

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление подготовки 38.03.06 Торговое дело
Кафедра инженерного предпринимательства

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

Тема работы
ОСОБЕННОСТИ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ФРАНЧАЙЗИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

УДК 005.591.43:339.372:687.1

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3В11	К.Н. Ивашутина		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Т.Б. Давлетгареева	канд. экон. наук		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИП	С.В. Хачин	К.Т.Н.		

**ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП
НАПРАВЛЕНИЕ «ТОРГОВОЕ ДЕЛО»**

БАКАЛАВР

Код результ ата	Результат обучения (Выпускник должен быть готов)
<i>Универсальные компетенции</i>	
P1	Использовать базовые и специальные знания в области проектного менеджмента и практики ведения бизнеса, в том числе разрабатывать стратегии предприятия и осуществлять организационно-управленческую работу с малыми коллективами
P2	Владеть иностранным языком, разрабатывать документацию, презентовать и защищать результаты своей деятельности
P3	Эффективно работать индивидуально и в качестве члена команды, с делением ответственности и полномочий при решении маркетинговых задач
P4	Осознавать социальную, экологическую, культурную значимость своей профессии, обладать высокой мотивацией, проявлять личную ответственность, организованность, трудолюбие, исполнительскую дисциплину и готовность следовать профессиональной этике
<i>Профессиональные компетенции</i>	
P5	Разрабатывать и реализовывать проекты маркетинговой деятельности с использованием современных информационных технологий
P6	Проводить научные исследования, в том числе маркетинговые, с использованием разработанных инновационных методов, средств и технологий
P7	Применять основные законы социальных и экономических наук, с учетом действующего законодательства и соответствующих нормативных документов, при решении профессиональных задач в области маркетинга и коммерции
P8	Управлять ассортиментом и качеством товаров и услуг на основе выявления и удовлетворения потребностей покупателей и прогнозирования спроса товарного рынка
P9	Прогнозировать и оценивать бизнес-процессы предприятия, управлять его маркетинговыми и торгово-технологическими процессами
P10	Обеспечивать материально-техническое снабжение и продажу (сбыт) товаров, а так же управлять товарными запасами предприятия

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление подготовки 38.03.06 Торговое дело
Кафедра инженерного предпринимательства

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой ИП ИСГТ
С.В. Хачин

(Подпись) (Дата)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Выпускной квалификационной работы бакалавра

Студенту:

Группа	ФИО
3-3В11	Ивашутиной Ксении Николаевны

Тема работы:

Особенности и перспективы франчайзинговой деятельности	
Утверждена приказом директора ИСГТ	3603/с
Срок сдачи студентом выполненной работы:	10.06.16г.

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе <i>(публикации в периодической печати, отчетность организации, самостоятельно собранный материал)</i>	литература российских и зарубежных авторов различного рода: учебная литература, периодическая печать, нормативно-техническая документация, информация с сайтов компьютерной сети
--	--

	Интернет
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов (соотносится с названием параграфов или задачами работы).	франчайзинг как бизнес-единица, особенности франчайзинга в РФ, особенности и перспективы развития франчайзинговой деятельности на примере компании «Oodji»
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы (с указанием разделов)	
Раздел 3 Перспективы развития франчайзинговой деятельности на примере компании «Oodji»	Консультант Давлетгареев Н.Р.
Названия разделов, которые должны быть написаны на иностранном языке:	

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы	15.12.2015г.
--	--------------

Задание выдал руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Давлетгареева Татьяна Борисовна	канд. экон. наук		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3В11	Ивашутина Ксения Николаевна		

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 84 страниц 12 рисунков, 3 таблиц, 22 источников, 9 приложений

Ключевые слова: франчайзинг, франчайзинг как бизнес-единица, потребитель, франчайзер, франчайзи, франшиза, ритейлер одежды, фирменный стиль, цена товара, прибыль предприятия, управление франчайзинговыми сетями, политика компании, каналы распределения.

Объектом исследования является франчайзинговая система компании «Oodji», магазины «Oodji» в г. Томске.

Предметом исследования является деятельность фирмы, франчайзинг как способ ведения бизнеса

Цель работы –рассмотреть процесс создания бизнеса по системе франчайзинга на примере компании молодежной одежды «Oodji».

Актуальность работы обусловлена тем, что в наши дни развитие отечественного предпринимательства, в частности малого, осложнено большим количеством коммерческих рисков и франчайзинг является одним из возможных вариантов решения проблемы.

В процессе исследования проводились франчайзинга на примере компании молодежной одежды «Oodji».

В процессе работы проводился анализ деятельности предприятия, связанный с франчайзинговой системой фирмы «Oodji» в рамках создания нового бизнеса с помощью франчайзинга. Рассматривалась эффективность таких процессов как применение проверенной и успешной бизнес-идеи, снабжение, поддержка, развитие, конкурентный анализ, реклама и маркетинг.

В результате исследования франчайзинга на примере компании молодежной одежды «Oodji».

В процессе работы проводился анализ деятельности предприятия, связанный с франчайзинговой системой фирмы «Oodji» в рамках создания нового бизнеса с помощью франчайзинга. Рассматривалась эффективность таких процессов как

применение проверенной и успешной бизнес-идеи, снабжение, поддержка, развитие, конкурентный анализ, реклама и маркетинг.

Область применения: Выпускная квалификационная работа выполнена в текстовом редакторе Microsoft Word 7.0, представлена в распечатанном виде на листах формата А4 и на диске CD-R (в конверте на обороте обложки)

ОПРЕДЕЛЕНИЯ, ОБОЗНАЧЕНИЯ, СОКРАЩЕНИЯ

Франчайзинг – это система деловых отношений, устанавливаемых между франчайзером и франчайзи (компанией правообладателем и компанией принимаемой полномочия, права пользования компанией правообладателя), в результате которых знания, имидж, методы производства и маркетинг передаются франчайзи в обмен на взаимное удовлетворение интересов

Франшиза – это некая бизнес система, которую франчайзер продает франчайзи.

Франчайзер - это предприниматель, который смог создать работающий бизнес, который для его увеличения, продает свои франшизы.

Франчайзи является малая фирма или предприниматель, приобретающий, на возмездной основе, у франчайзера право на ведение коммерческой деятельности от его имени под его торговой маркой.

Конверсионный франчайзинг – это способ расширения франшизной сети, при котором действующее самостоятельно предприятие переходит на работу по договору франчайзинга и присоединяется к системе франшизных предприятий, работающих под контролем одного франчайзера[9].

Корпоративный франчайзинг – современная форма организации франшизного бизнеса, при которой франчайзи оперирует не отдельным предприятием, а сетью франшизных предприятий с использованием наемных менеджеров от франчайзера[9].

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	6
1. СУЩНОСТЬ И ЗНАЧЕНИЕ ФРАНЧАЙЗИНГА	
КАК БИЗНЕС – ЕДИНИЦЫ В РФ	8
1.1. История развития франчайзинга	8
1.2. Сущность, цели и задачи франчайзинга	18
1.3. Виды и формы франчайзинга	25
1.4. Практика адаптации франчайзинга в РФ	32
1.5. Основные проблемы франчайзинга в России и их типология	35
2. ОСОБЕННОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	
КОМПАНИИ «OODJL».....	43
2.1. История компании «Oodji»	43
2.2. Характеристика деятельности фирмы «Oodji»	45
2.3. Анализ розничных точек «Oodji».....	48
2.4. Организационная структура управления компании.....	52
3. ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ФРАНЧАЙЗИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ПРИМЕРЕ КОМПАНИИ «OODJL»	54
3.1. Особенности развития франчайзинговой деятельности в компании «Oodji».....	54
3.2. Конкурентный анализ рынка брендовых магазинов одежды города Томска	57
3.3. Открытие нового магазина детской одежды «Oodji» в Томске, по системе франчайзинга	67
3.4. Перспективы и совершенствование развития франчайзинговой деятельности в компании «Oodji»	71
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	76
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	78
ПРИЛОЖЕНИЯ	80

ВВЕДЕНИЕ

Все больше людей, на сегодняшний день в России, хотят заниматься своим делом. Многие из тех людей, что уже имеют свое дело, задумываются о расширении или о создании еще одного дополнительного альтернативного дохода, еще одном бизнесе. Создание этого второго дела или дополнительного дохода возможно, и одним из путей решения этого вопроса будет являться франчайзинг.

Франчайзинг на сегодняшний день является большим помощником при создании собственного бизнеса. Тем более если у вас есть уже свой какой-то малый бизнес, то вам намного проще будет заняться дополнительной предпринимательской деятельностью, по системе франчайзинга. Так как у вас уже есть свои денежные доходы, вам проще купить уже готовый или существующий бизнес, известный бренд – ваше дело за определенную плату взять готовую организацию, продукцию и др. Вам остается только поддержать данную организацию этого бизнеса.

В своей работе проведу анализ франчайзинговой деятельности на примере известной торговой марки, известного бренда одежды «oodji».

