникаций и инструментов маркетинга, поддержки сторон и ориентации на долгосрочный коммерческий успех.

Моделируя систему франчайзинга необходимо исходить из интересов сторон, которыми они естественно будут руководствоваться в своей деятельности.

**1.2 Экономический механизм взаимоотношений в системе франчайзинга**

Экономические отношения в интегрированном процессе бизнеса играют важнейшую роль, определяя состояние объектов, при котором исключаются экономические потери. Традиционный критерий прибыльности необходимо дополнить критерием экономической безопасности, так как критерий прибыльности отражает только одну — материальную сторону деятельности при интегрированной форме организации. Поэтому первостепенное значение при разработке технологии управления франчайзинговой формой организации бизнеса имеет определение основных элементов в механизме формирования системы отношений [46].

Перед любым предпринимателем, выбравшим франчайзинговый вариант организации бизнеса, стоят следующие задачи:

1. Определить направление бизнеса.
2. Провести в своем регионе исследование рынка: анализ конкурентов и экспертный опрос. Основываясь на данных анализа открыть в своем регионе бизнес с помощью покупки франшизы, учитывая при этом конкуренцию и востребованность данного бизнеса на рынке.
3. Выбрать франчайзера.
4. С помощью уже работающих франчайзи выяснить стоимость франшизы, уровень доходности, количество выбывших партнеров и причины их ухода.
5. Встретиться с франчайзером после сбора всей возможной информации о нем.
6. Для избежания дополнительных расходов следует обязательно привлечь к составлению договора юриста. При этом обратить внимание:

* на права, которые оставляет за собой франчайзер;
* на виды сервиса (платного и бесплатного), который франчайзер оказывает участникам сети;
* на обязанность франчайзера консультировать франчайзи по ходу становления бизнеса [65].

Во время до контрактных встреч закладываются будущие отношения. На этом этапе франчайзер должен раскрыть все источники доходов, о которых франчайзи не знает, и франчайзер не должен получать никаких тайных доходов. Поэтому всегда и вполне закономерно особое внимание уделяется обязательствам франчайзера и франчайзи (см. прил. 1, табл. 1.3).

Также важно, что франчайзер не устанавливает никаких особых отношений ни с кем из франчайзи. Такие отношения могут создать следующие трудности:

1. Франчайзи, с которым установлены особые отношения, будет рассчитывать на привилегии.

2. Другие франчайзи, узнав о таких отношениях, отнесутся с недовольством как к привилегированным франчайзи, так и к франчайзеру, который допустил такие отношения [53].

Франчайзер должен обеспечить понимание франчайзи методов маркетинга, используемых в практике системы франчайзинга. Важно, чтобы франчайзи понимал характер и масштаб отношений между франчайзером и франчайзи. Франчайзи должен знать:

* что франчайзер обеспечивает его постоянными услугами и, как эти услуги будут предоставляться;
* что ожидается от него в отношении стандартов, операционных процедур и предстоящих расходов.

Качество обучения франчайзи — ключевой фактор в обеспечении фундамента для будущего. Франчайзи, который будет иметь правильное представление о характере бизнеса и правовых обязательствах, легче справится с пониманием тех статей договора, соблюдение которых является существенным с точки зрения обеспечения стандартов, целостности имени, престижа и операционной системы франчайзера. Франчайзер должен обладать искусством в общении: все, что он обещает и требует, должно быть не только записано в контракте, но и подтверждаться ежедневной практикой.

Более того, обе стороны должны понимать, что они закладывают фундамент гармоничного, позитивного партнерства (не в правовом смысле) ради обоюдной выгоды. Хорошие отношения франчайзер-франчайзи не возникают из ничего, над ними надо работать [65].

После покупки франшизы, первоначального взноса специалисты головной компании обучают персонал и руководство франчайзиата, дают пошаговый план действий, необходимый для запуска бизнеса. Выезжает на место открытия точки, оказывает всестороннюю помощь в запуске бизнеса (проектирование, строительство, дизайн, кредитование, автоматизация и т. д.), а также в обязанности правообладателя входит предоставление пользователю технической, коммерческой и иной документации, необходимой для осуществления переданных по договору прав. Это может быть информация, связанная с совершенно различными аспектами деятельности организации, — от методик управления и ведения учета до рецептов приготовления фирменных блюд [51].

Кроме того, правообладатель должен в течение всего срока действия договора франчайзинга консультировать пользователя и оказывать ему техническое содействие, помогать в обучении работников и контролировать качество продукции или услуг (см. рис. 1.5).

Франчайзинговая система взаимоотношений

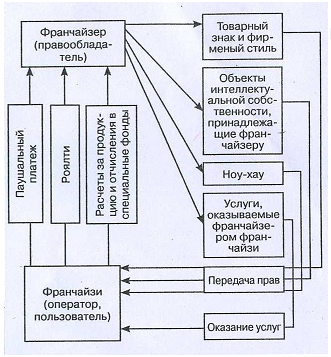


Рисунок 1.5

Вместе с тем правообладатель сам заинтересован в качестве производимых пользователем товаров и предоставляемых им услуг. Ведь если товары или услуги пользователя не оправдают надежд покупателей, то может ухудшиться их отношение к бренду в целом. А значит, уменьшатся продажи не только конкретного пользователя, но и остальных пользователей, и самого правообладателя.

С этой точки зрения должно быть:

* уважение, как со стороны франчайзера, так и со стороны оператора, основных принципов, на которых основана система льготного предпринимательства и которые являются залогом успеха;
* уважение со стороны оператора достижений и руководящей роли франчайзера. Но не такое слепое уважение, когда оператор не видит, что пора задать некоторые вопросы франчайзеру, а уважение собственности на имя, ноу-хау и практический опыт, на которых система франчайзинга основана, и всего того, что входит в эту собственность;
* уважение со стороны франчайзера достижений операторов и их вклада в систему [29].

Есть много областей, которые могут стать причиной разрыва отношений.

Франчайзи не подходит для того, чтобы работать самостоятельно.

Франчайзи не обладает необходимыми качествами для работы в данной схеме франчайзинга.

Франчайзи может чувствовать разочарование из-за того, что реальность не оправдала его ожидания.

Система франчайзинга находится на раннем этапе развития, и франчайзи не считает, что франчайзер провел достаточное количество подготовительных операций, чтобы проверить всю систему.

Франчайзер может думать, что франчайзи недостаточно прилагает усилий.

Франчайзи не доволен услугами франчайзера.

Франчайзи не производит выплаты и/или не отчитывается вовремя.

Франчайзи не поддерживает операционные стандарты.

Франчайзи хочет прекратить работу в рамках этой системы.

Проблемы с качеством (или отсутствием качества) расположения торговой точки.

Возникают трудности с продажами у франчайзи.

Между персоналом головной фирмы и франчайзи происходят столкновения.

Отсутствует нормальное общение.

Франчайзер ведет себя слишком авторитарно.

Франчайзи сопротивляется изменениям и усовершенствованиям.

Франчайзи разочарован рекламной деятельностью франчайзера.

Бизнес не такой успешный, как франчайзи думал.

Бизнес не такой успешный, как франчайзер рассчитывал.

Франчайзер не обеспечивает необходимый уровень поддержки со стороны оперативного персонала головной фирмы.

Франчайзи позволяет себе вольности в работе в рамках системы.

Франчайзи не видят, что франчайзер осуществляет исследования и разработки программ по поддержанию и улучшению конкурентоспособности системы на рынке [53].

С самого начала бизнес франчайзи находится под строгим контролем франчайзера, который внимательно следит за соблюдением всех стандартов, принятых в его компании. Но в качестве платы за все эти преимущества головная организация регулярно взимает со своего партнера роялти. Как правило, российские компании дают своим партнерам больше свободы действий, но, правда, и гарантий, что бизнес будет успешным, они получают меньше [30].

Франчайзи осуществляет в пользу франчайзера следующие виды платежей:

* первоначальный (паушальный) платеж — дает возможность на право работать с франшизой, помощь в организации бизнеса, лицензию на использование торговой марки, операционной системы и рецептов и технологий бизнеса — по сути, покупка франшизы;
* роялти — ежемесячные выплаты (от продаж или от прибыли);
* взносы в рекламный и маркетинговый бюджет франчайзера.

Взамен платежей франчайзер берет на себя обязательство поддерживать корпоративную связь между компаниями-франчайзи, проводить необходимое обучение, поставлять редкие ключевые ресурсы для бизнеса франчайзи, проводить рекламные акции, исследования рынка.

Суммы и ставки определяются в каждом бизнесе индивидуаль­но. С точки зрения франчайзи обычно первоначальный платеж составляет около 10% от общего объема инвестиций, остальные вложения идут на строительство, аренду, оборудование и т. д.

Роялти обычно составляют 4—10 %. Взнос в рекламный и маркетинговый бюджет обычно определяет на уровне 1-4 % от объема продаж. Суммы и ставки часто могут быть предметом торга [6, 36].

Функция планирования является ведущей в механизме взаимоотношений партнеров во франчайзинге, так как она определяет цели функционирования системы франчайзинга, пути и ресурсы, обеспечивая экономическую устойчивость взаимоотношений в этой системе.

В связи с этим бизнес-план рассматривается как инструмент механизма взаимоотношений франчайзера и франчайзи.

За право пользования исключительными правами франчайзи уплачивает франчайзеру вознаграждение. Это вознаграждение может быть как разовым, так и периодическим, а его размер может определяться как в фиксированной сумме, так и в процентах от выручки.

На практике чаще всего при заключении договора франчайзи уплачивает фиксированную сумму вознаграждения — так называемый паушальный платеж. А затем в течение всего срока договора уплачивает роялти — периодические платежи. Периодичность этих платежей устанавливается договором, но, как правило, они производятся ежемесячно.

Ответственность за хорошие отношения франчайзер — франчайзи лежит на них обоих, но, несомненно, именно франчайзер должен взять инициативу в их становлении. Франчайзер должен стремиться создать климат, когда франчайзи чувствует, что его бизнес поддерживается, и используются его предпринимательские навыки. Необходимо создать обстановку, при которой он чувствует себя уверенно. Многие нововведения в системе франчайзинга происходили благодаря вкладу франчайзи.

Хорошие отношения франчайзер — франчайзи не складываются стихийно, они возникают в результате сознательных усилий с обеих сторон по расширению основ отношений. Франчайзеру легко использовать свои преимущества перед франчайзи. Многие франчайзи решают заняться этим бизнесом, потому что они глубоко верят в этот бизнес и в перспективы его успеха. Первое чувство разочарования может быть связано с тем, что у франчайзи сложилось мнение по поводу того, что франчайзер не выполняет свои обязательства. И оно усиливается огромным желанием воздействовать на франчайзера тем или иным образом для исправления его позиции. Кроме того что франчайзер никоим образом не должен позволять франчайзи сомневаться в его деловых возможностях, впечатление, что франчайзер не справляется со своими обязанностями, является свидетельством того, что франчайзер не уделяет достаточно внимания общению с франчайзи. Пытаясь поддерживать отношения на нужном уровне, франчайзер должен понимать, что восприятие франчайзи роли и деятельности франчайзера очень важно. Для этого должны полностью использоваться каналы общения, чтобы восприятие франчайзи возможностей франчайзера было правильным.

Вклад франчайзи в создание хороших отношений — это, по сути, выполнение своей работы должным образом и с полной отдачей. Он должен соблюдать стандарты деятельности; работать неустанно ради успеха бизнеса; выполнять финансовые и отчетные обязательства: ничто ни принесет больший ущерб, чем невыполнение обязанности предоставлять франчайзеру необходимую информацию и невыплата вовремя причитающихся денег; франчайзи должен участвовать во всех мероприятиях, организуемых головной фирмой.

Со своей стороны франчайзер должен сосредоточиться на поддержании и улучшении качества услуг и выполнить все взятые обязательства. Также важна поддержка исследований и разработок, обработка и оценка новых идей, что будет демонстрировать заботу франчайзера о конкурентоспособности бизнеса и, будет служить стимулом развития отношений.

Франчайзер должен не только обеспечить франчайзи в обмен на вознаграждение постоянными услугами, но и сделать так, чтобы франчайзи понимал, что в обмен на деньги он приобретает ценность. Это требует применения эффективных средств общения. Франчайзер должен побеспокоиться, чтобы его письменные сообщения были не только получены, но и прочитаны, восприняты и служили основанием для действий. В этом смысле очень важна роль оперативного штата. Он должен быть специально обучен, чтобы уметь обнаруживать ранние предупредительные сигналы. По любому из таких сигналов надо принимать меры.

Франчайзер должен иметь разработанную систему, как преодолевать стрессы и напряженность, которые всегда возникают независимо от того насколько хорошо работает система [8, 9].

Именно франчайзер должен обеспечить понимание всем персоналом важности отношений франчайзер — франчайзи, которые должны поддерживаться на самом высоком уровне. Франчайзер должен назначить одного из руководителей головной фирмы, специально отвечающего за обеспечение поддержки и доведение до сведения председателя или генерального директора, насколько эффективно претворяется политика по развитию взаимоотношений.

**1.3 Правовое регулирование франчайзинга**

По правовому регулированию отношений франчайзинга можно выделить 2 группы стран:

1. законодательно регламентируются административно-правовые отношения;

2. детальная регламентация договора франчайзинга (в настоящее время к рассматриваемой группе стран можно отнести и Республику Беларусь).

Специальное законодательство по франчайзингу существует в США, Франции, Италии, Испании, Канаде, Бразилии, Румынии, Индонезии, Малайзии, Китае, Японии, Корее и в некоторых других странах. При этом законодательство каждой из них отличается своей спецификой. В некоторых государствах франчайзинг имеет самостоятельное правовое регулирование, при этом не исключается использование норм других законов и инструкций.

В мире существуют страны (Франция, Германия, Россия), где законодательная основа содержится в других законах подобно Гражданскому Кодексу, законам, связанным с предпринимательской деятельностью, различным нормативным актам, принятым Правительством или специализированными неправительственными организациями, и т.д.

Соединенные Штаты Америки отличаются наиболее высоким уровнем развития специ­ального франчайзингового законодательства, что связано с бога­тым опытом франчайзинга в этой стране. В США было впервые дано законодательное определение франчайзингу.

Во многих штатах США приняты законодательные акты, регулирующие франчайзинг, которые, как правило, называются законами об инвестиционном франчайзинге. Такие законы определяют понятие и виды франшизы, франчайзингового договора, а так же перечень подлежащей разглашению информации о франшизе. К тому же законодательные акты таких штатов, как, например, Вашингтон, Вирджиния, Висконсин, Гаваи, Иллинойс, Калифорния, Нью-Йорк, Северная и Южная Дакота предусматривают обязательную регистрацию информации о франшизе в специальном органе и направление соответствующих документов потенциальному франчайзи до предложения или продажи франшизы. Закон штата Орегон предусматривает обязанность франчайзора направлять франчайзи соответствующую документацию о франшизе, однако не обязывает франчайзора осуществлять обязательную регистрацию таких документов. Законы штатов Кентукки, Мичиган, Небраска и Техас обязывают франчайзора зарегистрировать специальное уведомление о предложении франшизы и уплатить соответствующий регистрационный сбор. Объем обязательной к разглашению информации о франшизе отличается от штата к штату.

В законах разных штатов франшиза определяется в основном двумя способами — как сбытовая система и как общность интересов сторон франчайзинговых отношений.

В Калифорнии, Вашингтоне и других штатах франшиза определяется как контракт или договор, выраженный или предполагаемый, устный или письменный, между двумя или более лицами, по которому:

1) франчайзи предоставляется право участвовать в предпринимательской деятельности по предложению, продаже или сбыту товаров и услуг в соответствии с маркетинговым планом или системой, предписанной в значительной части франчайзером;

2) ведение предпринимательской деятельности франчайзи в соответствии с таким планом или системой в значительной степени ассоциируется с торговой маркой, маркой на услуги, торговым наименованием, логотипом, рекламой или иными коммерческими символами франчайзера или его дочерних предприятий;

3) франчайзи обязан уплатить, прямо или косвенно, франчайзинговый платеж.

Предложение и продажа франшиз регулируется в США не только на уровне законодательства отдельных штатов, но и на федеральном уровне. Регулирование франчайзинга на федеральном уровне осуществляется не специальным законом, как это имеет место на уровне штатов, а специальными правилами о требованиях в отношении раскрытия и запретов, касающихся франчайзинга и предприятий предпринимательских возможностей. Данные правила о раскрытии приняты федеральной торговой комиссией США. Правила дают определение франшизы, сторон франчайзинговых правоотношений, перечень их прав и обязанностей.

Было разработано руководство по единообразному предложению франшизы, широко известное как UFOC (The Uniform Franchise Offering Circular Guidelines), которое включает в себя и требования правил, и требования, встречающиеся во всех законах штатов [6].