У вас есть стартовый капитал или другие денежные доходы, вы можете купить право пользования у известного бренда, заняться предпринимательской торговой деятельностью, взять в аренду торговую площадь или же купить, если есть возможности собственную торговую площадь, по определенным стандартам и правилам данной компании, осуществлять торговую деятельность. Плюсы предпринимательской деятельности по системе франчайзинга:

- Не нужно придумывать самому, бизнес уже действующий – известный бренд одежды;

- Готовая продукция – одежда, закупаете партии у официального бренда, и продаете;

- Организация торгового помещения осуществляется по стандартам данной компании, они уже готовы, остается нанять специалистов компании и выполнить работы по организации;

- Торговый знак, логотип, цветовые гаммы – все это уже известный бренд, и все это предоставляет франчайзер, на примере в моей работе это компания «oodji».

Конечно изложенное мною выше, сказано на простом языке и в двух словах, для этого я предоставляю вашему вниманию практическую часть, третью главу своей работы, где более подробно будет изложено о франчайзинговой деятельности компании «oodji», и франчайзинговой деятельности в целом, о том как осуществляет известный бренд свою деятельность, приведу успешные примеры за время существования компании.

Целью данной работы является выявление особенностей и перспектив развития франчайзинга в России на примере компании «oodji». История успеха этой компании вошла в учебные пособия по экономике, маркетингу и менеджменту, и теперь ее изучают. В связи с целью решались следующие задачи:

1. определение сущности франчайзинга;
2. выявление проблем развития франчайзинга в России;
3. выявление секретов успеха компании «oodji»;
4. изучение особенностей управления компанией;
5. определение методов совершенствования, применяемых в компании.

1. СУЩНОСТЬ И ЗНАЧЕНИЕ ФРАНЧАЙЗИНГА

КАК БИЗНЕС ЕДИНИЦЫ В РФ

1.1 История развития франчайзинга

История возникновения и развития франчайзинга, насчитывает почти 500 лет.

Как говорится в Оксфордском словаре английского языка, franchising — это все права и свободы епископатов, пожалованные им королевской короной еще 1559 году, а franchises - места, отведенные им для торговли[4].

Свободные люди могли брать разрешение (франшиза) на продажу товаров в черте города, на рынках и ярмарках. Подобные льготы и сформировали основу франчайзинга. Однако в более простой для нас форме он проявился в британской системе «связанные дома», которую использовали пивовары для поддержания нужного объема продаж. В обмен на заем или аренду имущества пивовары получают постоянный двор в качестве рынка сбыта своего пива. Общепринятая дата начала использования термина «франчайзинг» в сегодняшнем его значении считается 1840 год[12].

В середине XIX века франчайзинг как бизнес впервые начал использоваться на развивающемся рынке США. Первый реальный пример франчайзинга в Штатах считается законодательное предоставление прав частному бизнесу в следующих сферах: железнодорожные перевозки и банковское обслуживание населения. Исключительное право, получаемое от правительства, стимулировало частный бизнес. За материальными, значительными средствами, вкладываемых в развитие этих предприятий, за их деятельностью сохранялся определенный государственный контроль. При всем этом, предусматривались еще и определенные привилегии некоторым предпринимателям, которые могли обеспечить необходимые резервы государству - например, за то, что фермеру передавалось право на

землепользование, он взамен обеспечивал снабжение армии продовольствием. Логично? Вполне. Есть еще пример: предоставление полномочий определенному лицу на сбор налога от имени правительства за определенный процент вознаграждения, также являлось предпосылками появления франчайзинга. Таким образом, удавалось развивать предприятия разных сфер услуг без привлечения серьезных государственных активов¹.

Примеры использования франчайзинга среди частного бизнеса были отмечены еще в 50-х годах XIX века, когда в США производители начали предоставлять эксклюзивные права другим предпринимателям для развития собственной деятельности. Здесь можно привести пример производства «Зингер». Крупный производитель швейных машинок «Зингер» развернул серийное производство, позволившее этой компании торговать по более низким ценам. Однако централизованное техническое обслуживание устройств оказалось экономически невыгодным. Это натолкнуло самого главного создателя - Зингера на мысль об использовании франчайзинговой системы для развития бизнеса. Он предложил частным фирмам в регионах приобрести права на продажу и ремонт его швейных машин на конкретной территории. В то время покупка подобного оборудования в магазине была непривычной, и домохозяйки отнеслись к новшеству крайне скептически. К тому же их мужьям нужно было выложить за «механическое чудо» и бесполезную в их понимании вещь приличную сумму денег. В данной ситуации единственным способом продажи оказалось использование «агрессивных» продавцов, способных принести товар покупателю прямо на дом и в красках описать его потрясающие возможности, на практике удивить хозяина новыми возможностями чудесной машины. Денежных средств у компании, для найма продавцов на местах не было, поэтому молодой предприниматель Зингер и использовал франчайзинговую систему, уступив независимым продавцам (дилерам) свои права на продажу швейных машин на определенной территории и за хороший

¹ Кстати, зачатки подобного стремления со стороны государства начинает переживать и российская экономика в виде предоставления крупному бизнесу определенных льгот.

процент. В итоге дилеры платили 60 долл. за машину, а продавали за 125 долларов, что позволило быстро разбогатеть многим участникам этого процесса[15].

Активно включилась в использование франчайзинга и производство безалкогольных напитков в стеклянных бутылках, ставших популярными в XIX-XX веках. Примерно в это же время на рынок выходят две компании «Кока-Кола» и позже выходит «Пепси». Франчайзинговые отношения в этих компаниях строятся так: компания-производитель выпускает концентрат напитка, продает их франчайзи на определенной территории. Франчайзи уже разбавляет эти концентраты газированной водой, разливают по стеклянным фирменным бутылкам, затем отправляют уже в розницу на продажу местным предпринимателям. Данное сотрудничество позволяет снизить издержки на производство и перемещение, транспортировку продукта. При этом франчайзер требовал от предпринимателей точного соблюдения технологии производства.

В 20-е годы XX века схема франчайзинга как формы ведения бизнеса сместилась в сторону отношений «оптовик - розничный продавец». Оптовый продавец (или франчайзер) давал возможность розничным торговцам получать дополнительную выгоду от многочисленных скидок, использовать марку торговой фирмы и при этом сохранять собственную коммерческую независимость[16].

Так в 1926 году в Чикаго был основан Независимый альянс бакалейщиков (*IGA*), который, кстати, сейчас активно пробивается и на рынок РФ, приглашает в свой союз продовольственные магазины площадью от 195,5 кв. м. Почему такая странная цифра, неизвестно, известно только то, что это результаты математических переводов на нашу математическую систему. Цель альянса - помочь независимому торговцу конкурировать с крупными розничными торговцами или сетями, сохраняя совершенство малого бизнеса. В первую очередь - с помощью закупок по тем же ценам, что имеют крупные розничные торговцы. В Европе основана «Сеть свободных бакалейщиков» *DE SPAR*, основанная в Голландии в 1932 году и известная сегодня как *SPAR*, она взяла

ту же миссию на себя, что и IGA. Таким образом, до середины 1950-х годов большинство компаний, использовавших франчайзинговую систему, рассматривали ее в первую очередь как эффективный метод распределения продукции и услуг[2].

Но в 1950-е годы появляется франчайзинг второго поколения — «франшиза бизнес-формата». Данный франчайзинг означает не только передачу товарного знака, но и всей технологии ведения бизнеса, включая фирменный стиль, созданный самим франчайзером. Это и есть современный франчайзинг.

К примеру, в США, бурное развитие бизнес-франчайзинга, способствовал «Закон о товарных знаках» принятый в 1946 году. Дополнительную прибыль предприниматели получали за счет того, что благодаря другим предприятиям, которым они давали права пользования своих товарных знаков, брендов под разным контролем и защитой закона, что позволяло владельцам брендов без больших затрат расширять границы своего бизнеса. Один из наиболее наглядных примеров развития и становления франчайзинговой системы - это сеть ресторанов *McDonald's*. Успех безоговорочного лидера в индустрии общепита, компании *McDonald's* определило в первую очередь обеспечение высокого уровня качества обслуживания. В то время когда другие франчайзеры просто дублировали основные направления своего бизнеса, компания *McDonald's* последовательно улучшала каждый шаг своей деятельности. Когда в конце 1940-х годов братья Ричард и Морис Макдональды, владельцы небольшого придорожного кафе, задумались над тем, как улучшить обслуживание своих клиентов и, естественно, увеличить доход, они нашли удачный способ: сократили число позиций в меню до трёх блюд, сделали технологию на основе конвейерной системы и переделали рецептуру организации приготовления блюд. Например, гамбургеры весили ровно 1,6 унции² (примерно 48 грамм) и содержали не более 19% жира. Работники компании были одеты в накрахмаленные белые рубашки и выполняли один вид

² Унция – английская система мер, 1 унция = 28,35 грамм.

работы: одни снимали гамбургеры со сковородки, другие макали их в кипящее масло и т. д. Подобная организация повысила эффективность и существенно снизила затраты. Таким образом, единообразию *McDonald's* создало новое поколение клиента, который точно знал, что где бы он ни был, везде обнаружит у *McDonald's* одинаково быстрое обслуживание и привычный ассортимент блюд. Сегодня гигантская сеть ресторанов насчитывает около 12 тыс. предприятий по всему миру[2].

За последние 50 лет, франчайзинг обрел такую популярность, что в США на сегодняшний день он составляет более 40% в объеме розничного товарооборота. В странах Европы - от 5 до 30%. Россия по темпам прироста франчайзинга находится на одном из первых мест в мире, количество франчайзеров удваивается ежегодно. Российских франчайзеров в стране около 60 %, остальные иностранные, а количество франчайзи растет каждый год в стране на 20 %[12].

С середины 20-го века, во многих странах, особенно быстро начала развиваться франчайзинговая система в среде отелей и ресторанов. Этому также способствовало появление в США Закона о товарном знаке.

Предприятие - производитель продукции, комплексных товаров или услуг, имевшее среди конкурентов свои индивидуальные особенности, достаточно высокую репутацию качества обслуживания, на определенных условиях приобретало товарный знак (торговую марку). Владельцы товарного знака могли выдавать лицензии другим фирмам на определенный отрезок времени, в течение которого владелец контролировал качество товаров или услуг, продаваемых под его товарным знаком.

Продажа права другим предприятиям на использование собственного товарного знака под разносторонним контролем и под защитой закона позволяла владельцу расширить границы своего бизнеса без больших капиталовложений и текущих затрат.

Постепенно на этой основе и стали формироваться определенные правила и принципы ведения бизнеса владельцами товарного знака (франчайзера) с

предприятиями, которые приобрели лицензии на их использование (франчайзи), т. е. складывались отношения франчайзинга.

Развитие сети предприятий, работающих по системе франчайзинга, имело и свои сложности. И большая их часть была связана с тем, что некоторые франчайзеры стремились продавать как можно больше лицензий франчайзи, чему способствовало увеличение объемов продаж и общее развитие рынка. Ошибки, совершаемые в формате ускоренной выдачи лицензий, периодически приводили к судебным разбирательствам, привлекая тем самым внимание государственных контролирующих органов и органов местной власти. Поэтому в 1960-е и 1970-е годы были определены нормы законодательства, касающиеся вопросов взаимодействия участников франчайзинговой системы в каждой из конкретных отраслей промышленности[11].

Законодательное определение взаимоотношений и бурный подъем экономики США только способствовали бурному развитию франчайзинга в середине 80-х годов. Согласно статистическим данным Комитета экономики и торговли США, на протяжении 1985 года примерно каждые 7 минут открывалось какое-либо франчайзинговое предприятие. А в 1984 году почти треть объема всех розничных продаж в США (около 650 млрд. долларов) была реализована через франчайзинговые компании. Система доказала высокую эффективность и жизнеспособность в условиях экономического спада середины 1970-х годов[11].

На сегодняшний день система франчайзинга создает ежегодно более чем 15% валового национального продукта в США. А предприятия франчайзи предоставляют свыше 6 млн. рабочих мест по всей стране. По данным министерства торговли США, общий объем товаров и услуг, реализованных компаниями, работающими по системе франчайзинга, возрастает почти на 15% ежемесячно. Американский франчайзинг не остановился на развитии в национальных рамках и с конца 1880-х годов успешно развивается по всему миру, пуская ростки на экономических рынках других государств, с каждым годом все больше расширяя международную сеть. В настоящее время более 460

американских организаций и их франчайзи владеют более чем 35 тыс. торговых предприятий в других странах[16].

В некоторых странах франчайзинг применялся, прежде всего, в области обслуживания, к примеру, в Великобритании и Германии, а в ряде других стран - в области распределения товаров, преимущественно во Франции. В то же время, вследствие национальных особенностей, в Германии до сих пор не зафиксировано ни одной продажи франшиз в области гостиничного бизнеса. Дело в том, что педантичные бургеры³, как и кулинары в Италии, в старые времена, как и сейчас, владели отелями на уровне небольшого, но любимого семейного бизнеса, который, скорее всего, не подразумевает создания клонированной сети или увеличения своих точек[16].

Тем не менее, в 1990 году в 13 странах Европейского Союза было зарегистрировано 1,7 тыс. франчайзинговых систем и 88 тыс. франчайзи. И европейским лидером в этом секторе заслуженно является Франция, где 15% ВВП приходится на результат работы франчайзи[12].

В США, где франчайзинг развит наиболее сильно, им охвачено как минимум 67 секторов и отраслей народного хозяйства, а некоторые из них даже делятся на подклассы. Такие категории включают в себя повсеместно встречающиеся предприятия быстрого питания, аренду машин, печатные и копировальные услуги, сети отелей, услуги по подбору временных работников, а также туристические агентства, продажу чего-либо через торговые автоматы. Франчайзинг успешно проник даже в такие профессиональные и узкоспециализированные сферы, как фармацевтика, оптика, бухгалтерия и страхование[14].

В Великобритании члены *BFA* (британской франчайзинговой ассоциации) работают в 43 секторах бизнеса, в которых выделяют еще 29 дополнительных подсекторов. И многие из этих категорий совпадают с теми, в которых успешно применяется франшиза в США. Среди них также встречаются: доставка посылок и молочных продуктов, школы вождения, предоставление различных

³ Бургер – от немецкого – защитники города, горожанин, гражданин.

видов услуг для домовладельцев и детские сады. В российском же варианте такое распространение пока трудно себе представить, что объяснимо, ведь за рубежом франчайзинг существует уже почти полтора века со времен Зингера. И неудивительно, что такое распределение бизнес-усилий получило должное развитие и признание[4].

Как ни странно, широкое применение франчайзинга в бизнес-формате некоторые экономисты связывают с появлением ресторанов быстрого питания «МакДональдс», показавших всему миру удивительный пример заражающего успеха.

В настоящее время в Европе функционируют 7 тыс. франчайзинговых систем, у каждой из которых в среднем 50 партнеров, а их общий товарооборот составляет 200 млрд. долларов. Тем не менее, степень развития франчайзингового бизнеса в Европе намного ниже, чем в США, где объем подобного рода сделок уже давно превысил 700 млрд. долларов. Бурное развитие франчайзинга сейчас наблюдается в Канаде, Западной Европе, Японии, государствах Тихоокеанского региона, Австралии и на территории Карибского бассейна. Страны Центральной и Юго-Восточной Европы вследствие либерализации экономики, стремления стать частью организованной коммерческой системы, основанной на личных инвестициях, также склонны сделать выбор в пользу франчайзинга и независимого бизнеса[15].

Абсолютными лидерами во внедрении франчайзинговых систем сейчас являются Чехия и Венгрия. Располагая 89 франчайзинговыми системами и 270 кооперированными партнерами, Чешская Республика находится в начале многообещающего развития франчайзинга. В частности, пищевая и швейная промышленность являются наиболее привлекательными секторами экономики. Из-за высоких доходов и относительно быстрой окупаемости инвестиционных расходов наиболее предпочтительными для франчайзинга являются зоны, где население обладает высокой покупательской способностью[16].

В Венгрии, несмотря на то, что этот вид деятельности считается относительно новым, существует уже около 230 франчайзинговых систем с более чем 4 тыс. франчайзи. Большинство субъектов франчайзинга работает в сфере быстрого питания (*fast-food*). Значительное их количество сосредоточено в швейной промышленности, полиграфии, топливной сфере и сфере услуг.

Франчайзинг в Польше, напротив, все еще остается слабо развивающейся областью, хотя впервые возник здесь еще перед второй мировой войной. На данный момент в Польше работает более чем 40 франчайзинговых систем, включая 8 систем, принадлежащих местным франчайзерам[12].

Болгария стала превосходным рынком для американских предпринимателей, работающих в пищевой промышленности и в сфере обслуживания. В исследовании болгарского франчайзингового рынка, указывается, что данный сектор весьма доходен благодаря разумным ценам на недвижимость, доступному уровню заработной платы квалифицированных рабочих и высокому рыночному спросу.

Зато в Румынии франчайзинг развивался медленно, главным образом из-за более строгих требований к потенциальным партнерам (крупный начальный капитал)[12].

Международный франчайзинг, по-видимому, в ближайшее время будет развиваться ещё более быстрыми темпами. Вследствие глобализации и бурного развития международных рыночных отношений, появления все больше новых франчайзеров, которые ищут потенциальных франчайзи за рубежом, дабы расширять горизонты деятельности и рынок сбыта, а частные лица и небольшие фирмы заинтересованы в покупке торговой марки и прав ведения бизнеса по успешной схеме, лишь бы создать доходный бизнес у себя на родине.