Среди европейских стран законодательное регулирование франчайзинга впервые было введено во Франции. Закон «О развитии коммерческих торговых предприятий и улучшении их экономического, правового и социального окружения» (закон Луи Дубена, который внес его на рассмотрение в парламент). Закон содержит два основных требования. Во-первых, франчайзер обязан предоставлять потенциальному франчайзи информацию о франшизе как минимум за 20 дней до подписания франчайзингового договора. Во-вторых, эта информация должна содержать исчерпывающие данные о предложенной франшизе. Законом не установлен исчерпывающий перечень категорий информации для разглашения, которые по­зволят другой стороне принять взвешенное и максимально объективное решение. Франчайзер обязан передать будущему партнеру, так называемый список предварительной информации (СПИ), в котором содержатся подробные сведения о сети, ее истории, входящих в нее предприятиях, финансовых условиях контракта и т.д. Франчайзи располагает 20-дневным сроком, в течение которого он может принять либо отвергнуть контракт. СПИ, как правило, включает также и стандартный текст контракта.

Закон Дубена предусматривает в качестве наказания за несоблюдение правил подачи информации штраф. Также разрешено аннулирование франчайзингового соглашения с возмещением не только вступительного взноса, уплаченного франчайзеру, но и потерянных полностью или частично по его вине инвестиций.

В Испании при заключении франчайзинговых соглашений стороны руководствуются актом «О положении в розничной торговле относительно регулирования франчайзингового режима» и постановлением о создании реестра франчайзеров. Постановление содержит не только требования к их регистрации, но и определяет объем информации о франшизе, который франчайзи должен получить не позже чем за 20 дней до подписания франчайзингового договора или уплаты по нему первых франчайзинговых платежей [58].

В Китае франчайзинг регулируется циркуляром Министерства внутренней торговли «О мероприятиях администрирования франчайзинговых операций», сфера действия которого, как и во Франции, затрагивает любые договора по передаче прав пользования объектами интеллектуальной собственности. Циркуляр предусматривает обязательную регистрацию франчайзингового договора в Китайской сети ассоциированных предприятий (China Chain Enter prises Associaton), а также открытую публикацию информации о франшизах [6].

Несмотря на стремительное развитие франчайзинга, в российском законодательстве понятия договора франчайзинга не существует. Отсутствуют и нормативные акты, описывающие франчайзинговые отношения.

Обязательства правообладателя (франчайзера) и пользователя (франчайзи) прописаны в Гражданском кодексе Российской Федерации.

При разработке соглашения франчайзинга необходимо также руководствоваться Законом Российской Федерации «О товарных знаках, знаках обслуживания и наименованиях мест происхождения товаров». Настоящим Законом регулируются отношения, возникающие в связи с правовой охраной и использованием товарных знаков, знаков обслуживания и наименований мест происхождения товаров [2].

В гражданском законодательстве договору франчайзинга соответствует договор коммерческой концессии. Участниками договора франчайзинга могут быть только коммерческие организации и индивидуальные предприниматели.

Нормативными актами, определяющими в настоящее время порядок разрешения хозяйственных споров, в которых могут оказаться в качестве сторон франчайзер и франчайзи, являются Закон РСФСР об арбитражном суде и Арбитражный процессуальный кодекс РФ, а также утвержденное постановлением Верховного Совета РФ.

Из всего блока законов, определяющих условия хозяйственной деятельности, остановимся на основополагающих законах. К ним следует отнести в первую очередь Закон РФ «о защите конкуренции», обеспечивающий состязательность хозяйствующих субъектов на рынке и добросовестный характер их конкуренции.

Законы такого характера действуют в каждой стране с развитой рыночной экономикой. Для России он тем более важен, что степень монополизации ее экономики до сих пор еще остается очень высокой, а добросовестность конкуренции воспринимается как абстрактное понятие, не связанное с реальной деятельностью на рынке.

Во-первых, он устанавливает количественные ограничения по охвату рынка товаров и услуг, которые должны учитываться при формировании сети франчайзи.

Во-вторых, Закон содержит важные положения о порядке заключения хозяйствующих договоров, в том числе франчайзинговых соглашений.

В-третьих, Закон содержит важные для отношений между франчайзером и франчайзи положения о недобросовестной конкуренции, к которой относятся, в частности: введение потребителей в заблуждение относительно характера, способа и места изготовления, потребительских свойств и качества товара; самовольное использование товарного знака, фирменного наименования или маркировки товара, а также копирование формы, упаковки, внешнего оформления товара другого хозяйствующего субъекта; получение, использование, разглашение научно-технической, производственной или торговой информации, в том числе коммерческой тайны, без согласия ее владельца.

Предмет договора франчайзинга — это возмездное предоставление в пользование комплекса исключительных прав, к которым относятся фирменное наименование, товарный знак, знак обслуживания, охраняемая коммерческая информация и т.д. То есть в пользование передается комплекс исключительных прав, позволяющих идентифицировать товары или услуги как созданные определенным производителем. Исходя из этого стороны, договора называются правообладателем (франчайзер) и пользователем (франчайзи). Правообладатель исключительные права предоставляет, пользователь эти права использует. А для обозначения самого права пользования используется понятие франшизы [32].

Исключительное право на объекты интеллектуальной собственности (товарные знаки, фирменные обозначения, ноу-хау и другие охраняемые результаты интеллектуальной деятельности и средства индивидуализации) позволяет правообладателю использовать эти объекты любым не противоречащим закону способом, одновременно запрещая их использование третьим лицам.

Неисключительные права позволяют их обладателю совершать в отношении объектов интеллектуальной собственности только те не запрещенные законом действия, которые разрешены ему обладателем исключительных прав.

Договором франчайзинга может быть предусмотрено право франчайзи, то есть право пользователя разрешать другим лицам использовать полученные им исключительные права. В этом случае между франчайзи и третьим лицом заключается договор субконцессии, условия которой должны быть согласованы с правообладателем.

При субконцессии дальнейшая передача исключительных прав не происходит, поскольку правом такой передачи обладает только правообладатель [59].

Таким образом, франчайзи передает третьему лицу, так называемому вторичному пользователю, уже неисключительные права на наименование или товарный знак.

С 1 января 2008 г. вступила в действие IV часть ГК РФ. Одновременно вступили в действия изменения в 54 главу ГК РФ.

До принятия IV части ГК большая часть обсуждений 54 главы ГК РФ было посвящено вопросам внесения новых терминов в ГК, правомерности передачи фирменного наименования и коммерческого обозначения, двойной регистрации договора, неоправданно долгих сроков регистрации в федеральном органе исполнительной власти, ответственности правообладателя по требованиям, предъявляемым к пользователю, обязанности правообладателя контролировать качество.

С введением в действие IV части ГК фирменное наименование может принадлежать только одному лицу и соответственно распоряжение исключительным правом (в том числе путем его отчуждения или предоставления другому лицу права использования фирменного наименования) не допускается. IV частью ГК установлены исключительные права на коммерческое обозначение и право правообладателя предоставить другому лицу право использования своего коммерческого обозначения в порядке и на условиях, которые предусмотрены договором коммерческой концессии. Двойная регистрация отменена, и договор подлежит регистрации только в компетентном федеральном органе исполнительной власти.

Внесенные изменения, несмотря на кажущуюся немногочисленность, являются крайне серьезными как для конкретного договора, так и для системы отношений в форме франчайзинга, а также для развития франчайзинга в принципе.

Основным и наиболее важным изменением является включение в комплекс передаваемого по договору права на товарный знак (взамен права на фирменное наименование и или коммерческое обозначение), причем это условие является существенным. Второе изменение - это исключение регистрации в налоговом органе, но обязательная регистрация договора в федеральном органе исполнительной власти в области патентов и товарных знаков. Без такой регистрации договор считается ничтожным.

Под фирменным наименованием подразумевает название организации, определенное в ее учредительных документах и включенное в Единый государственный реестр юридических лиц (ЕГРЮЛ).

До вступления в силу IV части ГК, многие правообладатели использовали коммерческую концессию для обеспечения возможности более быстрого вступления в правоотношения с партнерами и установления долгосрочного характера взаимных связей. Договор подлежал обязательной регистрации в налоговом органе, но не являлся ничтожным до регистрации, стороны не могли ссылаться на него только в отношениях с третьими лицами. Если в договоре содержалось охраняемое право (например, товарный знак), то договор подлежал еще одной регистрации в федеральном органе исполнительной власти в области патентов и товарных знаков. Поэтому значительное количество правообладателей использовали в практике два договора: коммерческой концессии и лицензионный. Лицензионный договор использовали те правообладатели, которые передавали конкретное охраняемое право. Срок окончания действия передаваемого по лицензионному договору права не влиял на срок действия договора коммерческой концессии [1, 61].

Порядок регистрации договоров утвержден приказами Минфина и Роспатента.

Для регистрации договора коммерческой концессии нужно представить:

* заявление о регистрации договора с указанием адреса для пере­писки;
* договор или заверенную выписку из договора, содержащую его существенные условия, в трех экземплярах;
* документ, подтверждающий уплату госпошлины;
* свидетельство на товарный знак.

По общему правилу документы должен представить правообладатель.

С введением новых норм договор коммерческой концессии является ничтожным до момента регистрации в Роспатенте, что ограничивает заинтересованность использования такого вида договора в практике. Сейчас коммерческая концессия отличается, по сути, от лицензионного договора только объемом передаваемых прав [40, 31].

В настоящее время во франчайзинговом сообществе не выработано единого мнения по вопросам законодательного регулирования франчайзинга. Но следует ожидать, что консолидированное предложение будет выработано.

Таким образом, франчайзинг представляет собой организацию бизнеса, в которой компания (франчайзер) передает независимому человеку или компании (франчайзи) право на продажу продукта или услуги от имени этой компании.

Система отношений во франчайзинге носит взаимозависимый характер и формируется на основе поддержки и содействия франчайзера. Такой подход к формированию системы отношений не только помогает франчайзи добиться успеха, но и определяет получение франчайзером роялти.

Франчайзинг для многих начинающих предпринимателей может стать хорошей возможностью организации собственного дела и впоследствии способствует снижению количества рисков. Однако использование чужого товарного знака и методики ведения бизнеса предполагает одновременно и соблюдение определенных правил.

В ряде зарубежных стран существует специальное законодательство по франчайзингу. В российском же законодательстве понятия договора франчайзинга не существует. Отсутствуют и нормативные акты, описывающие франчайзинговые отношения. В России франчайзинговая деятельность регламентируется только коммерческой концессией. В гражданском законодательстве договору франчайзинга соответствует договор коммерческой концессии.

**2 ЗАРУБЕЖНЫЙ И ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ ОПЫТ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ФРАНЧАЙЗИНГОВЫХ ОПЕРАЦИЙ**

**2.1 Опыт формирования франчайзингового рынка США**

Прародителем франчайзинга в США можно считать Исаака Зингера (Isaac Singer) - всемирно известного основателя производства швейных машин. После изобретения своего варианта швейной машины у него возникли две проблемы в связи со сбытом своего изделия на рынке. Во-первых, перед покупкой швейной машины покупатели должны были учиться пользованию машиной. В современном мире это можно сравнить с покупкой пакета оригинального программного обеспечения, использование которого нужно сначала изучить, или с управлением рабочими станками с полностью электронной начинкой. Во-вторых, у Зингера был недостаточный капитал для производства необходимого количества швейных машин, спрос на которые постоянно рос.

Многие выдающиеся идеи родились именно в такой, на первый взгляд, безвыходной ситуации. У Зингера возникла идея продать местным предпринимателям право на торговлю швейными машинами и в то же время переложить на их плечи обучение покупателей швейных машин. Швейную машину можно было приобрести примерно за 100 долл. США. Благодаря такому варианту его предприятие стало быстро расти.

После того, как были зарегистрированы ещё три патента, на деньги, заработанные от продажи права на собственность патентов, стало возможным профинансировать быстро растущее производство. Компания Singer Manufactury Company вскоре зарегистрировала 22 патента, и капитал фирмы вырос до 550 тыс. долл. США. Многие производители последовали этой успешной модели франчайзинга. Например, компания Coca-Coca смогла расширить свою деятельность по всей Америке, переложив заботы по производству, складированию и продаже на плечи местных предпринимателей, которые получали соответствующее разрешение [23].

В США особенно быстро начала развиваться франчайзинговая система создания отелей и ресторанов. Этому способствовало появление в США закона о товарном знаке. Однако предприятия, работающие по системе франчайзинга, имели проблемы. Большая часть их была связана с тем, что некоторые франчайзеры стремились продать больше лицензий франчайзи, чем позволяли увеличить объемы продаж товаров и услуг населению, а также возможности обучения и помощи франчайзи. Ошибки, совершаемые франчайзерами по отношению к франчайзи, периодически приводили к судебным разбирательствам, привлекая, таким образом, внимание администрации и органов местной власти. В результате принимавшиеся в 60-е и 70-е гг. нормы законодательства касались проблем франчайзинга в конкретных отраслях промышленности, например, в автомобильной и автосервисной [55].

Одним из наиболее наглядных и убедительных примеров развития и становления франчайзинговой системы является деятельность всемирно известной фирмы «МакДональдс», которая в настоящее время может рассматриваться как бесспорный лидер в индустрии быстрого обслуживания [56].

В настоящее время больше всего франшиз продано предприятиями США. Проведённые в США исследования показали, что если из числа начинающих предприятий выживает после двух лет деятельности всего 15 %, то среди франшизополучателей доля успешных предприятий составляет 85 %. Объем продаж по системе франчайзинга в США составляет порядка 1 трлн долл. США в год, при этом 40 % розничных продаж приходится на франчайзинг.

Американский франчайзинг, обретя большой внутренний опыт, двинулся за границу. Многие компании продали свои франшизы в других странах, а некоторые из них быстрыми темпами распространяют свою международную сеть.

Количество франчайзи в США



Рисунок 2.1

США являются мировым лидером в развитии системы франчайзинга. В 1998 г. в Америке насчитывалось около 1 200 франчайзеров; в 2002 г. действовало уже примерно 1 500 франчайзеров и 350 000 франчайзи; в 2006 г. имелось около 2 400 франчайзеров и 767 000 франчайзи. В 2008 г. в США насчитывалось примерно 3000 франчайзеров и 865 000 франчайзинговых точек, в которых задействовано 10 000 000 человек (см. рис. 2.1, 2.2) [62].

Количество франчайзеров в США

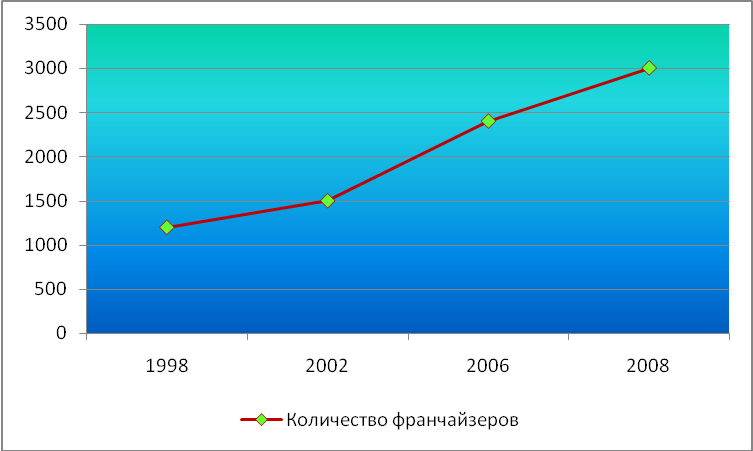


Рисунок 2.2

Замедление экономики в 2009 г. приведет к потере сотен тысяч рабочих мест в сфере франчайзинга в США, прогнозирует Международная Ассоциация Франчайзинга. Национальная ассоциация франчайзинга США оценивает, что число заведений франшиз сократиться всего на 1-2 %, это на 10 000 точек. Закрытие точек будет стоить рынку 207 000 рабочих мест, как оценила ассоциация франчайзинга США.

В первую очередь, по оценкам ассоциации франчайзинга США, сокращения точек франчайзинга коснется автомобилестроения, недвижимости. В тоже время точки быстрого питания и рестораны полного обслуживания не будут подвержены такому падению и будут умеренно расти.

Франчайзинг в Америке может рассчитывать на поддержку International Franchise of Washington (IFA), ассоциацию, учрежденную в 1960 г. группой предпринимателей для продвижения франчайзинга, для предоставления услуг заинтересованным компаниям, а также для организации мероприятий.

В США имеется примерно 3000 франшизных систем в более 75 видах деятельности. На одного франчайзора приходится в среднем 230 франшизных точек. Однако большинство франчайзоров имеет менее 100 точек [55].

По данным IFA превалируют в основном франшизы бизнес-формата (см. рис. 2.3). Производственный франчайзинг по видимому используется для американских производителей, но за пределами страны [58].

Виды франшиз в США



Рисунок 2.3

В настоящее время, по некоторым оценкам, в США до 56 % франшизных систем сосредоточено в первой десятке отраслей, в которых франчайзинг наиболее результативен.

Отрасли, лидирующие в США по использованию франчайзинга в 2008 г.

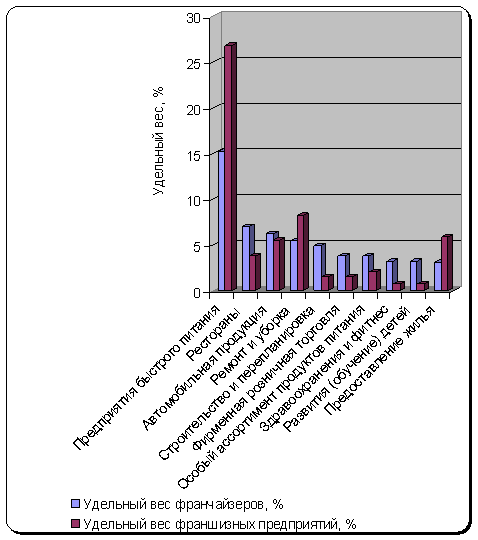


Рисунок 2.4

Как видно на рис. 2.4, половина из десяти лидирующих отраслей относится к сфере услуг, причем уже на четвертом месте находится отрасль целиком из этой сферы (ремонт и уборка), а на третьем – отрасль, в которой присутствует как товарная составляющая, так и предоставление услуг по обслуживанию автомобилей. Если из этого списка вычленить пять отраслей сферы услуг, то окажется, что на них приходится около 20 % франчайзеров и 17 % франшизных предприятий. Важно отметить, что франчайзинговые системы в данной сфере представлены не только этими отраслями. Наиболее активными франчайзинговыми системами в Америке можно назвать America Center (услуги), Athlete’s Foot (спортивное оборудование), Avis (прокат автомобилей), Baskin Robbins (мороженое), Burger King (быстрое питание), Century (недвижимость), Chem Dry (услуги), City Looks (парикмахерские салоны), Comfort Inn (гостиницы) и многие другие.

Франчайзинг очень широко распространен в сфере недвижимости в США. Там головная компания поставляет своим франчайзи полный пакет различных программ по всем направлениям риэлтерской деятельности, приобретя которые можно создать готовый бизнес. По сути дела, покупка франшизы — это чистое вложение капитала под процент, при котором сам инвестор совершенно не обязательно должен самостоятельно заниматься управлением, а вполне может нанять для этого квалифицированного менеджера. Однако получение прямого дохода от работы фирмы не является единственной возможной целью [62].

Около 80 % франшизных систем требует объем инвестиций от 50 до 250 тыс долл. США. Однако это не означает, что системы с низким уровнем инвестирования не получают развития. Около 20 % систем имеют инвестиционный показатель менее 50 тыс долл. США.

Периодические платежи, так называемые роялти, составляющие основу дохода франчайзоров, в среднем варьируют от 3 % до 6 % от объема продаж. Годовой объем продаж в рамках системы франчайзинга превышает 1,5 трлн. долл. США, при этом около 40 % предприятий розничной торговли являются франчайзинговыми (прогноз на 2010 г. – 50 %). Франчайзинг в сфере розничной торговли обеспечивает приблизительно 15 % ВВП США. Примерно 60 % ВНП страны производится предприятиями малого и среднего бизнеса, более 50 % которых работает по системе франчайзинга. По данным администрации малого бизнеса США, за последние пять лет в стране более 85 % малых предприятий по тем или иным причинам прекратили свое существование. За тот же период только 14 % предприятий-франчайзи были закрыты. Таким образом, в среднем из восьми созданных франшизных предприятий в течение первых пяти лет только один прекращает свое существование [50].

Отдел обслуживания субъектов франчайзинга оказывает посреднические услуги в области установления контактов между франчайзером и потенциальными франчайзи. Нередко франчайзинговые департаменты банков США осуществляют программы подбора франчайзи для какого-либо франчайзера, либо определяют франчайзера, наиболее подходящего для специализации франчайзи.

Функцией франчайзингового отдела кредитной организации, играющей основную роль, является обеспечение финансовыми ресурсами франчайзи и франчайзеров. Фундаментальными составляющими рассматриваемого направления деятельности подразделения являются: разработка программ, определение инструментов и источников долгового и акционерного финансирования, участие в составлении и оптимизации внутрибанковских программ контроля и хеджирования операционных рисков.

Политика различных кредитных организаций в области предоставления финансовых ресурсов франшизам похожа. Ее основными аспектами являются:

* установление более низких процентных ставок по сравнению с данным параметром, применяемым при кредитовании самостоятельных предприятий;
* возможность привязки процентных ставок по кредитам к базовым отраслевым показателям. Например, при кредитовании франчайзи нефтяных компаний процентная ставка по кредитам соотносится с индексом изменения цен на сырую нефть или конечные нефтепродукты. При колебаниях данного индекса процентная ставка корректируется;
* предоставление субъектам франчайзинга бесплатного обслуживания в банке в течение первого года. Данный механизм предоставляет возможность франчайзи и франчайзерам пользоваться всем спектром банковских услуг без необходимости оплаты комиссий и вознаграждений. Некоторые банки при условии значительного постоянного годового оборота средств по расчетному счету увеличивают данный период.

Основные схемы участия коммерческих банков в финансировании франчайзинговых компаний сводятся к нижеследующим:

1. Кредитование франчайзи коммерческими банками с использованием государственных гарантий. В соответствии с данным механизмом государство выступает поручителем по кредитам, предоставленным франчайзинговым предприятиям, и в случае невозвращения полученных финансовых ресурсов последними за счет средств бюджета или внебюджетных фондов возмещает банку его убытки.

Следует отметить, что за предоставление гарантий государственным органом взимается комиссия в размере 2,5-5 % от суммы кредита. Деятельность ряда стран, в том числе США показала, что общий размер комиссий значительно превышает расходы по возмещению убытков коммерческих банков и составляет весьма существенный доход государства.

2. Кредитование компаний-франчайзоров под залог брэндов, принадлежащих им. При использовании данной схемы стоимость брэнда должна оцениваться компаниями, специализирующимися в данной сфере.

В этом случае бренд должен быть достаточно известным и иметь стоимость, соизмеримую с размером запрашиваемого кредита. При невозвращении кредита бренд может быть реализован путем проведения аукциона либо перейти в собственность банка. В последнем случае кредитная организация приобретает право сбора роялти с действующих франчайзи данной сети. Преимуществом данного механизма является то, что при реализации бренда или регулярном взимании роялти с операторов франшизы коммерческий банк имеет возможность получить значительно большую сумму, чем размер кредита и проценты по нему.

3. Кредитование франчайзеров с использованием механизма факторинга. В этом случае процентные платежи за пользование кредитом франчайзер не выплачивает непосредственно банку, а предоставляет последнему право требования роялти с одного или нескольких франчайзи. При этом объем роялти должен быть соизмерим с размером процентных платежей за пользование кредитными ресурсами.

4. Кредитование франчайзи коммерческим банком под поручительство франчайзера или ассоциаций франчайзи, т.е. структур, объединяющих франчайзи одной или нескольких франшиз и стремящихся защитить интересы франчайзи, предоставить информационные и консалтинговые услуги, взаимное кредитование за счет средств совместно созданного фонда, поручительство по кредитным договорам и договорам займа.

5. Кредитование субъектов франчайзинга под залог их частной собственности с использованием гарантий третьих лиц. Предоставление кредитов франшизам с использованием схем страхования кредитных рисков крупными страховыми компаниями.

Следующей функцией франчайзингового отдела, имеющей природу PR-акции, является проведение выставок, презентаций и конференций по вопросам франчайзинга, популяризация основополагающих принципов коммерческой концессии среди предпринимателей. Помимо этого, франчайзинговый отдел занимается проведением тренинговых и образовательных программ в области коммерческой концессии, консультированием по вопросам кадрового менеджмента.

Высокие кредитные риски являются основной проблемой кредитного обслуживания субъектов малого бизнеса. Данная проблема обусловлена, прежде всего, значительной долей разоряющихся и ликвидируемых предприятий в сфере предпринимательства [10, 51].

Рассматривая вышеуказанную проблему, следует отметить, что одним из наиболее значимых преимуществ обслуживания субъектов франчайзинга для кредитных организаций является именно низкий уровень риска операций кредитования, связанный с незначительным уровнем банкротств среди рассматриваемой категории компаний (наиболее низкий уровень среди всех категорий субъектов малого бизнеса).

Минимизации кредитных рисков банков при кредитовании франчайзинговых компаний помогает также возможность использования низкорисковых оригинальных схем кредитования, а также способность банка прогнозировать результаты проводимых операций, исходя из опыта предыдущего обслуживания франчайзи той или иной франчайзинговой сети.

Преимуществом обслуживания субъектов франчайзинга для коммерческих банков является возможность получения кредитной организацией значительного дохода от оказания франчайзи и франчайзерам дополнительных услуг, в том числе консалтинговых, осуществления программ подбора франчайзи для иностранных франчайзеров или предложения потенциальным франчайзи действующего бизнеса.

Обслуживание субъектов франчайзинга повышает также степень устойчивости коммерческого банка к системным макроэкономическим кризисам, поскольку франчайзинговые компании осуществляют деятельность в дифференцированных сегментах рынка и не прекращают свою деятельность даже в условиях экономических катаклизмов, обеспечивая банку тем самым регулярный стабильный доход [52].

**2.2 Использование франчайзинга в экономике стран Евросоюза**

После второй мировой войны франчайзинг распространялся в Европе разными путями, в зависимости от страны, обычаев, культуры и особенно от всего того, что связано с социально-экономической историей торговли, уровнем развития и экономическими системами. Таким образом, некоторые страны предпочли франчайзинг в области обслуживания (Великобритания, Германия), другие – в области распределения (особенно Франция). В то же время, франчайзинг фактически не существует в определенных областях деятельности: например, в Германии нет подобного бизнеса в гостиничной сфере (см. рис. 2.5.).

Отрасли, лидирующие в Европе по использованию франчайзинга в 2008 г.



Рисунок 2.5

На институционном уровне, система франчайзинга представлена и продвинута Европейской Федерацией Франчайзинга (ЕФФ), которая является некоммерческой международной ассоциацией, основанной в 1972 г.

Ее миссия и основные цели:

* содействие развитию франчайзинга в Европе;
* представление интересов франчайзинга в международных организациях (Европейская комиссия, Европейский Парламент и т.д.);
* продвижение и представление европейского франчайзинга и его членов на международной арене;
* обмен информацией и документацией между национальными ассоциациями франчайзинга стран Европы и других континентов.

В 1977 году была создана Британская Франчайзинговая Ассоциация (БФА) (British Franchise Аssociation), которая впервые в истории дала четкие определения понятия франшизы как контрольной лицензии, выданной одним лицом (Франчайзором) другому лицу (Франчайзи).

Количество франчайзеров в Европе



Рисунок 2.6

В настоящее время в Европе функционируют 4 500 франчайзинговых систем, у каждой из них в среднем 37 партнеров, их общий товарооборот составляет 150 млрд долл. США. Тем не менее, степень развития франчайзингого бизнеса в Европе намного ниже, чем в США, где объем подобного рода сделок превысил 800 млрд долл. США [58].

Количество франчайзи в Европе

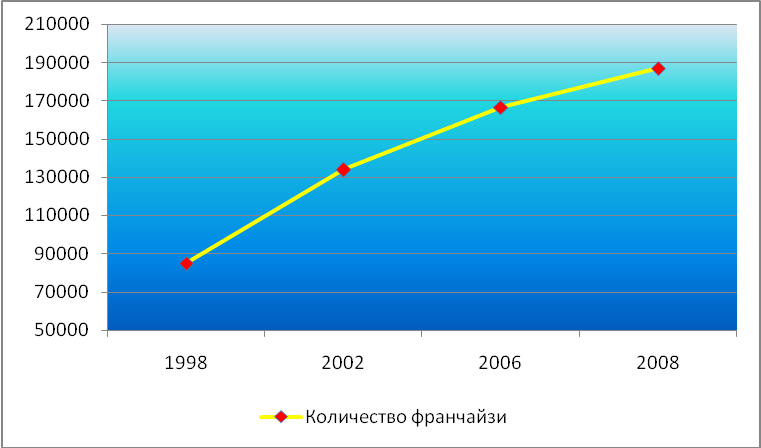


Рисунок 2.7

Передовые позиции в сфере развития франчайзинга среди европейских стран по количеству франчайзоров и франчайзи занимает Великобритания. Становление франчайзинга как составной части национальной экономической среды, началось еще в 50-е и 60-е гг. Его развитию способствовали следующие факторы: смещение акцентов в экономике от производства к предоставлению услуг, общие процессы урбанизации, рост доходов. Эти факторы позволили создать сектор услуг, где степень удобства и быстроты оказания сервисных услуг стала играть не меньшую роль, чем традиционные цена и качество.

Подсектор быстрого питания намного опередил другие по степени использования франчайзинговых схем и во многих аспектах отражает ситуацию во всей франчайзинговой сфере Великобритании. Здесь наиболее высокий уровень распространения этого бизнес-формата проявился среди тематических ресторанов и ресторанов национальной кухни. Ежегодный доход в сфере франчайзинга составляет более 10 млрд ф. ст.

В 2004 г. в Британии существовало 568 франчайзеров и 29 100 франчайзи, в 2008 г. - 670 франчайзеров.

Ситуацию в сфере франчайзинга Великобритании иллюстрируют следующие цифры:

* доля франчайзинга в секторе розничной торговли находится на уровне 29,4 %;
* 90 % всех франшиз отмечают прибыльность своего бизнеса;
* в 2005 г. было зарегистрировано 642 франчайзора бизнеc-формата, что соответствует приросту в 55 % по сравнению с предыдущими 5 годами, и 35200 франчайзи (по сравнению с предыдущим годом прирост составил 17 %);
* в 2005 г. 86 % франчайзоров и 79 % франчайзи ожидали улучшения показателей их бизнеса в следующем году.

По количеству франчайзеров и франчайзи Германия занимает одну из передовых позиций в сфере развития франчайзинга среди европейских стран.

Общее число франчайзинговых систем достигло 598 и представленно 28000 фирмами-франчайзи. Ежегодный прирост составляет примерно 7 % для франчайзоров и 17 % - по объектам франчайзи, что свидетельствует о высокой динамике развития франчайзингового сектора. Этот вывод подтверждают и следующие данные: за пять лет число франчайзоров и фирм - франчайзи увеличилось почти на 60 % (с 370 и 16430 соответственно). При этом немецкая ассоциация франчайзинга прогнозирует стабильный прирост объектов франчайзи на 8-10 % ежегодно. В 2010-2011 гг. прогнозируется прирост франчайзингового бизнеса на 10-15 %. Экономическую жизнеспособность франчайзинговых систем подтверждают следующие данные - за 5 последних лет только 8 % предприятий оказались неплатежеспособными. Товарооборот в сфере франчайзинга – 22,4 млр евро.

Наиболее высокий рост франчайзинговых сетей наметился в сфере быстрого питания, а также в сферах обслуживания, ателье, автосервисах и автосалонах, индустрии развлечений, сфере образования, чистки одежды, туризма и гостиничного бизнеса. Хотя стабильный рост ожидается во всех секторах франчайзинга, наилучшие перспективы ожидают сферы обучающих продуктов, служб быстрой доставки, офисного обслуживания, чистки и машинной стирки, розничной торговли (особенно специализированной), бытового обслуживания.

Франция занимает третье место по числу франчайзинговых сетей среди европейских стран (517 франчайзоров и 28851 франчайзи). В то же время Франция лидирует, покрывая 40 % всего европейского франчайзингового рынка. Рынок франчайзинга во Франции, в настоящее время, развивается стабильно и динамично. Емкость франчайзингового рынка в 2007 г. оценивалась в 32,5 млрд долл. США.

Большая часть франчайзинговых сетей приходится на сферу торговли. Далее по числу франчайзоров следуют сферы услуг, гостиничный и ресторанный бизнес. Сфера услуг является самым большим числом привлеченных работников (услуги для автовладельцев, химчистки, парикмахерские). Существует еще несколько сфер с очень неплохим потенциалом, такие, как, например, дисконтные/консигнационные магазины.

Рынок франчайзинга, в противоположность большинству других рынков розничной торговли, развивался стабильно и динамично.

Франчайзинг играет важную роль в экономике Италии. Даже в ситуации экономической стагнации он стал одним из немногочисленных секторов, продемонстрировавших положительные тенденции в динамике роста. Прирост сектора франчайзинга составляет 3 % в год. В 2007 г. в Италии существовало 502 франчайзора и 26274 фирмы - франчайзи. По показателям развития франчайзинга Италия приблизилась к таким признанным европейским лидерам, как Германия, Великобритания и Франция.