В настоящее время в России франчайзинг бурно развивается, как одна из наиболее эффективных форм предпринимательства. Количество компаний в России применяющих технологии франчайзинга, неуклонно растет. Наша страна по темпам прироста франчайзинга, находится на первых местах в мире, количество франчайзеров удваивается ежегодно, тем не менее по сравнению с

рядом зарубежных стран сектор франчайзинга в нашей стране невелик – на нем работает свыше 700 франчайзеров, а к примеру в США их в 5, а то и 8 раз больше, но число реально действующих у нас в стране меньше 500. Можно отметить, что более чем 70% франчайзеров – российские компании, остальные – иностранные. Зарубежные компании проявляют очень большой интерес к России. Количество франчайзи к концу 2010 года превысило 6000 операторов. В среднем по стране количество франчайзи растет примерно на 20-30% ежегодно.

Среди первопроходцев российского франчайзинга по праву можно отметить фирму «Кодак», которая в 1988 году открыла первое фотоателье. Сегодня их более 400 по всей России[1].

С нарастанием экономического роста в конце 1990-х по системе франшиз стали развиваться многие предприятия. Таким же образом были открыты сети «Русское бистро», «РостикС - KFC», «ЭКОНИКА-Обувь», универмаги «Паттерсон», бензозаправки «ЛУКОЙЛ», «ТНК» и сеть магазинов международного мегабренда ИКЕА, образцовый вариант развития продуктовых супермаркетов "Пятерочка" и "Копейка» и множество других предприятий[7].

По мнению главного менеджера Российской ассоциации франчайзинга Вадима Перкова, этот механизм можно вполне успешно внедрять в любой сфере, которая поддается общей систематизации[13].

У нас франчайзинг развивается пока только в 10-12 отраслях, и в первую очередь в тех, где сосредоточены высокие нормы прибыли, где существует массовый рынок сбыта, а покупательская способность максимальна. И не удивительно — по логике вещей сначала компания должна сама стать успешной, занять свою покупательскую нишу и развиваться в ней, а уж потом думать о развитии сети франчайзинга. Так, большинство франчайзинговых предприятий приходится на фаст-фуд и рестораны быстрого обслуживания, которые появляются сегодня в крупных российских городах как грибы после дождя[3].

В мировой практике почти не существует компаний, которые могли бы сразу планировать свое развитие по системе франчайзинга. Часто это решение

приходит со стороны. Например, к руководству сети магазинов обуви «Эконика», универсамов «Копейка» и турагенств «Магазин горящих путевок» в определенный момент регулярно стали обращаться бизнесмены со стороны с предложением о сотрудничестве: получив информацию, что на их торговую марку будет спрос, они начали в срочном порядке разрабатывать собственные франчайзинговые программы[7].

Однако развитие российских франчайзинговых сетей связано в первую очередь в том, что крупные рыночные игроки сверхприбыльны и их желание экспансировать регионы. Франшизы успешно продаются, да и чего уж тут скрывать, оправдывают себя, в первую очередь в системе распределения товаров и услуг в бизнес-формате. Чего не скажешь о производственной деятельности. Объясняется это, прежде всего нежеланием бизнес-сообщества вкладывать активы в долгосрочные проекты, ориентированностью на быструю отдачу.

В отличие от отечественных производителей у мировых корпораций инвестиционный интерес к расширению рынка возрастает с каждым днем, что вполне логично.

1.2. Сущность, цели и задачи франчайзинга

Имеется множество определений франчайзинга, в теории и практики. На мой взгляд нужно выделить следующие определения, наиболее распространенные из них.

Франчайзинг – форма длительного коммерческого сотрудничества предприятий, в которой фирма– франчайзер передает права на продажу своих товаров и услуг фирме – франчайзи, которая получает в свою очередь, также права на использование торговой марки фирмы-франчайзера, ее дизайна, фирменного стиля, репутации, маркетинговых технологий и многого другого, на усмотрения договора[2].

Франчайзинг - это форма предпринимательства, основанная на взаимоотношениях, закрепленных множеством соглашений, при которых одна сторона (франчайзер) предоставляет возмездное право действовать от своего имени (реализовывать товары) другой стороне (франчайзи), способствуя, тем самым, расширению рынка сбыта[13].

Франчайзинг — это предоставление независимому предпринимателю, права пользования брэндом и концепцией бизнеса, со стороны правообладателя есть ограничения по полномочиям отдавать распоряжения, и самим контролем[4].

Франчайзинг – это система деловых отношений, устанавливаемых между франчайзером и франчайзи (компанией правообладателем и компанией принимаемой полномочия, права пользования компанией правообладателя), в результате которых знания, имидж, методы производства и маркетинг передаются франчайзи в обмен на взаимное удовлетворение интересов[12].

Можно сказать иначе, франчайзинг – это такая система деловых взаимоотношений предпринимателей, при которой более крупная и развитая компания, уже зарекомендовавшая себя ранее на рынке, передаёт юридическому лицу право на продажу своего продукта или своих услуг непосредственно под ее маркой. Взамен франчайзи обязуется продавать продукт или услуги в строгом соответствии с правилами ведения бизнеса, которые оговариваются в договоре, заключаемом между франчайзером и франчайзи, эти правила устанавливает франчайзер.

Франчайзинг – это можно бесконечно интерпретировать это определение, тем более что, на сегодняшний день оно имеет несколько разных значений в зависимости от отрасли, но суть бесспорно одна – копирование услуг. Все франчайзи в системе непременно будут точной копией франчайзера.

Кроме того, следует отметить, что в различной литературе встречается два варианта происхождения данного термина «франчайзинг» - от французских FRANCHIR, которое означает «право на свободное ведение деятельности» или «освободить» - и от FRANCHISE – «льгота, привилегия, освобождение от

налога, взноса». А самая ценная и полезная льгота, которая нужна начинающему предпринимателю, - это, безусловно, возможность использовать уже отработанные и оправдавшие себя технологии ведения бизнеса, а также раскрученный и уже зарекомендованный себя на рынке бренд[2].

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

Первая сторона - франчайзер.

Это крупная фирма или широко известная торговая марка, у которой высокий имидж на потребительском рынке. Франчайзер или эта фирма, предоставляет другой стороне (франчайзи) возмездное право действовать на заранее оговоренных условиях и в определенный срок на рынке от имени франчайзера, под его торговой маркой, фирменному стилю и др. Франчайзер в системе всегда один, так как главное лицо, верхушка этой системы[13].

Вторая сторона - франчайзи.

Франчайзи является малая фирма или предприниматель, приобретающий, на возмездной основе, у франчайзера право на ведение коммерческой деятельности от его имени под его торговой маркой. Франчайзи может быть несколько в одной франчайзинговой системе, а то и сотни, в разных городах и странах[13]. Как рассматривается в практической части моей работы, на примере компании «Oodji». Компания франчайзер одна, а торговых точек, от разных предпринимателей в разных городах, а то и странах очень много, которые и являются франчайзи.

Франчайзер налагает на франчайзи обязательства по ведению бизнеса в соответствии с законами и правилами, заранее оговоренными ими в договоре, при этом обе стороны остаются юридически и финансово независимы друг от друга.

В обмен на осуществление всех этих правил франчайзи получает право использовать торговую марку, бренд компании, продукцию и услуги, маркетинговые технологии, методы ведения бизнеса и другие права в рамках специального договора, заключенного сторонами. Чтобы получить такие права,

франчайзи должен сделать первоначальный взнос франчайзеру, как бы купить франшизу, а затем выплачивать ему ежемесячные взносы (роялти⁴). Суммы этих взносов оговариваются во франчайзинговом договоре и являются предметом переговоров сторон. Кстати, бывают и договоры без дальнейших взносов, после покупки франшизы. Таким образом, франчайзи не является полным владельцем бренда франчайзера, а лишь арендует права на его использование и ведения бизнеса. Одинаковые товарные знаки (вывески, дизайн, цветовая гамма, оборудование и многое другое) используются с целью увеличения доверия клиентов, клиентской базы. Создание своего бизнеса франчайзи оплачивает сам, как правило, франчайзер предоставляет франчайзи очень выгодные скидки на приобретение материалов, необходимых для ведения бизнеса. Данные скидки обеспечивают франчайзи возможность приобретать продукты по более низкой цене, соответственно, затраты становятся меньше, чем если бы он развивал свой бизнес самостоятельно.

Франшиза – это некая бизнес система, которую франчайзер продает франчайзи. Для подобной системы, есть и другое название - франчайзинговый пакет, который обычно включает пособия по ведению работ, определенные правила и другие не маловажные материалы, принадлежащие франчайзеру. Можно сказать и по-другому, что Франшиза – это договор, по которому одно лицо (правообладатель), которое имеет систему ведения определенной деятельности, разрешает другому лицу использовать эту систему согласно требованиям владельца франшизы в обмен на вознаграждение[2].

Любой вид бизнеса можно превратить во франшизу. Другое дело, будет ли целесообразна данная франшиза, это зависит от известности торговой марки. Международная ассоциация франчайзинга выделяет 80 отраслей хозяйства, в которых могут быть использованы методы франчайзинга. Вот примеры некоторых из них: небольшие продовольственные магазины, магазины одежных брендов, магазины косметических товаров, образование, рестораны,

⁴ Роялти - процент с оборота, при котором франчайзи платит франчайзеру, процент от объема продаж.