Либерализация экономики Центральных и Юго-Восточных стран, их стремление стать частью организованной коммерческой системы, основанной на личных инвестициях, побуждают их сделать выбор в пользу франчайзинга и независимого бизнеса. Абсолютными лидерами во внедрении франчайзинговых систем являются Чехия и Венгрия.

Абсолютным лидером в сфере в Центральной и Юго-Восточной Европе франчайзинга является Венгрия. В 2006 г. в Венгрии насчитывалось около 220 франчайзеров и 5 000 франчайзи.

В Венгрии, несмотря на то, что этот вид деятельности считается относительно новым, в настоящее время существует уже примерно 250 франчайзеров и 20 000 франчайзи. В этом секторе работают 45 000 человек, а объем продаж достигает 2,6 млрд евро, что составляет 5 % от общего объема розничных продаж. Большинство субъектов франчайзинга работает в сфере быстрого питания, значительное количество – в таких, как швейная промышленность, фото услуги, копирование, бензозаправки, гостиницы, почтовые услуги, авто услуги, недвижимость, туризм, услуги аренды и распределения и так далее.

Успешные франчайзеры изменили свой подход к венгерскому рынку, используя суб-франчайзеров в пределах системы мастер франчайзинга, обеспечивая финансирование, более низкие франчайзинговые налоги и успех в бизнесе.

В Чехии 79 франчайзинговых систем и 260 франчайзи. Чешская Республика находится в начале многообещающего развития франчайзинга. Пищевая и швейная промышленности являются наиболее привлекательными для франчайзинга. Из-за высоких доходов и относительно быстрой окупаемости инвестиционных расходов, наиболее предпочтительными для франчайзинга являются зоны, где население обладает высокой покупательной способностью.

За короткое время известные компании высокоразвитых стран сумели проникнуть на чешский рынок. С другой стороны, появились внутренние франчайзеры подобно ETA (электрические приборы), Boty Roman Petr (обувь), Dobra Ajovna (производство чая), Body Basics (косметика), Rapid Service (услуги чистки).

Франчайзинг в Польше все еще остается малоизвестной областью бизнеса, хотя впервые он возник здесь еще перед Второй Мировой Войной. На сегодняшний день в Польше работает около 170 франчайзинговых систем: 105 отечественных и 65 иностранных. Годовой оборот в сфере франчайзинга составляет 3,5 % ВНП. В Польше рынок франчайзинга непрерывно развивается. До 2002 г. наблюдался ежегодный прирост, в среднем, 10-15 новых сетей; с 2002 г. рост увеличился в дважды, и достиг 26 новых сетей, в 2003 г. - 27, а в 2004 г. - 39. Абсолютный рекорд побит в 2005 г. с 64 пунктов в сфере франчайзинга до 258 торговых марок; в 2006 г. на территории Польши действовало более 300 франчайзоров. Франчайзинг всё больше и больше распространяется в сфере коммерческой деятельности, хотя замедляет этот процесс - малоинформированность и, особенно, нехватка подходящих форм кредитования предприятий.

Франчайзинг в Польше может рассчитывать на поддержку Polish Franchise Association, ассоциацию, действующую с целью создания идеальных условий для развития франчайзинга, и занимающуюся юридическими и финансовыми вопросами [58, 65].

Для украинского франчайзинга 2008 г. довольно успешный франчайзинг уже внедрен в 92 отраслях и продолжает развиваться. Появляются коренные украинские франчайзинговые сети в тех отраслях, в которых зарубежные аналоги либо не работаю по франчайзингу, либо работают на немного других принципах. С каждым днем франчайзинговые предложения на украинском рынке становятся все более разнообразными, появляются новые отрасли, новые технологии. Расширяется также ценовой диапазон. Появляются и дешевые франшизы бытовых услуг или проката, и дорогие франшизы ресторанов и производства:

* рост количества франчайзеров с 301 до 380 – за год +26 %;
* охват 92 против 84отраслей экономической активности – за год +10 %;
* количество точек в сетевом бизнесе выросло с 18 170 до 33 631 – за год +85 %;
* появление нового сегмента сетевого и, самое главное, франчайзингового бизнеса – финансы - развитие банков по франчайзингу, пока один представитель, но лидер не останется в одиночестве.

Однозначно, что будущее за сферой услуг, что особенно доказал 2008 г.

Проявляется интерес, в первую очередь, на услуги по обслуживанию потребителей. Второй элемент: услуги для бизнеса. Аутсорсинг – очень важный момент: компания отдает франчайзинговой сети часть своих задач, которые сеть решает на территории всей Украины. Копировальные услуги, полиграфия, визитки, услуги по хранению, упорядочиванию и архивированию документов, обслуживание техники, заправка картриджей (см. прил. 2, 3, 4, 5).

Так же будет проявлен интерес к доставкам. В частности, доставка в рамках существующих сетей супермаркетов, пиццерий и магазинов [47].

**2.3 Анализ франчайзинговых операций в России**

Отцом российского франчайзинга называют известного предпринимателя Владимира Довганя. Его небезызвестная «Дока» стала членом МАФ. Он основал сразу две франшизы – «Дока-хлеб» и «Дока-пицца» и выпускал лицензии десятками. Но компании ушли с рынка из-за низкого качества продуктов и сервиса. Чтобы избежать этого, нужна детальная стандартизация бизнес-процессов и параметров. От выбора помещения до различных ситуаций в период ведения операционной деятельности.

С тех пор прошло уже 15 лет, и его примеру последовало более пяти с половиной тысяч предпринимателей, выбравших франчайзинг в качестве основной модели бизнеса. Кстати, далеко не все из них работают под брэндами иностранных компаний, ведь в России на сегодняшний день развивают свои сети более ста компаний-франчайзеров [18].

В России франчайзинг укоренился в начале 90-х гг., прежде всего, благодаря иностранным компаниям. Если в то время на российском рынке присутствовали только зарубежные бренды, то в настоящее время российские бренды постепенно начинают превалировать. В будущем, по словам Александра Майлера, президента Российской Ассоциации Франчайзинга, отечественные франчайзеры должны занять 70 % рынка.

Развитие франчайзинга на территории России происходит неравномерно. К сожалению, на сегодняшний день можно назвать только несколько российских регионов, где франчайзинг используется достаточно широко. Основными из них являются: Москва, Санкт-Петербург, Новосибирск, Нижний Новгород и Омск. Применение франчайзинга в регионе неразрывно связано с экономическим положением данной территории и уровнем развития бизнеса на рынке.

В результате анализа действующих на российском рынке товаров и услуг франшиз можно утверждать, что, как правило, предприятия начинает внедрять свою марку сначала либо на московском, либо на петербургском рынке и лишь затем решают применять франчайзинг для продвижения своей марки в регионы. Так, салоны обуви «Эконика» в московском регионе в основном имеют салоны, принадлежащие непосредственно фирме-франчайзеру, зато для продвижения марки в другие регионы России преимущественно используют франчайзинг.

Наиболее высокий рост франчайзинговых сетей наметился в сфере розничной торговли (продукты питания - «Копейка», «Пятерочка», «Квартал Виктория» и др., одежда — «Sela», «Джинсовая симфония», обувь - «Эконика», «Монарх») и быстрого питания («Елки-палки», «Сбарро», Subway и др.). В сфере услуг франчайзинг развивается менее активно, однако и здесь есть свои лидеры, например «1С».

Пример франчайзинга российского происхождения в сфере услуг - компания «F1», являющаяся франчайзи «1С». Надо отметить, что у этой московской фирмы по России более 2 тыс франчайзи, а в Новосибирске - 15, но «F1» самая крупная из них, компания продает около 50 пакетов «1С» стоимостью от 70 до 3 тыс. долл. США, а также занимается установкой и программным обслуживанием - к этому ее обязывает договор с франчайзером. Согласно ему франчайзи также ведут утвержденную брендодержателем политику на местном рынке: например, устанавливается единая цена на продукт в регионе.

В качестве наиболее популярных франчайзинговых проектов можно привести проект ТД «Копейка», одной из самых быстрорастущих сетей формата «дискаунтер» в России. Операции сети распространяются на 26 регионов РФ. По данным на начало 2008 г. число магазинов выросло на 178 % и составляет 328. Из них 276 - собственные, 52 действуют по программе франчайзинга.

По предварительным данным, выручка ОАО Торговый дом «Копейка» составила 980 млн. долл. США, что на 70,5 % превышает данные 2006 г.

В качестве объекта интеллектуальной собственности ТД «Копейка» передает по лицензионным договорам права на использование товарного знака (неисключительную лицензию).

Условия, которые ТД «Копейка» декларирует для своих франчайзи по лицензионному договору, следующие: франчайзер передает не только товарный знак, но и комплект документации. Франчайзи также получает основные конкурентные преимущества франчайзера: маркетинговую политику; складскую и транспортную логистику; проработанные ценовую и ассортиментную политики; отлаженную технологию продаж; активную рекламную поддержку бизнеса; единую информационную систему.

«Копейка» предоставляет своему партнеру так называемый товарный кредит. После того как бизнесмен оборудует магазин в соответствии со стандартами «Копейки» и заплатит первоначальный взнос, она обязуется наполнить полки магазина товарами на сумму в 4 млн. руб. Франчайзер платит только за то, что превышает эту сумму. Как правило, это около половины ассортимента магазина.

Франчайзи не выплачивают роялти, а получают вознаграждение за реализацию товаров в сво­их универсамах. Вознаграждение составляет 14 % от суммы торговой выручки универсама франчайзи для Москвы и Московской области.

Множество российских компаний не идут на контакт с иностранными франчайзерами, потому что франчайзеры серьезно относятся к соблюдению стандартов. Как правило, российские франчайзеры дают своим партнерам больше свободы действий, но и меньше гарантий, что бизнес будет успешным [41].

Помимо универсамов и гастрономов, с которых началось развитие франчайзинга в розничной торговле, начали активно развиваться франчайзинговые торговые сети, которые специализируются на отдельных категориях товаров.

В связи с повышением интереса к недвижимости в Россию пришли известные иностранные компании с предложением франшиз по организации риелторского бизнеса по мировым стандартам. Одна из таких компаний - CENTURY 21 Russia (российский филиал международной компании CENTURY 21 Real Estate, работающей по схеме франчайзинга, которая продает франшизу на открытие агентства по недвижимости на основе сублицензионного договора на использование товарного знака).

Компания CENTURY 21 Russia предлагает присоединиться к глобальной риелторской системе и получить доступ к объектам недвижимости в разных частях света [34, 48].

В российском туризме франчайзинг зародился более 15 лет назад. Его ввели туроператоры, которые предложили турфирмам определенный формат ве­дения бизнеса, набор курортов и других мест для отдыха.

В настоящее время невозможно точно оценить реальный размер франчайзинговых предложений, поскольку нет никаких официальных статистических данных. Мной была проанализирована информация, представленная на сайтах соответствующих туристских сетей, Российской ассоциации развития франчайзинга, Российской ассоциации развития малого предпринимательства, Франчайзингового центра малого бизнеса, Федерального фонда поддержки малого предпринимательства и Фонда развития науки, техники и франчайзинга. В результате были отобраны 15 крупнейших туристских компаний, развивающихся по технологии франчайзинга: «Велл», «ВКО Клуб», «Global Travel», «Горячие туры», «Интурист — Магазин Путешествий», «Куда.ru», «Магазин Горящих Путевок», «Мастер отдыха», «Роза ветров», ЗАО «Русский путешественник», «Скатертью дорога», «Турин-фо-РФР Глобал Трэвл», «Столичный Центр Путешествий», «1001 Тур», «Blue Sky». Следует подчеркнуть, что общее число туристских франшиз, действующих на отечественном рынке, не ограничивается приведенным выше количеством.

В ходе исследования была собрана информация о развитии указанных франчайзинговых туристских компаний с момента образования до настоящего времени. В результате систематизации полученных сведений стало возможным оценить их территориальную распространенность.

По данным на конец 2007 г. в России функционировало свыше 1200 офисов отечественных франчайзинговых туристских сетей. Среди городов безусловным лидером является Москва, в которой на момент исследования работало 455 офисов (см. прил. 6, табл. 2.9). С существенным отрывом далее следуют Санкт-Петербург (84 офиса), Нижний Новгород (27 офисов), Новосибирск и Воронеж (16 офисов). В большинстве российских городов число сетевых турагентств не превышает 10.

Большинство сетевых компаний стремится максимально охватить рынок Москвы и Московской области. Так, по данным на конец 2007 г., суммарное число франчайзинговых офисов на рассматриваемой территории превысило 600, что составляет более половины общероссийской величины. В Московской области на момент исследования работало более 170 сетевых турагентств (см. прил. 6, табл. 2.10).

Франчайзинг, как бизнес-технология, достаточно широко используется в Москве, Санкт-Петербурге, Новосибирске и Нижнем Новгороде, что связано с экономическим положением данных территорий и уровнем развития бизнеса. Как правило, предприятия начинают внедрять свою марку сначала на московском, либо петербургском рынке и лишь затем решают применять франчайзинг для продвижения своей марки в регионах [44, 22, 57].

В отличие от туризма в мире модной индустрии на российском рынке в последнее время значительно усилилась экспансия в регионы, причем предпочтение при выходе на новые рубежи отдается именно франчайзингу. О готовности к развитию по системе франчайзинга только в 2005 г. заявили около 20 московских и 15 петербургских компаний, и многие российские франчайзеры уже доказали эффективность своих проектов на практике.

По данным Ассоциации предприятий российской индустрии моды (АПРИМ), самый привлекательный инвестиционный проект в сфере франчайзинга предложили национальные сети. В идеальном формате для развития рынка остается вариант магазина площадью порядка 50-100 кв. м, с объемом инвестиций в 100-150 тыс. долл. США и сроком окупаемости в 2 года. По данным АПРИМ, в России на рынке готовой одежды представлено более 150 франчайзинговых концепций, однако заметную активность проявляют не более 50. Мало того, до сих пор не существует единого реестра действующих франчайзинговых концепций.

С 2005 г. АПРИМ проводит ежегодный аналитический обзор на тему «Сетевые компании на fashion-рынке России». В обзоре анализируются наиболее популярные бизнес-форматы по темпам развития собственной розницы, числу партнерских магазинов, открытых в течение года, параметрам торговой площади, инвестициям в открытие (ремонт + товар) и рекламной поддержке. Все эти данные влияют на срок окупаемости проекта и, следовательно, на его при­влекательность для инвесторов.

Так, для новых компаний — как западных, так и российских марок — шансы для расширения по России сейчас одинаковы. Мало того что российские потребители имеют не-брендованное сознание, а вследствие чего и крайне низкую лояльность к брендам как таковым, так еще малоизвестные иностранные названия и западных и российских марок порой ни о чем не говорят конечному покупателю, тем более в регионах. Просто все давно привыкли к тому, что весь масс-маркет шьется в Китае и Сингапуре.

Например, компания SELA еще в 2000 г. поставила перед собой задачу по репозиционированию бренда от «одежды для всей семьи» к одежде «для людей, ведущих активный образ жизни» (целевая аудитория — покупатели в возрасте 18-25 лет). С 2004 г. была начата программа по открытию больших магазинов, которая успешно развивалась в 2005 г.

Интересен сам факт развития бренда с иностранным названием SELA, созданный с нуля 15 лет назад и превратившийся в крупнейшую в стране сеть по продаже повседневной одежды. По оборотам она уступает лишь ростовской «Глории Джинс» и итальянской Benetton. Основатели SELA объясняют свой успех тем, что все важные решения принимали сами и их SELA не похожа на другие компании, хотя многие представители модного бизнеса уже называют ее «российским Benetton» [20, 26].

Таким образом, продажа права на ведение бизнеса позволяет увеличить динамику открытия фирменных магазинов в несколько раз.

Компания «Русский трикотаж» (торговая марка «Твоё») через полгода после начала продажи франшизы, в январе 2005 г., имела уже 60 франчайзинговых магазинов. Успешно развиваются, но этой системе группа компаний «ГОТА» («ГОТА»), «Энтон» (Enton), «Люди в новом» (Finn Flare), «Легпроммаркет» (Glance), «Август» (OGGI), «Саваж» (Savage) и ряд многих других. Готовят франчайзинговые предложения «Пальметта» («Пальметта») и «Торговый дом Белка» (Ralf Ringer). Хотя, например, последние имеют уже около 1,7 тыс. торговых точек, открытых дилерами по всей России. Таким образом, только за 2006 г. партнеры компании «Торговый дом Белка» открыли более 100 магазинов по стране.

На практике из-за отсутствия достаточного предпринимательского опыта отсеивается почти половина людей, которые заявляют о желании купить франшизу. Зато вполне успешно продолжают расширять свою франчайзинговую сеть такие компании, как «Стоп-топ», «Эконика», «Красный куб», «Сабвэй», «Баскин Роббинс», «Ростикс», «1С», «Кодак». Компания «Копейка», например, продолжает искать франчайзи, но считает, что их доля не должна превышать 30 % всех магазинов сети.

В Санкт-Петербурге по франчайзингу распространялись бренды «Золотой цыпленок», «Петербургеры», «Русская трапеза». Сейчас за дело взялись сеть кофеен «Идеальная чашка» и Интернет-компания eMAX. В регионе работает система франчайзинга таких крупных западных кормильцев, как Pizza Hut, а в Ленинградской области несколько АЗС под маркой «ЛУКойла».

В Екатеринбурге наиболее развиты франчайзинговые системы в сфере питания, строительства, услуг по развитию предпринимательства, упаковочном бизнесе (продукты питания и напитки), автозаправок и обслуживания автомобилей, бухгалтерского учета. Классическая франчайзинговая сеть в Екатеринбурге - кафе-мороженое «Баскин-Роббинс». Пока работают четыре кафе, однако в планы фирмы входит расширение сети. В этот проект, по оценкам экспертов, на сегодняшний день уже вложено порядка 500 млн долл. США. Есть в Екатеринбурге и собственные диктаторы мод. Например, компания ЗАО «Арнолэнд» предлагает потенциальным франчайзи приобрести под ключ международный центр-клуб фитнесс-волновой косметологии «Арнолэнд», который предлагает клиентам - фитнесс, сауны, солярий, парикмахерские услуги и т.д.

В настоящее время франчайзинг на Дальнем Востоке очень ограничен. Наиболее видимые операторы - сети продаж фото и проявки пленки фирмы Кодак, успешно функционирующие в нескольких городах Дальнего Востока, «Дока-пицца» - насчитывает 6 операторов в г. Владивостоке, франчайзеры - русское экспресс-кафе и китайская быстрая пицца - основали в г. Владивостоке 4 экспресс-кафе в деловой части Владивостока и рабочий магазин по подготовке китайской пищи и упаковки для розничных продавцов, есть торговые точки фирм «Рибок» и «Найк», салон красоты фирмы Сити Лукс и др. [17, 60].

Основной проблемой, затормаживающей развитие франчайзинга в Дальневосточном регионе, является ограниченность знаний в этой области как у населения, так и у предпринимателей.

Улучшается качество франшизных предложений, а технологии, которые предлагаются к передаче, становятся сильными и коммерчески выгодными, возникает все больше положительных примеров внедрения франчайзинга.

Исходя из всего вышесказанного, можно сделать вывод, что США являются мировым лидером в развитии системы франчайзинга. Этому способствуют четко прописанные законы, финансовая поддержка государства и отлаженная работа франчайзинговых ассоциаций.

Степень развития франчайзингового бизнеса в Европе намного ниже, чем в США. Великобритания по количеству франчайзоров и франчайзи занимает передовые позиции в сфере развития франчайзинга среди европейских стран. Германия занимает второе место, а 3 место принадлежит Франции.

Рынок франчайзинга все еще ограничен в Центральных и Юго-восточных Европейских странах. Как важная составляющая прямых иностранных инвестиций, франчайзинг еще недостаточно ясен местным и центральным властям, также как и местному деловому миру. Эта ситуация объясняется существованием ряда барьеров в процессе внедрения франчайзинга.

Франчайзинг в России начал развиваться значительно позже, чем в США и позже, чем в Европе. Современный франчайзинг является относительно новым явлением в российской экономике, хотя его корни уходят в средневековье. За последние несколько лет все больше предприятий, функционирующих на российском рынке, заявляют о желании использовать франчайзинг для развития своего бизнеса. В ближайшие годы франчайзинг может стать одним из наиболее эффективных методов выхода предприятия на региональный рынок России.

**3 РАЗВИТИЕ ФРАНЧАЙЗИНГОВОГО РЫНКА В РОССИИ**

**3.1 Современное состояние франчайзинга на российском рынке**

В России наблюдается возрастающий интерес к развитию бизнеса с использованием концепций франчайзинга. Количество организаций, заявивших о своем развитии в формате франчайзинга, возросло с 50 в 2001 г. почти до 750 в 2008 г., что само по себе характеризует востребованность этого формата в России. Только в 2008 г. количество франшиз по сравнению с 2007 г. возросло более чем на 40 % (см. рис. 3.1).

Структура рынка франшиз в 2008 г.



Рисунок 3.1

По всем указанным секторам в 2008 г. произошел количественный рост франшиз: на 52,5 % по торговле непродовольственными товарами; 27,3 % по продовольственной торговле; 30,1 % по сектору общественного питания и 25% по услугам.

Вместе с тем, в общей совокупности франшиз наблюдалось в 2008 г. некоторое снижение доли сектора услуг, что связано с опережающим ростом франшиз в секторе непродовольственной торговли, и соответственно увеличение доли непродовольственного сектора с 47 % в 2007 г. до 52 % в 2008 г.

Для России характерны общемировые тенденции развития франчайзинга. Это связано с общими преимуществами франчайзинга и обусловленной необходимостью к объединению возможностей и ресурсов в условиях глобализации. При этом следует учитывать, что до определенного времени законодательное регулирование интеллектуальной собственности, включая отсутствие какой-либо формы регулирования для отношений похожих на франчайзинг и экономическая ситуация в России в целом не давали ни малейшего шанса развитию франчазинга в России. Поэтому на российском рынке структура франшиз по сроку предложения существенно отличается от структуры франшиз Европы и США, которые имеют значительно более длительную историю.

В каждом государстве также существует своя специфика, что связано с социально-экономическими, культурно-психолгическими, правовыми и другими факторами. Например, потребности населения в определенных товарах и услугах и тенденции развития той или иной отрасли в общем влияет на общую структуру франчайзинга. В качестве примера можно привести структуру франшизных рынков России, Европы и США. Понятно, что в региональном разрезе на территории России структура будет отличаться от общероссийской, аналогично в Европе на территориях различных государств и в США на территории различных штатов (см. рис. 3.2).

Структура рынка франшиз в 2008 г., % занимаемой доли рынка



Рисунок 3.2

Сектор торговли продуктами питания не занимает ведущего места в структуре франчайзингового рынка. Это связано в основном со спецификой самого продукта, необходимостью установления жестких стандартов логистики и обмена данных, определенными трудностями исполнения стандартов на местах и осуществлением контрольной функции особенно в крупноформатном и широко ассортиментом секторе. Наиболее приемлемым для торгового франчайзинга является сектор специализированной торговли с ограниченным ассортиментом товаров (например, чай, сыры, замороженные продукты и др.). Этот вывод подтверждается не только зарубежной практикой, но и перераспределением в 2008 г. франшиз внутри продуктового сектора в России в пользу специализированной торговли (см. рис 3.3).

Розничная торговля (продукты питания)



Рисунок 3.3

Наибольшая активность наблюдалась в секторе розничной торговли непродовольственными товарами. Доля непродовольственного сектора в структуре франшиз составила в 2008 г. 52 %.

Общие тенденции в секторе непродовольственной розничной торговли по данным Федеральной службы государственной статистики статистике были положительными. Оборот непродовольственной розничной торговли в январе-ноябре 2008 г. возрос на 114,1 % по сравнению с аналогичным периодом 2007 г.

В непродовольственной торговле наибольшую долю франчайзингового рынка занимали франшизы одежды и обуви (51 %). В 2008 г. по сравнению с 2007 г. количество франшиз в секторе торговли одеждой возросло на 40,5 %, в торговле обувью на 84,6 %.

Это связано как с общими тенденциями, происходящими на рынке одежды и обуви в докризисной ситуации, например, увеличение объемов закупок импортных товаров, развитие собственного производства, рост потребительской активности, рост спроса и увеличение объемов продаж, изменение тенденций в моде, ориентация на фирменную торговлю, высокий уровень конкуренции в данном секторе и т.д., так и с меньшими затратами ресурсов и времени на формирование сети (в отличие от других секторов), а также наличием механизмов осуществления контроля за работой участников сети (см. рис 3.4).

Структура рынка франшиз в секторе торговли непродовольственными товарами в 2008 г.



Рисунок 3.4

В других секторах также происходил рост количества франшиз, при этом опережающими темпами возрастали сектор мебели и спорттоваров в 1,2 раза каждый. В пределах 60-70 % возросли секторы подарков и товаров для личной гигиены, около 40 % сектор товаров для детей и хозтоваров и на 20 % соответственно стройматериалы и товары для дома.

В торговле непродовольственными товарами достаточно сложно идентифицировать организации, которые используют классические модели франчайзинга. В связи с отсутствием в России легального термина под франчайзингом понимают три основных вида отношений: коммерческую концессию, лицензионные соглашения и дилерские соглашения с дополнительными условиями. Отсутствие четких критериев франчайзинга приводит к недостоверности публикуемой правообладателями информации относительно концепции развития, и как следствие, к завышенным результатам оценочных данных относительно текущего состояния рынка франшиз в секторе непродовольственной торговли. В 2008 г. сохранились тенденции разрыва между декларированием использования концепций франчайзинга и реальными продажами франшиз.

В 2008 г. в России активно развивался рынок общественного питания. Оборот общественного питания поданным Федеральной службы государственной статистики на ноябрь 2008 г. возрос по отношению к соответствующему периоду 2007 г. на 108,2 %. Согласно опросам общественного мнения в России в 2008 г. возрастала посещаемость заведений питания, особенно в обеденное время.

Достигшие успеха за последние несколько лет организации ориентируются на сетевое развитие. Покупка франшизы становится привлекательной для представителей малого предпринимательства в связи с рядом неоспоримых преимуществ по сравнению с открытием собственной единичной точки.

В секторе питания количество франшиз по сравнению с 2007 г. возросло более чем на 30 %. На рынке появились новые концепции и новые технологии. Наблюдался рост заинтересованности в использовании марок и концепций уже существующих сетей; появились новые локальные сети. Франчайзинг в индустрии питания существенно отличается от товарного франчайзинга. В отличие от товарного франчайзинга сервисная марка связана не с конкретным продуктом, а с целым комплексом, определяющим услугу признаков. Поэтому франчайзеры используют различные марочные концепции. Если марка гарантирует набор продуктов для приготовления пищи и меню, то чем шире ассортимент меню, тем выше будут риски. Поэтому некоторые системы избирают марочную концепцию ограниченных гарантий, например, стандартный набор фирменных блюд, а не все меню. Если марка идентифицирует всю услугу, гарантируя потребителю соответствие не только продуктовую часть, но и оформление помещения, обслуживание, музыку и др., то гарантии марки распространяются на всю бизнес-систему и риски достаточно велики. Это одно из главных и видимых отличий франчайзинга бизнес-формата от товарного франчайзинга. Таким образом, вопрос стандартизации и исполнения стандартов каждым участником сети в франшизных сетях питания стоит значительно острее, чем, например, в секторе торговли.

Большим риском практически для любой сети является изменение предпочтений потребителей. Критическое отношение к вкусовым качествам продуктов, переориентация на здоровое, низкокалорийное и низко углеводное питание требует от франчайзеров новых концепций и новых технологий, оперативного введения усовершенствований и распространения их на всю сеть. Способность быстрой адаптации, особенно крупных сетей к новым требованиям потребителей позволяет и позволит сохранить в будущем приверженность клиентов к бренду и соответственно лидирующее положение на рынке питания.

Рост сетей и появление новых участников рынка сопровождается внедрением новых технологий, дифференциацией меню и обслуживания, совершенствованием качества продукта и процедур приготовления готового блюда, процессов обслуживания посетителей ресторанов, а также созданием комфортных условий для посещения ресторанов и совершенствованием программ маркетинга.

В 2008 г. в России наблюдались положительные тенденции и в сфере услуг. По данным официальной статистики на ноябрь 2008 г. по сравнению с аналогичным периодом 2007 г. объем платных услуг, оказываемых населению, возрос на 104,1 %.

В 2008 г. применение концепций франчайзинга в этом секторе стало популярным (см. рис 3.5).

Структура рынка франшиз в сфере услуг в 2008 г.



Рисунок 3.5

Наибольшее количество предложений франшиз было в секторе услуг для бизнеса: консалтинг, реклама, обслуживание компьютерного оборудования и др. Также хорошо представлены на рынке такие услуги как парикмахерские, салоны красоты, фитнес-центры. Сохранил свои позиции туристический сектор. Отставание сектора услуг от других в предыдущий период времени во многом связано с общими тенденциями в сфере услуг, а с точки зрения франчайзинга, с более длительным и сложным характером разработки концепции и Системы франчайзинга в организациях, оказывающих услуги. Это объясняется нематериальным характером услуги, необходимостью формирования стандартов по всем этапам процесса оказания услуги, широким спектром требований к менеджменту и сотрудникам, непосредственно работающим с потребителями услуги. Торговая марка в секторе услуг несет потребителю информацию не о конкретном материальном продукте, а о процессе, а вернее о стандарте этого процесса, его качестве, формате оказания услуги. В отличие от товарного франчайзинга, где основным продуктом является конкретный товар и франчайзинга в питании, где системы сориентированы на технологии приготовления пиши, во франчайзинге услуг принципиально важными являются ноу-хау, а также знания и навыки сотрудников, их квалификация, личные достижения и мастерство, коммуникабельность и качество общения с непосредственными потребителями услуги.

Рост рынка в сфере услуг в 2008/2007 гг.



Рисунок 3.6

Большинство секторов сферы услуг развивалось достаточно динамично. Наиболее быстрыми темпами в 2008 г. росло количество франшиз в секторе бытовых услуг и услуг для бизнеса (см. рис. 3.6) [33, 61, 64].

В России практически отсутствуют сети, осуществляющие развитие с использованием только концепций франчайзинга. Вместе с тем, сети, использующие эти концепции независимо от доли точек, принадлежащих франчайзи относительно собственных точек во всем мире, позиционируются как франчайзинговые. В России, также как и в других странах преобладают смешанные сети, т.е. сочетающие в себе расширение на другие территории с помощью собственных точек и независимых предприятий (франчайзи). Стратегия расширения зависит от воли руководства, внешних факторов, влияющих на организацию и внутреннего потенциала применяющей ту или иную стратегию организации.

В России наиболее распространен прямой франчайзинг, т.е. по схеме франчайзер-франчайзи. Это связано с небольшим пока опытом работы, незначительностью масштаба развития, недостаточным качеством менеджмента, недопониманием франчайзи необходимости разделения ответственности с франчайзером за сохранение репутации системы, необходимостью постоянного контроля со стороны франчайзера за исполнением стандартов и сложности с реализацией контрольных функций. При этом следует ожидать, что через некоторое время успешные франчайзеры достигнут определенного порога выгодности прямого франчайзинга, и стратегии развития будут адаптироваться к новым экономическим условиям. Переход к мульти-франчайзингу будет означать поистине тиражирование той или иной концепции и территориальную экспансию.

Правообладатели России используют различные способы территориального развития. Представление прав может ограничиваться различной географической территорией, например, конкретный адрес, радиус от непосредственного расположения объекта, район, город. В подавляющем большинстве случаев правообладатели предоставляют неисключительные права на территорию. Слабо развиты в России концепции развития территории, хотя в 2007-2008 гг. в некоторых секторах это направление начало использоваться, но под различными названиями.

В разрезе территорий развитие франчайзинга происходит неоднородно. Физико-географические условия, национальные и культурные различия, социально-экономические условия, административное регулирование, институциональные, инфраструктурные и другие факторы оказывают общее влияние на уровень потребительской и предпринимательской активности, соответственно и на технологии предпринимательства.

В 2008 г. в регионы из центральной части России активно продвигались сети, наблюдалось повышение активности франчайзеров, росло количество локальных сетей на региональных рынках (см. рис. 3.7).

Франшизы России по федеральным округам в 2008 г.



Рисунок 3.7

Достижение определенного уровня организованности в рамках локальных сетей дает дополнительные преимущества в части противостояния диктату крупных сетей на экономическом и организационном уровне, а также приобретения дополнительного потенциала для расширения территорий деятельности для малых сетей. Развитие локальных сетей позволит привлечь определенные ресурсы на территорию деятельности франчайзера, активизировать деятельность местных поставщиков и сохранить бюджетные поступления. Это безусловно благоприятно скажется на развитии экономики того или иного региона.

В России крайне недостаточно государственных мер, поддерживающих национальные системы, особенно на этапе их формирования, при этом практически во всех государствах, на территории которых франчайзинг нашел свое развитие, имеют такой пакет мер. Конечно, это не означает закрытие рынков, это означает только использование тех или иных рыночных механизмов и стимулов для решения конкретных задач. Поддержка предпринимательства это задача федеральных и региональных органов власти. Концептуальное видение развития потребительского рынка и его качественной структуры необходимо для выработки в том числе принципов работы франчайзеров и франчайзи и формы регулирования франчайзинга. Это бы позволило субъектам рынка цивилизованно и грамотно работать, привнося вместе со своими Системами позитивные тенденции в экономику территорий своего присутствия, и в целом в национальную экономику [16, 21].