закусочные, кафе, отели, прачечные, фотостудии, туризм и развлечения и многое другое[15].

Предприниматели перед тем, как приобрести франшизу должны провести тщательную работу по выбору перспективного направления своего будущего бизнеса в определенной последовательности, как показано на рисунке 1.1

Рисунок 1.1. Последовательность действий при покупке франшизы



Франчайзинговые взаимоотношения являются прибыльными для обеих сторон. Для франчайзера - это способ распространения бизнеса, а для франчайзи - это один из способов стать владельцем бизнеса, и развивать бизнес дальше, а не с нуля[9].

Франчайзи заинтересован в том, чтобы как можно больше и по максимуму продать, при минимальных затратах. Он должен следовать правилам ведения бизнеса по франшизе, указанных в договоре и обязательно участвовать в рекламных и маркетинговых компаниях, проводимых франчайзером. Франчайзер усиленно работает над тем, чтобы лидировать в конкурентной борьбе, франчайзи было бы трудно сделать это одному. Он предоставляет необходимую поддержку, с тем, чтобы франчайзи мог уделять особое внимание своим ежедневным действиям и операциям.

Преимущества для франчайзера

Франчайзер - это предприниматель, который смог создать работающий бизнес, который для его увеличения, продает свои франшизы. Это бизнес, который приносит ему хорошую прибыль. Преимущества для франчайзера в основном носят материальный характер.

- Франчайзинг дает дополнительные деньги для расширения и распространения бизнеса. С помощью выплат франчайзи компанию можно развить на разных уровнях: региональном, национальном или международном.

- Первоначальная продажа самой франшизы и выплаты франчайзи служат дополнительным источником дохода, непосредственно для франчайзера.

- Франчайзи реализуют дополнительные выплаты на поддержку услуг, предоставляемых франчайзером. Часть денежных средств идет на предоставление услуг по поддержке франчайзи этой системы (обучение персонала, усовершенствование оборудования, консультанты и т.д.).

- Франчайзинг открывает для потребителей возможность больше узнать о продукте и услугах, при помощи открытия новых предприятий в разных городах и странах.

Кроме того, необходимо помнить, что именно франчайзи приносят на новый рынок имя франшизы и развивают известность. Каждый отдельный франчайзер получает огромные преимущества на всем рынке, так как франчайзи, быстро расширяется на новом рынке и делает инвестиции в развитие этого бизнеса в новых городах, создают широкие сети бизнеса, на развитие которых у франчайзера никогда не хватило бы денег.

Преимущества для франчайзи

- Не нужно вкладывать большие денежные средства в маркетинг и рекламу, развитие торговой марки.

- Сохраняет независимость.

- Использует торговую марку, завоевавшую хорошую репутацию у потребителей.
- Пользуется консультационной помощью.
- Использует уже проверенные технологии.
- Получает помощь в подборе помещения.
- Имеет возможность получать сырье, материалы и брать оборудование в лизинг у франчайзера.
- Капитал начинающего предпринимателя можно использовать в обмен на знания и опыт франчайзера, что значительно сокращает коммерческие риски.
- Франчайзи может продолжать получать профессиональные услуги от франчайзера, даже после открытия франчайзингового бизнеса.
- Франчайзинг определяет нужные границы ведения бизнеса. Франчайзи, при получении территории может эффективно развивать свой бизнес на этой определенной территории, что снимает угрозы соперничества со стороны других владельцев этой же франшизы.
- Франчайзинг дает возможность использовать начинающему предпринимателю репутацию, бренд и товарный знак франчайзера.

Как бизнес-концепция франчайзинг всегда может дать много преимуществ как для франчайзи, так и для франчайзера.

Фазы развития отношений

Многие известные консультанты по франчайзингу сравнивают отношения между франчайзером и франчайзи с взаимоотношениями родителей с ребенком. В самом начале бизнеса франчайзи знает очень мало о новом бизнесе и фирме. Франчайзи может быстро обучаться и воспринимать новую информацию. Бывает даже небольшие помехи и задержки в развитии его бизнеса воспринимаются как глобальные кризисы. Эта фаза названа "детской" в развитии взаимоотношений между франчайзером и франчайзи. Франчайзи находится в полной зависимости от франчайзера от руководства и поддержки.

Франчайзер на этой фазе предоставляет постоянную техническую поддержку, советы. Эта фаза самая благоприятная для франчайзера.

После 16-22 месяцев франчайзи осваивает новый бизнес. На данном этапе франчайзи начинает думать, нуждается ли он в поддержке франчайзера. Франчайзи входит в подростковую или революционную фазу развития, когда он ставит под сомнение ценность франчайзера и всей франчайзинговой системы. В данное время многие франчайзи начинают тратить непропорционально большие средства, стараясь приобрести статус успешного бизнесмена и предпринимателя. Эти действия незрелы и часто вредят всему бизнесу.

Данная фаза является наиболее сложной во взаимоотношениях между франчайзером и франчайзи. Если одна сторона допускает ошибки, то они чаще всего приводят к разрыву взаимоотношений. Чтобы избежать этого франчайзер должен показать, что он способен на деле вносить свой вклад в растущий успех франчайзи. Франчайзер должен быть очень твердым и отвергать все попытки со стороны франчайзи изменить систему или сервисные выплаты.

Если у франчайзи появляется уважение к франчайзеру, то ему удастся пройти успешно эту "подростковую" фазу. Франчайзи начинает осознавать, что его успех неразрывен с и невозможен без всей франчайзинговой системы. Франчайзер и франчайзи достигают той фазы развития, когда они могут работать принося друг другу прибыль. Оба должны помнить, что они являются независимыми предпринимателями. Но условием их процветания является взаимная поддержка[1].

1.3. Виды и формы франчайзинга

Во время сбора информации для данного раздела моей работы я столкнулась с определенными трудностями. Дело в том, что во всех изученных мной источниках были представлены различные понятия видов и форм

франчайзинга. Какие из них являются правильными не отмечалось. Поэтому я представлю на мой взгляд наиболее часто встречающуюся трактовку.

Как сложилось, традиционно франчайзинг можно разделить на следующие виды: товарный, производственный, сервисный и деловой. По формам франчайзинг можно выделить региональный, субфранчайзинг и развивающийся. Далее рассмотрим каждый из видов подробнее.

Товарный франчайзинг иногда его называют «франчайзинг продукта (товара)». При товарном франчайзинге франчайзи на льготных условиях получает от франчайзера товары для их дальнейшей реализации. Франчайзером, как правило, выступает крупный производитель, предоставляющий франчайзи право на продажу и сервисное обслуживание под своим брендом каких либо товаров, изготовителем которых может быть как сам франчайзер, так и другие крупные компании. По правилам, франчайзер поставляет франчайзи определенный товар в рамках оговоренного ассортимента для продажи, по оговоренным ценам, технологии др. В рамках соглашений о торговом франчайзинге, в договоре между предпринимателями, детально прописываются требования к технологии продаж, провидения каких либо акций и мероприятий по стимулированию сбыта, а также условия использования товарного знака. Также нужно отметить, что франчайзер, как правило, может, обеспечивать франчайзи финансовой (в случае приобретения недвижимости), рекламной, консультационной и информационной поддержкой, предоставляя ему услуги обучения и стажировки персонала, направляя своих специалистов франчайзи.

Данный подход давал гарантию производителю в том, что его товары попадут к покупателям точно в таком виде, в каком они были изготовлены. При всем этом имя, торговая марка, бренд компании получали широкое распространение среди потребителей.

По мнению экспертов, товарный франчайзинг в большей степени выгоден франчайзеру, поскольку обеспечивает продвижение его бренда и расширение сетей сбыта при минимальных затратах. Чаще всего товарный франчайзинг

используется в продаже бензина, автомобилей, фирменной одежды и других товаров в розничной торговле[13].

Примером товарного франчайзинга в России можно привести компанию фирменной одежды “Oodji”, о которой будет говориться в третий главе моей работы[1].

Производственный франчайзинг это передача франчайзером запатентованных технологий или какого-то сырья для производства определенных продуктов. При производственном франчайзинге франчайзер производит и поставляет франчайзи определенные ингредиенты, для дальнейшего использования их в своем деле, технология производства этих ингредиентов не разглашается. В роли франчайзера может быть производитель сырья, а может и производитель готовой продукции.

В производственном франчайзинге часто используется продажа специального оборудования на льготных условиях, для производства определенных продуктов. При данном франчайзинге есть определенные правила, которые включают в себя: требования к производственным и складским помещениям, инструкции по управлению производственным персоналом, право использования защищенных технологий и торговой марки, а также инструкции по руководству.

Производственный франчайзинг имеет много общего с лицензионным договором⁵, но по нему нет ограничения. Франчайзинг — не просто договор, это система длительных отношений, зафиксированных основным договором и специальным руководством по франчайзингу, которое является собственностью франчайзера. Условия по лицензионному договору являются лишь частью отношений, предусмотренных системой франчайзинга[2].

Этот вид франчайзинга можно представить в производстве безалкогольных напитков. Среди известных предприятий, осуществляющих разлив и упаковку продукции можно назвать такие компании, как Coca Cola, Pepsi и другие. Эти

⁵ Лицензионный договор - гражданско-правовой договор, по которому «одна сторона — обладатель исключительного права на результат интеллектуальной деятельности или на средство индивидуализации (лицензиар) — предоставляет или обязуется предоставить другой стороне (лицензиату) право использования такого результата или средства в предусмотренных образцом лицензионного договора пределах».

компании осуществляют свою деятельность в рамках производственного франчайзинга. Франчайзер продает франчайзи необходимые для производства концентраты напитков. Далее франчайзи заканчивают производственный цикл и распределяют готовую продукцию по местным дилерам и розничным сетям.

В России примеров производственного франчайзинга пока мало. Одна из активных компаний, к примеру, на рынке ООО «Мастерфайбр», компания по производству резиновых покрытий для спорта и отдых[1].

Сервисный франчайзинг это непосредственно услуги. В рамках сервисного франчайзинга франчайзер, кроме передачи оборудования и предоставления права на продажу услуг, осуществляет передачу технологий продаж, обслуживания клиентов, а также контролирует все аспекты их применения. Сервисный франчайзинг можно сказать есть синтез двух описанных выше видов франчайзинга. Сущность его заключается в том, что франчайзи предоставляется право на осуществление определенного вида деятельности под торговой маркой или бренда франчайзера. Всеми знакомая франчайзинговая система «McDonalds» наряду с товарным знаком и технологией приготовления бутербродов имеет свои стандарты внутреннего и внешнего дизайна помещений, фирменного стиля, красок и цветов по оформлению в разных элементах организации приготовления блюд и обслуживания клиентов.

Основное направление сервисного франчайзинга - высокий уровень обслуживания потребителей. Благодаря совместной политике, проводимой франчайзером и франчайзи потребителю быстро становится известно какое количество и качество услуг ему может быть гарантировано в определенный промежуток времени на предприятиях определенной торговой марки. Знания о бренде и осведомленность экономит время потребителей, затраченное на поиск и удовлетворение своих потребностей, а ожидаемое качество обслуживания оказывает помимо всего прочего положительное эмоциональное воздействие, что повышает вероятность потребителей повторных обращений именно к этому франчайзи. Потребитель идентифицирует франчайзера (правообладателя) и

франчайзи (пользователя торговой марки), что дает дополнительные импульсы развитию франчайзинговой системы[13].

Данный франчайзинг применим практически во всех направлениях сферы услуг. Сервисный франчайзинг получил широкое распространение и является хорошей и перспективной технологией ведения бизнеса. В России, сервисный франчайзинг активно развивается в общественном питании или по другому сказать в предприятиях быстрого питания (ПБП), в различных услугах косметологии, бытовых услугах, туристическом бизнесе (известные турагентства), в области образовательной деятельности и др. В России можно привести примеры компаний таких как: «Баскин Роббинс», «Kodak», «Сабвей», «Ростикс» и многие другие[5].

Деловой франчайзинг также его можно назвать франчайзингом «бизнес-формата». Это наиболее перспективный и комплексный на сегодняшний день вид франчайзинга. В данном виде, франчайзер, кроме своих прав на использование товарного знака, передает франчайзи и отработанную модель организации и ведения бизнеса. При франчайзинге бизнес-формата есть составленный франчайзером, обширный пакет сопутствующих аренде торговой марки документов - так называемый brand-book, включающая в себя детальные технологии ведения бизнеса и правила, вплоть до таких как: месторасположение фирмы, интенсивность прохождения людей через это месторасположение, арендная ставка и т.д., оформления интерьера помещений (по цветовой гамме), расположению товаров и оборудования, освещения, расположения мебели, внешнего вида сотрудников, рекламной политики и т.д. В результате, франчайзи полностью идентифицируется с франчайзером и фактически становится частью его общей корпоративной системы. Во многих случаях, как например, происходит в сетях McDonald's, франшизные точки обслуживаются централизованными поставками продуктов, следуют единому подходу в части технологического процесса, ассортимента, стиля обслуживания и так далее. Исключения в виде отклонений от стандарта допускаются очень редко. В этом и суть точности торговой марки. К примеру,

во всем мире в ресторанах сети McDonald's напитки, содержащие алкоголь, не входят в ассортимент продукции, и даже запрещены, а в Германии и Чехии в меню включено пиво, поскольку пиво является неотъемлемой частью национальной культуры, в данных если в меню не будет включено пиво, то и посещения данного заведения будет маловато среди потребителей[2].

Франчайзер может быть предприятием, добывающим сырье, производителем, оптовым или розничным торговцем, предприятием сферы услуг, а может быть только владельцем прав, которые по договору передаются франчайзи на определенных условиях, в общем любым почти предприятием.

Кроме вышеперечисленных видов, которые являются основными традиционными видами франчайзинга, некоторые авторы давали еще ряд определений. Вот два из них:

1) Конверсионный франчайзинг – это способ расширения франшизной сети, при котором действующее самостоятельно предприятие переходит на работу по договору франчайзинга и присоединяется к системе франшизных предприятий, работающих под контролем одного франчайзера[9].

2) Корпоративный франчайзинг – современная форма организации франшизного бизнеса, при которой франчайзи оперирует не отдельным предприятием, а сетью франшизных предприятий с использованием наемных менеджеров от франчайзера[9].

Обсудив виды франчайзинга, можно и посмотреть какие же бывают формы франчайзинга.

Региональный франчайзинг. При выборе данного способа развития, франчайзер ставит цель охватить своей деятельностью какой-либо конкретный географический регион, которым может оказаться как район городской, так и целое государство. Понимая, что условия собственного финансирования на развитие новой сети нерентабельны, он начинает опираться на поддержку главного регионального франчайзи. Главный франчайзи имеет право не только подбирать новых франчайзи в своем регионе, но и требовать соблюдения соответствующих условий деятельности[2].

Контракт между франчайзером и главным франчайзи лишь устанавливает специфику распределения отношений в конкретном временном периоде, отведенном на развитие данного региона. Отличие в том, что главный франчайзи — единственное лицо, выбираемое франчайзером и несущее ответственность за работу других франчайзи.

По данному примеру регионального франчайзинга, можно привести известную торговую марку McDonald's, чья сеть всех филиалов в России построена по такой схеме.

Субфранчайзинг. Субфранчайзер также как и региональный франчайзер, осваивает определенную территорию и обеспечивает все необходимые условия. Разница лишь в том, что остальные франчайзи работают напрямую с субфранчайзером на долгосрочной основе и имеют ограниченный контракт с главным франчайзером. Они платят роялти и рекламные взносы непосредственно субфранчайзеру, который в свою очередь часть денег отчисляет в головную организацию. Субфранчайзер, таким образом, становится главным франчайзером на своей территории, а остальные франчайзи полностью зависят от его долгосрочного влияния. На практике это будет выглядеть аналогично региональному франчайзингу[16].

Данная система прочно зарекомендовала себя как один из самых надежных механизмов, позволяющих быстро раскрутить свое дело. Из десяти франчайзинговых компаний восемь успешно преодолевают пятилетний рубеж.

Развивающийся франчайзинг. По развитию территории франчайзер, наоборот, передает эксклюзивные права на развитие какого-либо географического района целой группе франчайзеров или инвесторов.

Инвесторы в свою очередь могут заниматься ведением дел самолично либо нанимать собственных франчайзи по усмотрению. В ответ на право развития эксклюзивной территории лицо, владеющее этим правом, платит франчайзеру взносы и обязано открыть определенное количество точек в оговоренный период времени. Владельцы же конечных прав франчайзи платят роялти и рекламные взносы непосредственно франчайзеру, а лицо, обладающее экс-

ксклюзивными правами, сообразно вложенным инвестициям, имеет лишь долю рентабельности с открытых им предприятий[11].

1.4. Практика адаптации франчайзинга в РФ

Франчайзинг в России заслуживает особого внимания. За последнее десятилетие, он стал достаточно популярным видом бизнеса, все больше молодых предпринимателей решают осуществлять свою деятельность уже с известного и раскрученного бизнеса, с минимальными для себя трудностями и затратами. Так как я в дальнейшем собираюсь заняться бизнесом именно по этой системе, мне необходимо анализировать франчайзинг в нашей стране, и стоит ориентироваться на уже зарекомендовавших себя фирм. Франчайзинг в России значительно отличается от общепринятого, у него присутствуют свои особенности. Поэтому мы подробно рассмотрим его в этом разделе.

Для отечественной экономики сегодня франчайзинг является сравнительно новым явлением, постепенно апробирующимся в наиболее развитых и финансово объемных рыночных областях.