Из проведенного анализа федеральных и региональных программ можно сделать несколько основных выводов:

* на государственном уровне и на уровне субъектов РФ франчайзинг рассматривается как приоритетное направление;
* социально-экономические предпосылки, сложившиеся в России, изменения, происходящие на уровне регионов, а также определенные мероприятия, проводимые в рамках федеральных и региональных программ способствовали росту популярности франчайзинга в российской предпринимательской среде, а также расширению сегмента заинтересованных лиц, предпринимателей и организаций к этой форме развития бизнеса;
* в рассматриваемых программах (в части франчайзинга) не установлены приоритеты национальных брендов и поддержка их продвижения, а, например, в Программе по развитию туризма просматривается ориентация на международные бренды (увеличение доли франчайзинга известных международных брендов, а также укрепление отечественных торгоных марок);
* задачи, которые были поставлены Федеральными программами в части информационного-консультационного и методического обеспечения в секторе франчайзинга можно считать невыполненными, и в настоящее время в этой части существует серьезный пробел.

С ростом популярности франчайзинга, сетей и числа их участников, соответственно, увеличивается и количество конфликтов. Однако это не означает, что все так плохо. Напротив, естественно и вполне логично: вместе с популярностью приходят проблемы, вместе с решением проблем приходит опыт, вместе с опытом приходят определенные правила поведения, которые рано или поздно будут формализованы определенными законами и нормами. Если говорить о других государствах, то со времени решения о необходимости регулирования франчайзинга до принятия регулирующих законов и норм проходило от 10 и более лет и, если исходить из этого, то мы уже близки к цели.

Пока не наблюдается новизны в части причин возникновения конфликтов. Можно выделить несколько основных базовых причин: несоответствие обещаний франчайзера ожиданиям франчайзи, недобросовестность партнеров, неисполнение стандартов Системы, неисполнение условий договоров. Обращает на себя внимание рост количества судебных споров в секторе франчайзинга.

Конфликты, возникающие в рамках франчайзинговых сетей стороны, решают по разному: мирным путем, т.е. пытаясь договориться (этот путь в основном присущ тем системам, которые стремятся сохранить ноу-хау и конфиденциальную информацию); в суде (в том случае, когда не удается договориться); пытаясь забыть друг друга (т.е. попросту не исполняя условия договоров, не имея желания договариваться, либо не желая вступать в череду судебных разбирательств, что характерно для небольших сетей и в тех случаях, когда право на объекты интеллектуальной собственности по существу переданы не были) [45, 54, 61].

В условиях глобального кризиса проблемы и трудности будут наблюдаться практически во всех секторах экономики. Меняются поведенческие модели населения на потребительском рынке, снижается уровень потребительской активности. Результаты обследований, проведенных Росстатом в IV квартале 2008 г., свидетельствуют о резком снижении уровня потребительской уверенности населения России. По мнению Росстата снижение индекса потребительской уверенности связано с ухудшением субъективных оценок населением общих экономических условий и личного материального положения.

Потребители меняют предпочтения, пересматривают бюджеты домохозяйств, что, безусловно, сказывается влияние на структуру спроса и соответственно влечет за собой необходимость для нового осмысления и пересмотра стратегий развития субъектов рынка.

Снижение спроса и изменение его структуры, отсутствие оборотных средств, рост арендных платежей и других издержек и другие факторы приводят к ухудшению положения торговых и обслуживающих предприятий и организаций, банкротству и уходу с рынка. Общая ситуация не может не сказаться на секторе франчайзинга.

В 2009 г. объективно можно ожидать замедление роста сетей, снижение оборотов и уход с рынка некоторых сетей, внутренний потенциал которых не может выдержать новых условий.

Вместе с тем, ограничение собственных ресурсов должно повысить активность самих франчайзеров с целью привлечения в сеть инвестиций независимых юридических лиц и индивидуальных предпринимателей. Вероятнее всего произойдет смещение интересов с расширения на рынке за счет собственных предприятий к расширению за счет франчайзи. Так что в этом смысле, франчайзинг должен развиваться активнее, чем другие формы, при условии, если франчайзеры будут грамотно выстраивать продуктовые и марочные стратегии. Крайне важно также выстраивание партнерских отношений, в условиях кризиса особо пристальное внимание необходимо будет уделять выбору партнеров.

С целью привлечения конечных потребителей и потребителей франшизы также ожидаема диверсификация, т.е. появление новых форматов и новых франшиз.

Ожидаемый высокий уровень безработицы в стране для франчайзинга является скорее благом, чем проблемой. Безработные граждане, имеющие свободные ресурсы будут пытаться вложить их в активы, приносящие доход. Одним из таких активов можно рассматривать франшизу. С этой точки зрения можно ожидать увеличение активности в секторе франчайзинга в общем. Особенно в регионах будут более востребованы мелкоформатные франшизы, а также менее стандартизованные франшизы [61].

В любом случае, при всех проблемах и трудностях перспективы в России у франчайзинга немалые.

**3.2 Особенности деятельности иностранных франчайзеров на российском рынке**

Франчайзер ищет в России надежного партнера по бизнесу. Американцы, например, делают это через представительство Министерства торговли США в России. Проверенная российская компания покупает у иностранцев мастер-франшизу и право развития франчайзинга на определенной территории. Обычно франчайзер предоставляет четкое описание стандартов по оборудованию и качеству исходных продуктов, а также список рекомендуемых поставщиков. Отклонение от этого списка в обязательном порядке должно согласовываться с франчайзером. Оборудование и продукты требуемого качества можно купить в России, а если здесь такого нет, то приходится привозить из-за границы, используя базу данных и связи франчайзера. Часто владелец мастер-франшизы централизованно импортирует оборудование и сырье и распределяет его с центрального склада по франшизным точкам. Некоторые франчайзеры требуют, чтобы оборудование и/или исходное сырье покупали только у них.

Обычно владелец мастер-франшизы открывает первую точку и оттачивает на ней все технологии. После этого создается франшизный пакет (пакет документов для франчайзи и субфранчайзи) и компания начинает тиражировать бизнес — продавать субфраншизу (для этого надо получить разрешение у франчайзера) или открывать но­вые точки самостоятельно.

В России не все понимают, как правильно работать по франшизе, а один неверный шаг может испортить репутацию бренда. Поэтому многие владельцы мастер-франшизы от международных франчайзеров предпочитают развивать сети самостоятельно.

Во втором случае иностранная компания продает генеральную франшизу местной, российской компании. Владелец генеральной франшизы получает широкие полномочия и обязанности: он реализует франшизу на территории России, организует обучение персонала компаний-партнеров, контролирует их работу и получает с них роялти. Часть платежей обладатель генеральной франшизы, как правило, оставляет себе, а часть перечисляет за границу.

Работа под маркой известной зарубежной компании (см. прил. 7, табл. 3.1) – один их самых надежных путей к построению успешного бизнеса. Интерес иностранцев к созданию франчайзинговых сетей в России высок. Но перейти от слов к делу решаются немногие [55].

В России очень часто понятие франчайзинга путают с понятием оптовых продажи. Отечественные франчайзеры просто создают дилерскую сеть под единой маркой, часто объединенную единым корпоративным стилем и одинаковым товаром. Никакой речи о сложных бизнес-схемах, технологиях и речи не идет.

Низкая доходность иностранных франшиз. Для иностранных франчайзеров доходность в 20 % считается нормальной. Для отечественных инвесторов это очень мало.

Низкая узнаваемость бренда иностранных франшиз. Если бренд франчайзера не знают в вашем городе, а весь его бизнес только на нем и держится, то не стоит покупать подобную франшизу, либо покупка франшизы должна сопровождаться особыми льготными условиями для франчайзи.

Технологичность. В России все люди умные, а потому детальное прописание бизнес-технологий во франшизном пакете считается дурным тоном. Предполагается, что российский бизнесмен и так все знает и ему не нужно все объяснять. У иностранцев подход другой — все продумано до мелочей, шаги расписаны по минутам, причем они требуют выполнения своих рекомендаций. Тут уж кому как нравится: либо воля и самостоятельность, либо дисциплина и подчинение.

Дорогое оборудование — дорогой товар. В ситуации производственного франчайзинга (покупка оборудования с целью созда­ния товаров или оказания услуг) при покупке иностранной франшизы могут возникнуть ситуация, когда цены на оборудование, произведенное в другой стране, возможно, будут существенно повышены по сравнению с ценами на произведенную продукцию, продаваемую уже в России [65].

Франчайзеры-иностранцы работают в России по двум схемам. В первом случае головная компания находится за границей, а в России работает ее специальный представитель. По такому принципу продает свою франшизу американская компания Subway Russia, штаб-квартира которой находится в Неваде. А интересы Subway в России представляет вице-президент компании по развитию, координирует работу одиннадцати ресторанов быстрого обслуживания «Сабвэй» в Москве и Екатеринбурге. Все решения о выдаче франшизы принимает американский офис, на его же расчетный счет ежемесячно перечисляются роялти. Торговое оборудование российские франчайзи Subway также получают из Америки.

Во втором случае иностранная компания продает генеральную франшизу местной, российской компании. Владелец генеральной франшизы получает широкие полномочия и обязанности: он реализует франшизу на территории России, организует обучение персонала компаний-партнеров, контролирует их работу и получает с них роялти. Часть платежей обладатель генеральной франшизы, как правило, оставляет себе, часть перечисляет за границу. Такую схему выбрал, например, Kоdak, поручив курировать свою сеть российскому ООО «Кодак» [12].

По информации представителей Торгово-промышленной палаты США, многие американские компании до сих пор опасаются выходить на российский рынок франчайзинга. Широкие перспективы закрывает целый ряд нерешенных проблем. Прежде всего, иностранцев пугает непоследовательность политики федеральных и региональных властей в отношении к бизнесу. Многие декларации о поддержке предпринимательской инициативы на деле остаются всего лишь словами. Административные барьеры, препятствующие становлению новых фирм, по-прежнему высоки.

Другая проблема – юридическая. 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.

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.

Таким образом, иностранные франчайзеры, решившие все же выйти на российский рынок, чувствуют себя плохо защищенными.

Российское законодательство совершенно не защищает ноу-хау иностранных компаний официально во всех франчайзинговых договорах указывается, что бренды и технологии передаются франчайзи только на время совместной работы. Но в реальности в случае разрыва отношений бывший партнер может продолжать работать под известной маркой, и привлечь его к ответственности будет очень сложно [25].

Выходом может быть регистрация прав на все элементы интеллектуальной собственности – R, ТM и ТS.

На западе регистрации подлежит только самый высокий уровень защиты R, обозначаемый первой буквой английского «registed» - зарегистрированный. Оно означает, что подделка этого продукта преследуется законом. R присваивается, например, логотипам, названиям фирм. Все остальные уровни защиты (ТМ-торговая марка и TS – торговый секрет) за рубежом имеют юридическую силу без регистрации. Компания может самостоятельно присвоить их, например, названию и рецепту блюда, и никто не посягнет на ее собственность. В России же защитить торговую марку и торговый секрет без официального оформления прав не возможно. Однако регистрация элементов R, ТМ и ТS выльется для него в серьезные траты.

Не все зарубежные сети боятся российских бизнес-пиратов. К примеру, когда владельцам американской компании «Папа Джонс» сообщили, что под ее именем в Москве не официально возникла закусочная, они отнеслись к этому спокойно. Но, большинство зарубежных предпринимателей не позволяют подобных ситуаций.

Немного проще уберечь свою торговую марку от посягательств тем иностранным компаниям, которые вышли на российский рынок через юридически самостоятельные национальные филиалы. Так, российские обладатели генеральной франшизы Kodak самостоятельно зарегистрировали торговую марку Kodak Express в Роспатенте. Под этим именем они развивают сеть фотомагазинов по всей стране и, естественно, зорко следят за тем, чтобы знаменитая торговая марка использовалась в законном порядке.

В Kodak Express есть региональные представители, которые следят за ассортиментом в магазинах, за качеством услуг до серьёзных нарушений франчайзинговых договоренностей дело не доходит. Лишь однажды было разбирательство в Альметьевске, где местный предприниматель под вывеской Kodak Express организовал инвестиционный фонд. Тогда довели дело до суда. А в основном, проблемы возникают из-за неосведомленности людей. Откроют магазин под маркой Kodak Express и торгуют. Чаще всего таким коммерсантам Kodak Express предлагаем стать партнерами-франчайзи, показывают преимущества своей программы.

Нарушают неприкосновенность торговой марки и российские власти. Так, в середине 90-х гг. по Москве прошла волна административного ура-патриотизма: столичная мэрия решила убрать с улиц всю рекламу на иностранных языках и заставить компании оформлять свои вывески исключительно на основе кириллицы. Логотипы, начертанные латинскими буквами, москвичам удалось отстоять.

До сих пор административный натиск по поводу внешнего оформления магазинов испытывают многие франчайзи Kodak Express. Даже в Москве далеко не все магазины Kodak Express имеют фирменную вывеску из-за вмешательства местных властей [5, 19].

Хороший выход из положения нашли во флористической компании «Букет конфет», также работающей по генеральной франшизе американской компании.

У них несколько торговых точек в Москве. Надо всеми красуется большая вывеска на русском языке: «Букет конфет». Логотип их американского франчайзера Candy Bouquet они размещаем на витрине, а не над входом, как вывеску: в противном случае им бы пришлось его регистрировать. Таким образом, они не ущемляем их иностранного партнера и не дают повода для санкций со стороны городских властей [43].

Проблемой остаются и финансовые расчеты между партнерами в России и за рубежом. Поскольку в российском законодательстве нет четкого определения франчайзинга, то нет и такого понятия, как роялти. В том числе и в инструкции Центробанка РФ, определяющей виды платежей, которые можно производить на счета в иностранных банках. Возникает казусная ситуация: франчайзи не может законным способом расплатиться с головной компанией, находящейся за границей.

Организация выплаты роялти – это проблема не франчайзи, а франчайзеров. Именно франчайзеры-иностранцы, по логике, должны озаботиться этой задачей, привлечь свои лучшие аналитические силы и придумать схему, облегчающую получение от партнеров периодических платежей, предусмотренных договором.

Трудности с платежами актуальны только для тех иностранных компаний, использование франшизы которых выливается в более-менее заметную сумму. Ряд иностранных франчайзеров, стремясь завоевать себе место на российском рынке, пока что устанавливают чисто символические роялти, что позволяет оформлять их как административный платеж на поддержание жизнедеятельности офиса иностранного партнера. Такие суммы российские франчази приспособились переводить за границу даже с кредитных карточек.

Еще одна из преград – отсутствие в России специалистов, которые могли бы производить продукты, на которых специализируются иностранные франчайзеры. Ряд направлений, в которых они работают, в России просто неизвестны. Таким компаниям приходится выбирать: либо ждать, пока российский рынок без их участия узнает о продукте и вырастит профессиональные кадры, либо вкладывать деньги в обучение партнеров и персонала в России.

Так, американская компания Candy Bouquet пришла в Москву с неизвестной для отечественного рынка продукцией – декоративными букетами, изготавливаемыми из цветов и конфет. Сейчас американцы ведут переговоры о передаче своей генеральной франшизы российской фирме «Букет Конфет», которая, по всей вероятности, станет организатором франчайзинговой сети в России и Белоруссии.

Одним из условий передачи в Россию генеральной франшизы стали высокие требования к подготовке Российских специалистов. Ведь они будут обязаны обучать делать такие букеты российских флористов, а в России эти искусством пока мало кто владеет [25, 55].

Но, несмотря на все эти проблемы, интерес у мировых франчайзинговых сетей к России не исчезает.

**3.3 Проблемы и перспективы франчайзинга в России**

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.

Социально-психологические проблемы. К ним можно отнести:

* отсутствие отечественного опыта и боязнь провала у субъектов франчайзинговой системы - франчайзера и франчайзи;
* отсутствие должного уважения к интеллектуальной собственности;
* боязнь франчайзи потерять самостоятельность.

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 [21].

Экономические проблемы франчайзинга. 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:

* Нестабильность развития экономики России. Франчайзинговые схемы требуют стабильности и предсказуемости экономики;
* Отсутствие у большинства предпринимателей - потенциальных франчайзи - необходимого стартового капитала для вхождения во франчайзинговую систему;
* Сложность получения кредитов для создания стартового капитала.

Важнейшей экономической проблемой российского франчайзинга становится отсутствие стабильности. Если вернуться к определению франчайзинга, то это в первую очередь система отношений, закрепленная опять-таки системой договоров. Естественно, что подобная система, к тому же объединяющая экономически независимых предпринимателей, становится инерционной.

Основной проблемой российских потенциальных франчайзи является нехватка первоначальных средств для покупки франшизы и оборудования торгового помещения, также существуют проблемы в поиске самих средств. К тому же при получении кредита необходимо предоставить убедительный бизнес-план. А потенциальный франчайзи должен быть готов вложить хотя бы одну треть общей суммы собственных средств. Получается, что личная финансовая ответственность является необходимым требованием при выборе франчайзи.