История развития отечественных рыночных отношений пока еще коротка, чтобы ее можно было оценивать адекватно и сопоставимо с рыночными системами Соединенных Штатов или Европы. Однако не стоит забывать о том, что наше государство было официально направлено на коммерческий путь какие-то 15 лет назад. Все отклонения от нормы – это всего лишь логический и абсолютно адекватный отголосок общей смены направления[7].

То, что было достигнуто развитыми на сегодняшний день экономическими державами в течение всего прошлого века, мы только сейчас учимся более или менее успешно применить на собственной практике. Уже сформировалась отечественная система образования, соответствующая российским рыночным реалиям, появились институты и общественные организации, постепенно реформируется и общественное самосознание.

Общество постепенно переходит к большей информативности, а возрастающая конкуренция ставит новые задачи перед всеми представителями бизнес-процесса. В черед подобных задач и стоит схема франчайзинговых отношений как эффективного способа развития мелкого и среднего бизнеса.

Сейчас российских предпринимателей франчайзинг привлекает, прежде всего, возможностью получать готовый бизнес и правом пользоваться известной торговой маркой, фирменным торговым знаком и стилем. Крупные же игроки рынка видят преимущества франшизы в быстром распространении бизнеса на новых территориях с минимизацией собственных финансовых затрат[5].

Однако многих потенциальных франчайзеров останавливает принцип кропотливой работы с франчайзи и вероятность разглашения коммерческой тайны. Так, самому франчайзи предоставлена ограниченная экономическая свобода, мало того, приходится приспосабливаться к постоянному сотрудничеству со всеми франчайзи системы. Кроме того, франчайзи всегда зависит от франчайзера, и если у одного из франчайзи системы возникнет нестабильность, то финансовое неблагополучие затронет всех участников в равной степени.

Западный опыт в области франчайзинга демонстрирует достаточно жесткий подход к стандартизации. В Европе и США предъявляются весьма высокие требования к будущему франчайзеру. Он должен иметь юридически оформленную торговую марку и доказать эффективность ее использования. А предприятие может продавать франшизу только тогда, когда оно способно оказывать всестороннюю поддержку своим операторам, располагает соответствующей инфраструктурой, специалистами, персоналом и необходимой базой для обучения. Переговоры о франчайзинге будут вестись только с предприятием, отвечающим стандартным условиям. Стандарты в этом случае касаются первоначального капитала, помещений, опыта работы и т. д. Существует и специальная технология применения таких стандартов[15].

В России нет подобных единых стандартов, поэтому франчайзинг и отличается многообразием форм коммерческих взаимоотношений. Например, франчайзи «Копейки» должны оплачивать франшизу за право использования торговой марки, а также закупать товар с некоторой торговой наценкой. Это покрывает расходы головной компании на централизацию поставок[1].

Помимо классической схемы в России широко распространен и товарный франчайзинг. Компания-производитель разрешает пользоваться собственным именем в обмен на обязательства предпринимателя регулярно заказывать и выкупать продукцию. Ни вступительного взноса, ни роялти франчайзи здесь не платит, а доход франчайзера изначально заложен в стоимость товара. Наиболее часто товарный франчайзинг применяется для сбыта товаров, имеющих знаковую товарную марку (обувь, одежда) или требующих специфических торговых услуг до и после продажи (автомобили)[5].

При правильном выборе схем и модели управления франчайзинговой системой сотрудничество приводит к синергетическому эффекту, когда объединенные усилия превосходят результат их простого сложения и усиливают позиции на рынке обеих сторон. Это делает союз взаимовыгодным и прочным. Франчайзер в свою очередь уверен в надежном партнере, а тот получает конкурентные преимущества: эффективное управление ассортиментной политикой; уменьшение издержек за счет оптимизации товародвижения и товарных запасов; эффективное построение организационной структуры. Кроме того, франчайзи получает возможность сосредоточиться на улучшении обслуживания покупателей. В этом и проявляется эффективность коммерческой деятельности франчайзинговых систем в России в идеальном варианте.

1.5. Основные проблемы франчайзинга в России и их типология

Основная проблема у российских франчайзи является нехватка первоначальных средств, начального капитала для покупки франшизы и оборудования торгового помещения. Чтобы получить хороший кредит, нужно предоставить убедительный бизнес-план. Потенциальный франчайзи должен быть готов вложить одну треть общей суммы собственных средств. В итоге личная финансовая ответственность является необходимым требованием при выборе франчайзи[7].

Существует множество причин, которые прямо или косвенно мешают развитию франчайзинга в России. К ним можно отнести, на мой взгляд, прежде всего, не совсем совершенное законодательство, административные и финансовые препятствия, а также множество социально-психологических моментов.

Основные проблемы франчайзинга в нашей стране можно разделить по причинам их возникновения.

Экономические проблемы франчайзинга

Одна из важнейших экономических проблем франчайзинга в России становится отсутствие стабильности. Если посмотреть на определение франчайзинга, то это в первую очередь система отношений, закрепленная опять-таки системой договоров. Поэтому, подобная система, объединяющая экономически независимых предпринимателей, становится равномерной.

За последние десять лет началось ускоренное развитие франчайзинга в России, оно отличается отсутствием стабильности в экономике, постоянными скачками в развитии экономики страны, также на потребительский спрос повлиял кризис 2008-2010 годов, все это приводит к резким колебаниям спроса на все виды товаров, что задевает отечественных франчайзи. Многие из них вынуждены из-за нехватки собственных средств открывать свои предприятия в арендуемых помещениях, а не собственных. Перемена владельцев отрицательно влияет на работу как франчайзи, так и франчайзинговой системы

в целом. Переделы рынков, причем зачастую нерыночными методами, также могут снижать эффективность франчайзинговых систем[7].

Франчайзинг, как уже неоднократно отмечалось ранее в работе, строится на взаимодействии двух типов самостоятельных предпринимателей - франчайзера и франчайзи, каждый из которых является самостоятельным юридическим лицом. Из этого следует, что не только франчайзер, но и франчайзи должны вкладывать в развитие системы свой капитал. Если учесть, что франчайзи должен вносить разовую франшизную плату (паушальный платеж⁶), то стартовый капитал франчайзи должен быть достаточно большим, так как нужно заплатить за саму франшизу, а еще аренда помещения, закупка сырья или продукции, оборудование, а также если еще и есть роялти в договоре.

К сожалению, далеко не все Российские предприниматели обладают подобным капиталом.

При попытке получить стартовый капитал в виде банковского кредита, также возникает ряд проблем:

- уровень доходности франчайзи, с учетом всех регулярных платежей (роялти, и других отчислений), может привести к тому, что срок возврата кредита будет достаточно большим, а при сегодняшних ставках кредита, вообще становится невозможным его получение;
- существующая на сегодняшний день в стране 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 подкреплён серьезной правовой базой.

⁶ Паушальный платеж – платеж одnorазовый. Стоимость вступления во франчайзинговую сеть того или иного предприятия. Другими словами паушальный взнос это плата за франшизу.

В современной правовой системе России термин "франчайзинг" встречается только один раз, в 54 главе Гражданского кодекса РФ (ГК РФ), где утверждается: "коммерческая концессия" является синонимом франчайзинга[10].

В нашей стране франчайзинг приходится базировать на комплексном договоре, основанном на множестве статей ГК РФ и законодательных актов, то есть на "обходных" правовых схемах, таких как[10]:

- Приказ Роспатента от 5 марта 2004 г. №31 "О Порядке ведения Государственного реестра товарных знаков и знаков обслуживания Российской Федерации";
- Закон о товарных знаках;
- Глава 54. Коммерческая концессия;
- Федеральный закон «О коммерческой тайне» - Кодекс РФ об административных правонарушениях.

Все эти акты затрудняют использование франчайзинга в Российской экономике.

Повышение эффективности и развитие франчайзинга в России требует внесения изменений в законодательство.

Изменения нужны, чтобы достичь следующих целей:

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

Все эти три цели тесно связаны между собой.

Для реализации этих целей необходимо создать систему законодательных актов, в которую должно входить следующее:

- Федеральный закон РФ "О франчайзинге в Российской Федерации"; законы, регулирующие права на интеллектуальную собственность и ответственность за ее нарушения;

- Гражданский кодекс РФ, содержащий основные положения, регулирующие использование франчайзинга в России;

- Налоговый кодекс РФ и связанные с ним законы и подзаконные акты.

В данной системе необходимо разработать и принять новый закон о франчайзинге, а в остальные нормативные акты внести ряд изменений.

В качестве практических рекомендаций, можно выделить ряд изменений, которые необходимо внести в Гражданский кодекс РФ:

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

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

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

- основные понятия и определение франчайзинга должны совпадать по своему смыслу и содержанию с аналогичным понятием франчайзинга на Западе;

- понятие роялти (понятие в настоящее время существует в ФЗ РФ "О соглашениях о разделе продукции", но в усеченном и недостаточном для работы системы виде), франчайзинговых (паушальных) платежей, различных

характеристик рекламного фонда (минимальный процент, условия взносов и т. д.) и множество других понятий, по данной специфике[10];

- по разделам закона отдельно охарактеризовать особенности работы по каждому виду франчайзинга;

- порядок уступок товарных знаков, лицензий, авторских прав, патентов, ноу-хау;

- приложения в виде перечня документов, фиксирующих все необходимые действия при создании франчайзинговой системы, включающих в себя образцы договоров и перечень документов (по максимуму), применяемых при различных видах франчайзинга.