Многие 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.

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. Попытка получить стартовый капитал в виде банковского кредита также сталкивается с 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, существующая правовая система еще больше затрудняет кредитование франчайзи.

Организационно-правовые проблемы. Основные проблемы франчайзинга в России в настоящее время концентрируются в области права. Это вызвано тем, что франчайзинг как система отношений основан на системе договорных отношений и должен быть подкреплен серьезной правовой базой. В современной правовой системе России термин франчайзинга встречается только один раз, в 54 главе Гражданского кодекса РФ (ГК РФ), где утверждается: «коммерческая концессия» является синонимом франчайзинга. Однако самый поверхностный анализ этой главы позволяет утверждать: коммерческая концессия значительно уже понятия франчайзинга; франчайзинг в России приходится базировать на комплексном договоре, основанном на ряде статей ГК РФ и законодательных актов, то есть на обходных правовых схемах.

Все это затрудняет использование франчайзинга в отечественной экономике. Повышение эффективности и развитие франчайзинга в России требует внесения изменений в законодательство. Ими 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, 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.

Анализ франшиз, функционирующих на российском рынке, показывает отсутствие единого подхода к регулированию отношений посредством франчайзинга, априори присущего зарубежным аналогам. Несовершенство законодательства, заключающееся как в отсутствии понятия франчайзинга в правовой базе России, так и в желании ряда законодателей по­ставить знак равенства между понятиями франчайзинга и коммерческой концессией, а также спонтанность в развитии российского рынка, вынудили ряд иностранных правообладателей отказаться от применения франчайзинга на российской территории [42, 63, 64].

Наилучшим примером, иллюстрирующим такую тенденцию, можно назвать опыт двух конкурентов на мировом рынке в области фаст-фуда: рестораны быстрого питания McDonald's и рестораны быстрого обслуживания SubWay.

Лидер мирового франчайзинга — компания McDonald's — отказалась от продажи франшиз на территории России и доказала правильность своего выбора успешным функционированием здесь в течение последнего десятилетия. Выбор иной концепции для российского рынка можно объяснить следующим обстоятельством: если в начале 1990-х гг. в российском McDonald's не думали о франчайзинге потому, что только начинали создавать местную систему дистрибуции, то теперь франчайзинговая схема работы в России для компании просто неактуальна [55].

Большая часть проблем франчайзинга связана со слабой подготовкой предпринимателей, которые могли бы выступить организаторами франчайзинговых систем (франчайзерами) и работать в этих системах в качестве франчайзи. Решение этих проблем достаточно тривиально: необходимо создать образовательную систему, которая позволила бы значительно расширить подготовку отечественных предпринимателей в области франчайзинга. Эта система должна иметь два направления: широкое, обеспечивающее пропаганду франчайзинга как экономического инструмента и узкое, обеспечивающее целевое консультирование субъектов франчайзинговых систем (франчайзера и франчайзи) по конкретным экономическим проблемам франчайзинга. Эти два направления должны дополнять друг друга [16].

Широкое образовательное направление в области франчайзинга можно построить на системе учебных центров, которые должны быть расположены по всей территории России. В этих центрах будут проходить обучение как потенциальные франчайзеры, так и потенциальные франчайзи. Причем на начальном этапе создания франчайзинговых систем франчайзеры могут использовать эти центры для целевой подготовки своих франчайзи и их сотрудников. 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 (например, такие как, правовые аспекты франчайзинга; взаимодействие франчайзера и франчайзи; организация бухгалтерского учета; подбор и управление персонала) [37, 49].

Один существенный минус работы по франшизе иностранной компании нужно иметь в виду с самого начала. Это большая ответственность каждого субъекта системы за продвижение марки в целом, за ее существование на определенной территории. Схема такова: головной офис компании находится за границей. Он передает на определенных условиях право распоряжаться своей маркой в России отечественному представительству - мастер-франчайзеру. Фирма, осуществляющая франчайзинг на определенной территории, несет ответственность за все действия франчайзи на всей этой территории перед головным офисом за рубежом. Плюс еще за себя как за компанию, организующую этот бизнес. Поскольку не все иностранные и российские законодательно-правовые базы синхронизированы, надо осознавать, что в случае, если иностранная компания найдет серьезное нарушение у мастер-франчайзера или у одного из франчайзи, она может в один миг приостановить деятельность всей сети на конкретной территории. А это значит, что автоматически приостанавливается деятельность всех франчайзинговых точек.

Второй неприятный для франчайзи, работающих под иностранными марками, момент нужно подчеркнуть особо. Это скрытые контрольные визиты, которые любят устраивать зарубежные головные предприятия без всякого уведомления. В отличие от мастер-франчайзера, который всегда предупреждает своих подопечных о грядущей ревизии. Нарушением может быть признано любое отступление от принятых стандартов [28].

Таким образом, для развития франчайзинга в России имеются достаточно широкие возможности. Но для реализации этих возможностей отсутствует специальное законодательство по франчайзингу и именно поэтому необходимо создать определенные условия. Нужна законодательная инициатива по разработке закона о франчайзинге и внесения соответствующих изменений в связанные с ним законы и нормативные акты. Необходимо включение в правительственную программу поддержки малого предпринимательства системы развития франчайзинга. Очень важно создание системы налоговых льгот для франчайзи, особенно на начальном этапе развития франчайзинговой системы. Целесообразно предоставить возможность применения франчайзи упрощенной системы бухгалтерского учета. Требуется создание сети учебно-консультационных центров по франчайзингу, не только в центре, но и по всей России. Перспективы развития франчайзинга в России высоки, самое главное решиться перейти от слов к делу.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Франчайзер и франчайзи связаны другом с другом системой договоров, в основе которых лежит франшиза. Это контрольная лицензия, выданная одним лицом (франчайзером) другому лицу (франчайзи), которая устанавливает между франчайзером и франчайзи специфическую систему взаимоотношений.

Франчайзинг, как экономический инструмент и как вид предпринимательской деятельности имеет достоинства и недостатки. Наиболее важными из достоинств, является то, что франчайзинг позволяет значительно расширить рынок сбыта стандартного, хорошо известного потребителю товара, сохраняя, при этом, независимость франчайзи, как предпринимателя. Очень важно то, что франчайзинг позволяет резко расширить возможности малого бизнеса, предоставив ему многие возможности крупных предприятий. Тем самым этот экономический инструмент резко повышает выживаемость предприятий малого бизнеса. Наиболее существенными недостатки связаны со стандартностью товара и ограничениями в ведении бизнеса. Франчайзинг снижает конкуренцию, что приводит к снижению качества товара. В конечном итоге франчайзинговая система менее гибка, по сравнению с крупными корпорациями и, тем более с предприятиями малого бизнеса.

Франчайзинг - чрезвычайно перспективный вид предпринимательства: если в обычном бизнесе из 100 возникающих предприятий в итоге выживает не более 10, то из 100 франшизных будет успешно работать 90, что немаловажно и с точки зрения создания новых рабочих мест.

Опыт зарубежных стран свидетельствует о том, что успешное развитие экономики в значительной степени определяется интеграцией крупных и малых компаний, которые являются основными элементами системы зарубежной экономики. Крупные фирмы привносят в эту систему стабильность и управляемость, а малый бизнес, формирующий конкурентную среду, обеспечивает гибкость и индивидуализацию производства, за рубежом эту форму деятельности считают не только полезной, но и престижной. Очевидно, что усиление взаимодействия крупного и малого бизнеса необходимо и для успешного развития России.

Франчайзинг процветает, потому что в нем сочетается стимул личного владения с управленческим и техническим мастерством крупного бизнеса. Для предпринимателей франчайзинг предлагает краткий путь к росту, так как они получают готовое дело. Для франчайзи франчайзинг дает возможность быстрого расширения. Франчайзи растет, позволяя предпринимателям финансировать его рост через продажу франшиз.

Не распространенность франчайзинга в России не связана с какой-либо спецификой страны, а объясняется крайней ограниченностью знаний в этой области не только у широких слоев населения, но и у специалистов, предпринимателей, т.е. слабая подготовка предпринимателей, которые могли бы выступить организаторами франчайзинговых систем (франчайзерами) и работать в этих системах в качестве франчайзи.

Развитие франчайзинга в России не находит должной поддержки на государственном уровне. Первое, что тормозит развитие франчайзинга - российское законодательство. Если в зарубежных странах этот вид деятельности не требует никаких официальных оформлений и регистраций, то согласно Гражданскому кодексу РФ договор о коммерческой концессии необходимо регистрировать в Роспатенте, что приводит к возникновению бюрократических проволочек. Помимо этого, отсутствует необходимая законодательная база. 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.

Тем не менее, несмотря на наличие отдельных тормозящих факторов, франчайзинг в России уже успешно развивается. Все больше предпринимательских кругов обращается к использованию этой эффективной формы ведения бизнеса. Однако значение его для российской экономики переоценить сложно: для франчайзера - это один из самых быстрых и эффективных способов создания новых независимых предприятий, объединенных в единую систему, для франчайзи - развивать свой собственный бизнес на базе проверенной бизнес-модели, а для государства - это эффективный инструмент поддержки малого и индивидуального предпринимательства, а следовательно, и развития всей российской экономики. Развитие франчайзинга в России будет проходить все большими темпами, поэтому не следует упускать шанс обойти своих конкурентов уже сейчас.

За последние 10 лет на российский рынок вышли и успешно функционируют такие известные западные франшизные системы, как «Baskin Robbins», «English First», «Carlo Pazolini», «Kodak», «Sbarro», «Subway», «Xerox» и др. Тем не менее, компании, желающие развивать франчайзинговые отношения в России, должны учитывать, что здесь не развита инфраструктура бизнеса, поэтому потребность в финансовых ресурсах здесь выше, что препятствует развитию франчайзинга. Российским франчайзи целесообразно использовать региональный фрнчайзинг и субфранчайзинг.

Перспективы развития франчайзинга в России самые благоприятные. В последнее время намечается тенденция ускоренного развития и распространения франшизного метода ведения бизнеса.

Тем не менее, к сожалению можно констатировать, что темпы развития франчайзинга в России относительно невелики по сравнению с развитыми странами.

Подводя итог всему сказанному можно смело утверждать, что франчайзинг, как вид бизнеса достаточно интересен и перспективен в России. Он может развиваться как отечественная система, так и при участии зарубежных фирм и предпринимателей.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

**Нормативно-правовые акты**

1. Гражданский Кодекс Российской Федерации (ГК РФ).

2. Закон Российской Федерации от 23 сентября 1992 г. № 3520-I «О товарных знаках, знаках обслуживания и наименованиях мест происхождения товаров» (с изменениями и дополнениями, внесенными Федеральным Законом от 11 декабря 2002 г. № 166-ФЗ «О внесении изменений и дополнений в Закон Российской Федерации «О товарных знаках, знаках обслуживания и наименованиях мест происхождения товаров»)

**Монографии, учебники и учебные пособия**

3. Балабанов, И.Т. Внешнеэкономические связи: Учеб. пособие / И.Т. Балабанов, А.И. Балабанов. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 512 с.

4. Волков, А.С. Искусство финансирования бизнеса. Выбор оптимальных схем. – М.: Вершина, 2006. – 328 с.

5. Горфинкель, В.Я. Предпринимательство: Учебник для вузов / Под ред. Проф. В.Я Горфинкеля, Г.Б. Полякова, В.А. Швандора. 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2001. – 581 с.

6. Есютин, А.А. Розничные торговые сети: стратегии, экономика и управление: Учебное пособие / под ред. А.А. Есютина, Е.В. Карповой. – 2-е изд., стер. – М.: КНОРУС, 2008. – 424 с.

7. Земляков, Д.Н., Макашев, М.О. Франчайзинг. Интегрированные формы организации бизнеса: Учеб. пособие для вузов / Д.Н. Земляков, М.О. Макашев. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 142 с.

8. Качканов, В.П. Институциональные аспекты организации взаимодействия крупного и малого бизнеса в экономической теории / Сборник статей участников международной научной конференции «Методология экономической науки и методика преподавания экономической теории». Том 1 / Под ред. д.э.н. К.А. Хубиева - М.: ТЕИС, 2006.

9. Качканов, В.П. Крупный и малый бизнес: перспективы взаимоотношений в форме франчайзинга / Ломоносов 2005: Международная конференция студентов, аспирантов и молодых ученых МГУ им. М.В. Ломоносова. Сборник тезисов / Под ред. В. Н. Сидоренко и др. - М.: ТЕИС, 2005.

10. Кисурина, Л.Г. Лизинг, мена, посредничество, цессия, зачеты… Бухгалтеру просто о сложных сделках. – М.: АКДИ «Экономика и жизнь», 2008. – 416 с.

11. Лебедев, В.И. Франчайзинг по русски. Мифы и реальность [текст]. – СПб.: Вектор, 2006. – 160 с.

12. Матанцев, А.Н. 600 способов продвижения торговой марки / А.Н. Матанцев. – М.: Издательство «Дело и сервис», 2003. – 352 с.

13. Рыкова, И.В. Франчайзинг: новые технологии, методология, договоры / И.В. Рыкова. — М.: Современная экономика и право, 2000. – 224 с.

14. Семин, О.А. Сервис в торговле. В трех кн. Книга вторая. Искусство торговать или секреты мерчайзинга: учебное пособие / О.А. Семин, В.А. Сайдашева, В.В. Панюкова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство «Дело и Сервис», 2006. – 112 с.

15. Шейн, С. От мороженого к Интернету: Франчайзинг как инструмент развития и повышения прибыльности вашей компании / Пер. с англ. О.В. Теплых; Под науч. Редакцией Е.Е. Козлова – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2006. – 208 с.

Периодические издания

16. Балахонцев, А.А. Формирование инфраструктуры франчайзингового бизнеса в России / А.А. Балахонцев, А.М. Годин // Вопросы гуманитарных наук. – 2008. - №3. – С. 63-67.

17. Васильев, Н.М. Франчайзинг и особенности его развития в России / Н.М. Васильев // Финансы. – 2006. - № 2. – С. 26-29.

18. Дробышева, И. Приключения франчайзинга в России / И. Дробышева // Дальневосточный капитал. – 2005. - № 4. – С. 46-47.

19. Жиков, Я. Франшиза – начало успешного бизнеса / Я. Жиков // Управление компанией. – 2004. – № 1. – С. 10-11.

20. Каталог франшиз: общественное питание, розничная торговля, услуги // Секрет фирмы. – 2008. - № 15. – С. 122-165.

21. Ковалева, Л.Ф. Франчайзинг как форма инфраструктурного обеспечения малого предпринимательства в регионе / Л.Ф. Ковалева // Экономика и управление. – 2008. - № 1. – С. 122-125.

22. Ковалевский, А. Групповой метод / А. Ковалевский // Бизнес-журнал. – 2008. - №4. – С. 12-14.

23. Кочетков, Г.Б. Франчайзинг: организация малого бизнеса / Г.Б. Кочетков // США, Канада: экономика – политика – культура. – 2000. - № 4. – С. 102-118.

24. Лапицкая, Л. Франчайзинговая модель организации бизнеса / Л. Лапицкая, Е. Чемоданова // Маркетинг. – 2000. - № 3 (52). – С. 105-115.

25. Ленц, Е. Брэнд или формат: проблема выбора / Е. Ленц // Бизнес-журнал. 2007. – № 10. – С. 28-31.

26. Ленц, Е. Гастрономическая франшиза / Е. Ленц // Бизнес-журнал. 2007. - № 22. С. 28-31.

27. Ливандовская, А.Д. Франчайзинг в России: состояние, проблемы и перспективы развития / А.Д. Ливандовская, В. Бирюкова // Вестник ДВГАЭУ. – 1999. - № 3 (11). – С. 23-32.

28. Марков, С. Франчайзинг: проблемы развития бизнеса / С. Марков // Проблемы теории и практики управления. – 2007. - № 3. – С. 104-107.

29. Митягин, В. Правда о франчайзинге / В. Митягин // Бизнес-журнал. 2007. - № 17. – С. 54-56.

30. Моцкобили, И. Макдональда не стало, но дело его живет / И. Моцкобили // Коммерсантъ. – 1998. - № 127. – С. 14-18.

31. Новосельцев, О. Оценка коммерческой концессии / Новосельцев О. // Хозяйство и право. - 2000. - № 3.

32. Орлова, О. Договор франчайзинга / О. Орлова // Право и экономика. – 2003. - № 7. – С. 45-47.

33. Панина, М. Фаза активного развития франчайзинга на российском рынке / М. Панина // Деньги. – 2008. - № 2. – С. 9.

34. Панюкова, В.В. Особенности развития франчайзинга на российском рынке / В.В. Панюкова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2004. – № 2. – С. 75-80.

35. Панюкова, В.В. Преимущества и недостатки применения франчайзинга для российских предприятий / В.В. Панюкова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2004. – № 6. – С. 88-93.

36. Рыкова, И.В. За что платит франчайзи? / И.В. Рыкова // Бизнес для всех. – 2007. - № 10. – С. 8-12.

37. Рыкова, И.В. Франчайзинг в деятельности отечественных производителей / И.В. Рыкова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. - № 1. С. 81-89.

38. Сердюкова, Л. Франчайзинг – собственный бизнес под маркой лучшей фирмы / Л. Сердюкова // Малый бизнес. – 1996. - № 2. – С. 9-11.

39. Танавская, Л. С вывеской на перевес / Л. Танавская // Коммерсантъ – Деньги. – 2006. - № 25. – С. 17-21.

40. Тотьев, К. Коммерческая концессия / К. Тотьев // Известия делового мира. – 2007. - № 5 (21). – С. 15-25.

41. Филипова, И.А. Успешный опыт применения франчайзинга в сфере услуг / И.А. Филипова // Маркетинг услуг. – 2008. - № 2. – С. 192-199.

42. Черч, Н. Знакомьтесь – франшизинг / Н. Черч // Пробл. теории и практики упр. - 1991. - № 3. - С. 114-117.

43. Шишков, А. Франчайзинг в торговле / А. Шишков // Оборудование. Рынок. Предложение. Цены. – 2001. - № 2 (50). – С. 32.

44. Экнодносова, О.Г. Распространенность отечественных франчайзинговых туристских сетей в ЦФО РФ / О.Г. Экнодносова, Е.Н. Артемова // Практический маркетинг. – 2008. - № 4. – С. 30-32.

Ресурсы сети Интернет

45. Бум франчайзинга и его современное развитие [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.dit.perm.ru

46. Великанова, О. Чем привлекателен франчайзинг? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.konkurent.ru

47. Виды франчайзинговых систем. Франчайзинг в Украине [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.franchising.org.ua

48. Вселенная франчайзинга. Интернет-Справочник [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://franchisinguniverse.ru

49. Качканов В. П. Система франчайзинг в России: проблемы и перспективы / Российский экономический интернет-журнал [Электронный ресурс]: Интернет-журнал АТиСО / Акад. труда и социал. отношений - Электрон. журн. - М.: АТиСО, 2006 - . - № гос. регистрации 0420600008. - Режим доступа: http://www.e-rej.ru/Articles/2006/Kachkanov.pdf

50. Корпорация заграничных частных инвестиций [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.opic.gov

51. Магазин франшиз и все о франчайзинге [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.deloshop.ru

52. Мировая практика развития франчайзинга [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.deloshop.ru

53. Николаенко, А. Секреты франчайзинга «по-русски» // Готовый бизнес в России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.bportal.ru

54. Новости франчайзинга [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.beboss.ru

55. Новости франчайзинга [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.financial-news.ru

56. Новости франчайзинга. Макдоналдс в России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.McDonald’s.ru

57. Официальный сайт департамента поддержки и развития малого предпринимательства города Москвы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.dmpmos.ru

58. Официальный сайт Международной Ассоциации Франчайзинга [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.franchise.org

59. Официальный сайт Российской Ассоциации Франчайзинга (РАФ) [Электроный ресурс]. – Режим доступа: http://www.rarf.ru

60. Особенности развития франчайзинга на российском рынке [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.sellbrand.ru

61. Рыкова, И.В. Франчайзинг в России, 2008 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.fpsr.ru

62. Статистика франчайзинга [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.top-franchising.com

63. Торгово-промышленная палата РФ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.tpprf.ru

64. Франчайзинг в России: перспективы развития [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.sellbrand.ru

65. Энциклопедия франчайзинга [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://franchising-consult.ru

**ПРИЛОЖЕНИЕ 1**

Таблица 1.4 – Обязанности франчайзера и франчайзи

|  |  |
| --- | --- |
| Обязанности франчайзора | Обязанности франчайзи |
| 1 | 2 |
| * Установка всех выплат. Франчайзор должен установить все выплаты, связанные с франчайзинговой системой. Это включает первоначальный взнос, регулярно оцениваемый сервисный взнос за использования товарного знака, выплаты в рекламный фонд и другие взносы за предлагаемые франчайзором дополнительные услуги. Эти выплаты и платежные обязательства оговариваются во франчайзинговом договоре. * Передача деловой и технической информации. Франчайзор создал удачную бизнес концепцию, в основе которой лежит техническая информация. Для успешной деятельности франчайзингового предприятия это знание должно быть предано франчайзи через систему обучения и поддержки. * Документация всех правил и положений. Франчайзор, разрабатывая успешную деловую концепцию, должен стандартизировать все процедуры и положения, который сделали его бизнес успешный. После стандартизации все правила и процедуры должны быть документированы. Имея эту документацию франчайзор может тогда обеспечить каждого франчайзи практической инструкцией в бизнесе. Эта инструкция должна быть единой для всей франчайзинговой системы, что гарантирует высокое качество операций повсюду в системе. * Контроль качества. Франчайзор должен поддерживать репутацию франчайзинговой системы. Чтобы успешно сделать это, ему требуются система контроля качества, которая должно применяться ко всем действующим франчайзи в системе. Этот контроль качества обеспечивает метод для оценки работы франчайзи. * Обеспечение постоянной поддержки. Франчайзор должен обеспечивать постоянную поддержку каждому | * Выплата первичного взноса. Как оговаривается в договоре, франчайзи должен внести первичный взнос за франшизу. Договор также оговаривает другие необходимые выплаты. * Выплата сервисного взноса. Франчайзи должен выплачивать все сервисные взносы, назначенные франчайзором, в указанные им сроки. Сроки условия оплаты оговариваются во франчайзинговом договоре. * Другие выплаты. Франчайзор может потребовать от франчайзи, чтобы он принял обязательства и по другим выплатам, которые поддерживают франчайзинговую систему. Эти выплаты могут включать периодичные отчисления в общий фонд рекламы и обязательства по первоначальной покупке оборудования, мебели, инвентаря и вывески. Эти выплаты оговариваются во франчайзинговом договоре и должны быть выплачены в оговоренные сроки. * Использование торговой марки. Франчайзи, при исполнении франчайзингового договора, соглашается использовать франчайзинговый торговый знак и/или брэнднейм. Это использование ограничено и должно проводиться в форме, удовлетворяющей франчайзора. Невыполнение этого пункта рассматривается как нарушение франчайзингового договора и может привести к разрыву отношений. * Следование производственным стандартам. Франчайзи, приобретая франшизу, соглашается следовать производственным стандартам, уставленным франчайзором. Эти стандарты предназначены для поддержки единообразия среди существующих франчайзи. Неспособность следования этим стандартам может привести к разрыву договора с франчайзором. * Следование программе франчайзора. |
| франчайзи, включая повышение.   * Квалификации, поддержку в управлении и оперативные услуги по требованию. * Заключение и поддержка эксклюзивных договоров о поставках. У франчайзора есть возможность вести переговоры о выгодных условиях поставок с крупнейшими поставщиками сырья и оборудования (например, муки для пекарен или кухонной мебели для специализированных магазинов). Эти специальные скидки дают возможность франчайзи значительно уменьшить свои затраты. * Уточнение графика развития. Франчайзор несет полную ответственность за выработку конкурсных условий для тех франчайзи, которые хотят владеть больше, чем одной франшизой. Эти условия находятся в зависимости о успехов конкретного франчайзи и должны контролироваться франчайзором для того, чтобы расширение франчайзинговой системы происходило за счет успешных франчайзи. * Предоставление защищенной территории. Франчайзор при подписании франчайзингового договора должен оговорить защищенную территорию, на которой франчайзи будет работать. Это делается для гарантии того, что на оговоренной территории не будет открыто других франшиз этой же марки. * Определение условий разрыва и продолжения контракта. Франчайзор определяет во франчайзинговом договоре положения о разрыве отношений, а также разрабатывает условия продолжения договора с франчайзи. Эти положения должны быть стандартизированы и применяться одинаково во всей франчайзинговой системе. * Большая часть обязанностей франчайзора оговаривается во франчайзинговом договоре. Франчайзинговый договор также оговаривает обязанности франчайзи. | * Франчайзи должен следовать всем требованиям франчайзинговой программы. * Эти требования являются условием единообразия предоставляемых услуг во всей франчайзинговой системе. Неспособность следования этим стандартам может привести к разрыву договора с франчайзором. * Перед тем, как подписать франчайзинговый договор важно, чтобы потенциальный франчайзи полностью понял основу франчайзинговых отношений. Обе стороны берут на себя обязательства при подписании договора. Обязанности в каждом конкретном случае могут быть различными, но всех их объединяет то, что они служат для успешного роста франчайзинговой системы. |

Источник: [составлено автором]

**ПРИЛОЖЕНИЕ 2**

Рост количества франчайзеров в Украине по годам

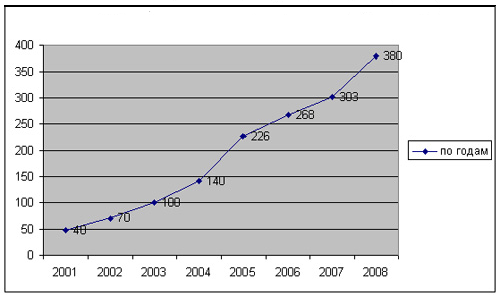


Рисунок 1.13

Таблица 2.1 - Реестр «Сети в Украине» по состоянию на 2008 г.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Сегмент | Отраслей | Брендов | Франчайзеров | Точек | Франчайзинговых точек |
| Торговля | 33 | 808 | 219 | 24461 | 10196 |
| Услуги потребителям | 21 | 204 | 51 | 5793 | 801 |
| Общественное питание | 15 | 159 | 73 | 1528 | 569 |
| Информация | 6 | 71 | 6 | 594 | 57 |
| Услуги для бизнеса | 7 | 62 | 19 | 540 | 113 |
| Производство | 5 | 18 | 8 | 197 | 4 |
| Вендинг | 4 | 5 | 3 | 500 | 0 |
| Финансы | 1 | 1 | 1 | 18 | 18 |
| Всего | 92 | 1328 | 380 | 33631 | 11758 |

Источник: [47]

**ПРИЛОЖЕНИЕ 3**

Таблица 2.2 - Список отраслей в каждом сегменте сетевого бизнеса

|  |  |
| --- | --- |
| Сегмент | Отрасль |
| общественное питание | ресторан  фаст-фуд- славянская  мороженное,сладости  фаст-фуд- Восток  фаст-фуд- гриль  фаст-сервис  фаст-фуд- ам  фаст-фуд- киоск, корнер  пицца  кофе,чай  пиво  здоровое питание  арт  суши |
| торговля | супермаркет  пресса  розница  зоо  книги  для дома - утварь, хобби  мебель  для дома - электроника, бытовая техника  спорт, здоровье  товары для производства  строительство, декор  косметика  одежда – женская, мужская, подростки, «модная»  одежда - для всех  белье, постельные принадлежности, другое  канцтовары  аудио, видео  аксессуары, подарки, ювелирные украшения  обувь  аптеки, оптики, ветаптеки  одежда, товары для детей  мобильная связь - операторы  мобильная связь  автомобили  автотовары  компьютеры, оргтехника, фототовары  карточки  интернет-магазин  чай, кофе, вино, сигары |
| услуги для потребителей | парикмахерские и салоны  прокат  фото, копирование  сервис  туристические компании  агенства недвижимости  обучение  компьютерные клубы  кинотеатры  досуг  автоуслуги  медицина, ветеринария  заправки  cервисное обслуживание  отели  спорт  химчистки |
| производство | разное  окна, стекла  строительство, обустройство  сельское хозяйство  продукты питания |
| услуги для бизнеса | реклама, продвижение, сопутствующие услуги  обеспечение офиса, др.услуги  курьерские службы, доставка товаров  клининг, восстановление  программы  консалтинг |
| информация | общественные организации, политические партии  журналы  телеканалы, телепрограммы  газеты  радио  информационные базы |

**ПРИЛОЖЕНИЕ 4**

Таблица 2.3 - Карточка сегмента «торговля», шт

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | 2007 г. | 2008 г. |
| количество брендов  из них франчайзеров действующих  из них франчайзеров виртуальных | 627  164  34 | 808  219  33 |
| Количеств точек,  из них франчайзинговых | 12166  не подсчитывалось | 24461  10196 |

Источник: [47]

Таблица 2.4 - Карточка сегмента «услуги потребителям», шт

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | 2007 г. | 2008 г. |
| Количество брендов  из них франчайзеров действующих  из них франчайзеров виртуальных | 139  45  17 | 204  51  17 |
| Количествоточек  из них франчайзинговых | 4149  неподсчитывалось | 5797  801 |

Источник: [47]

Таблица 2.5 - Карточка сегмента «общественное питание», шт

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | 2007 г. | 2008 г |
| Количество брендов  из них франчайзеров действующих  из них франчайзеров виртуальных | 133  59  21 | 159  73  20 |
| количество точек  из них франчайзинговых | 985  неподсчитывалось | 1528  569 |

Источник: [47]

**ПРИЛОЖЕНИЕ 5**

Таблица 2.6 - Карточка сегмента «информация», шт

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | 2007 г. | 2008 г. |
| количество брендов  из них франчайзеров действующих  из них франчайзеров виртуальных | 50  9  0 | 71  6  0 |
| количество точек  из них франчайзинговых | 40  неподсчитывалось | 594  57 |

Источник: [47]

Таблица 2.7 - Карточка сегмента «услуги для бизнеса», шт

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | 2007 г. | 2008 г. |
| количество брендов  из них франчайзеров действующих  из них франчайзеров виртуальных | 51  15  15 | 62  19  13 |
| количество точек  из них франчайзинговых | 252  неподсчитывалось | 542  115 |

Источник: [47]

Таблица 2.8 - Карточка сегмента «производство», шт

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | 2007 г. | 2008 г. |
| количество брендов  из них франчайзеров действующих  из них франчайзеров виртуальных | 15  7  4 | 18  8  3 |
| количество точек  из них франчайзинговых | 73  не подсчитывалось | 197  4 |

Источник: [47]

**ПРИЛОЖЕНИЕ 6**

Таблица 2.9 - Рейтинг распространенности туристских сетей в Москве

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Место в рейтинге | Название туристской сети | Общее число офисов, шт |
| 1 | «Горячие туры» | 97 |
| 2 | «Магазин Горящих Путевок» | 75 |
| 3 | «Куда.ru» | 63 |
| 4 | «ВКО Клуб» | 41 |
| 5 | «Интурист - Магазин Путешествий» | 35 |
| 6 | «Blue Sky» | 28 |
| 7 | «Global Travel» | 25 |
| 8 | «Велл» | 24 |
| 9 | «Мастер отдыха» | 22 |
| 10 | «Роза ветров» | 17 |
| 11 | «Туринфо-РФР Глобал Трэвл» | 13 |
| 12 | 3A0 «Русский путешественник» | 6 |
|  | «1001 Тур» | 6 |
| 13 | «Столичный Центр Путешествий» | 2 |
| 14 | «Скатертью дорога» | 1 |

Источник: [44]

Таблица 2.10 - Рейтинг распространенности туристских сетей в Московской области

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Место в рейтинге | Название туристской сети | Общее число офисов, шт |
| 1 | «Магазин Горящих Путевок» | 48 |
| 2 | «Global Travel» | 35 |
| 3 | «Горячие туры» | 26 |
| 4 | «Мастер отдыха» | 22 |
| 5 | «Куда.ru» | 19 |
| 6 | «Велл» | 11 |
| 7 | «Интурист - Магазин Путешествии» | 8 |
| 8 | «Blue Sky» | 4 |
| 9 | «Роза ветров» | 2 |
| 10 | «ВКО Клуб» | 1 |
| 11 | «Столичный Центр Путешествий» | 1 |

**ПРИЛОЖЕНИЕ 7**

Таблица 3.1 – Иностранные компании-франчайзеры, работающие в России

|  |  |
| --- | --- |
| Сфера деятельности | Торговая марка |
| Общественное питание | «Баскин Роббинс», «Гриль- мастер», «Канадский Бейгл», «Нью-Йорк Пицца», «Пицца Сбарро», «Пицца Челентано», «Пицца Хат», «Сабвэй» |
| Бытовое обслуживание | American Leak Detection, Roto-Rooter Corporation, «Абсолют клининг сервис», «Джи Эс Эм сервис», «Калифорния Клинерс» |
| Салоны-парикмахерские | «Жак Дессанж» |
| Почтовые услуги | Mail Boxes |
| Розничная торговля | Office 1 Superstore InternationalSuperseal International Limited, «Рамстор» |
| Магазины одежды и обуви | Bata, «Ло», «Наф-наф», «Томми Хилфигер», «Хьюго Босс» |
| Медицинское обслуживание | «АМД Лаборатории» |
| Обучение иностранным языкам | English First |
| Фотоуслуги | Kodak |

Источник: [55]