В результате этих внесений, предприниматели могут воспользоваться достаточным нормативным материалом для заключения договоров, где они в зависимости от выбранной схемы работы будут применять разные нормативные документы и подбирать образцы договоров, которые им необходимы.

Есть смысл ввести льготный режим налогообложения, для участников франчайзинговых систем.

Есть следующие три причины на это[7]:

1. При формировании хороших брендов, требуются большие затраты, что снижает эффективность франчайзинговых систем;

2. Из-за увеличенных издержек франчайзи, для которых очень значительными являются и роялти, и паушальные платежи, а также можно сказать и про отчисления в централизованный рекламный фонд;

3. Обязательное соответствие внешности и принципов работы (униформа, интерьеры и т.д.).

Эти затраты, особенно в период раскрутки Российских торговых марок, не позволяют франчайзинговым системам конкурировать с традиционными системами производства и сбыта товаров.

Социально-психологические проблемы франчайзинга

Организационные и экономические проблемы франчайзинга, естественно, очень важны, но также важны и в развитии франчайзинга - социально-психологические проблемы.

Одно из первых, с чем сталкиваются организаторы франчайзинговых систем в России, - это отсутствие собственного опыта франчайзинга и боязнь предпринимателей - потенциальных франчайзи - провала во франчайзинговой системе в целом. Ссылаясь на зарубежный опыт воспринимают все, как правило, франчайзи достаточно скептически, что не весь западный опыт работает в России, особенно в современных условиях развития. Решить эти проблемы можно только путем скрупулезного сбора и обобщения отечественного опыта франчайзинга как в отечественных системах, так и с участием иностранного капитала, причем и успешных, и неудачных[3].

Одной из очень серьезных проблем франчайзинга в нашей стране становится, увы, традиционное пренебрежение к интеллектуальной собственности. Заплатить за реальные вещи - это понятно, в вот за интеллектуальную собственность (идеи, ноу-хау и др.) - платить захотят далеко не многие. У нас ценится товар, имеющий материальную форму, а франчайзинг предполагает передачу и оплату интеллектуальной собственности, такой как: торговая марка; технология производства; организация бизнес-процессов и ряда других. Возникает довольно много проблем, связанных с взаимоотношениями во франчайзинге - между франчайзи и франчайзером[11].

Нужно проделать длительную и систематическую работу, подкрепленную разовыми и экономическими методами, прежде чем в России начнут уважать интеллектуальную собственность, а без этого франчайзинг будет недостаточно эффективен. Причем уважение к чужой интеллектуальной собственности должно распространяться независимо от защиты ее правовыми методами, которых у нас в стране недостаточно. Еще одной очень существенной социально-психологической проблемой франчайзинга является боязнь потенциальных франчайзи, "потерять свое лицо". Естественно, что вхождение

во франчайзинговую систему требует от франчайзи работать по тем стандартам, которые сформулировал франчайзер. Однако работа в крупной франчайзинговой системе дает франчайзи такой опыт, который он за редким исключением не сможет приобрести самостоятельно, и этот опыт компенсирует все прочие потери, что и радует с одной стороны[15].

Образование как механизм разрешения социально-психологических проблем

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

Решение этих проблем достаточно тривиально⁷: необходимо создать образовательную систему, которая позволила бы значительно расширить подготовку российских предпринимателей в области франчайзинга.

Широкое образовательное направление в области франчайзинга можно построить на системе учебных центров, которые должны быть расположены по всей территории России. В данных 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. Но данных предметов еще нет на сегодняшний день, только отдельно рассматриваются темы франчайзинга на других экономических и маркетинговых дисциплинах.

Узкое направление связано с развитием управленческого консультирования по проблемам франчайзинга. Это консультирование должно

⁷ Тривиально – достаточно просто, банально.

охватывать не только общие проблемы франчайзинга, но и отдельные разделы. Особенно важны: правовые аспекты франчайзинга; взаимодействие франчайзера и франчайзи; организация бухгалтерского учета; подбор и управление персоналом и др.

Это направление можно рассматривать как образовательное с определенной натяжкой - это управленческое консультирование (бизнес-консалтинг), который должен дополнять образовательное направление, к сожалению, консалтинг не во всех городах России имеет место быть[14].

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

Естественно, что все рассмотренные проблемы нельзя анализировать локально, они тесно связаны и оказывают серьезное влияние друг на друга.

Так, социально-психологические проблемы связаны как с экономическими проблемами, так и с правовыми.

Экономические проблемы франчайзинга вызваны не только состоянием экономики, но и влиянием других проблем, в первую очередь организационно-правовых.

Входя во франчайзинговую систему, франчайзи испытывает ряд опасений, вызванных как экономическими, так и правовыми аспектами.

Большая часть проблем франчайзинга, причем не только социально-психологических, связана со слабой подготовкой предпринимателей.

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

2. ОСОБЕННОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ «OODJI»

2.1. История компании «Oodji»

История компании oodji начинается с 1998 года с вывода на Российский рынок линии женской одежды и аксессуаров. Oodji (до 2010 года название — OGGI) — российская компания, управляющая сетью магазинов молодежной одежды. Логотип бренда можно посмотреть в *(Приложение 1)*. Компания основана в 1998 году в Санкт-Петербурге, после смены наименования освоила торговлю мужской и детской одеждой. С 2012 года открывает сеть обувных магазинов.

Oodji - бренд, выходит на новый этап развития и ставит перед собой цель стать мировым модным брендом. С 2010 года начинают открываться магазины во всех европейских странах.

Бренд Oodji начал стремительно развиваться, уже к 2002 году сеть фирменных магазинов насчитывала более тридцати точек и начала своё франчайзинговое распространение. С 2006 года Oodji начал успешно покорять рынок других стран, где также как и в России преуспел в области продаж.

Разнообразие обновляемых каждый месяц ультрамодных коллекций по очень привлекательным ценам всего за несколько лет позволило oodji завоевать популярность у миллионов покупательниц. Первоначально бренд носил название OGGI, но с выходом осенью 2010 на европейский рынок написание логотипа было изменено на oodji. Смена названия открыла для компании новую страницу ее истории. Одновременно с началом развития розничной сети в европейских странах oodji запускает в продажу мужскую коллекцию одежды и аксессуаров, создаваемую дизайнерами парижского дизайн-бюро марки.

Новый логотип oodji, новая вывеска и новый визуальный мерчендайзинг будут запущены во всех действующих и открывающихся магазинах с 2010 года.

Как изложено выше, 2012 год для oodji ознаменовывается запуском сразу двух новых линии: oodji kids - детская одежда и аксессуары - и oodji shoes – модная обувь для мужчин и женщин.

Мир, сегодня - в этих словах заключается философия бренда oodji. Постоянно путешествуя, изучая моду разных стран, пристально следя за стилем трендсеттеров fashion-столиц, дизайнеры и байеры⁸ oodji находят самые свежие, интересные модные идеи и решения, которые затем активно используются в уникальных коллекциях бренда.

Воплощение самых актуальных тенденций, привлекательные цены, частое обновление коллекций, соответствие европейским стандартам качества - основные приоритеты компании.

Всевозможные предпочтения клиентов находят свое отражение в нескольких линиях бренда.

Женская коллекция представлена линиями ULTRA (яркая молодежная коллекция), COLLECTION (стильная, благородная линия) и ELEGANCE (модная одежда 50-60 размера).

Мужская коллекция – LAB (ультрамодная коллекция одежды и аксессуаров) и SELECTION (выдержанная, элегантная линия с преобладанием классической одежды для работы и отдыха).

Детская коллекция – BOYS и GIRLS. Линия рассчитана на детей 3-12 лет. Включает в себя как классические модели для школы, так и повседневную одежду, и аксессуары для отдыха и прогулок.

По состоянию на 2012 год сеть объединяет более 400 собственных и франчайзинговых магазинов в городах России (302 точки), Украины (45), Белоруссии (1), Молдавии (2), Казахстана (22), Армении (1), Польши (9), Словакии(1), Чехии (2). Юридическое лицо, управляющее сетью - общество с ограниченной ответственностью «Август», основным владельцем считается Дмитрий Гарбузов. Оборот компании оценивается в сумму около \$300 млн.

⁸ Байер - специалист по закупкам, формирующий ассортимент продукции для определенной покупательской категории и в определенном ценовом диапазоне.

2.2. Характеристика деятельности фирмы «Oodji»

Как сказано выше в моей работе, деятельность фирмы крупная розничная торговля одеждой, обувью и аксессуарами. С 2010 года компания Oodji, открывает интернет магазин и становится «онлайн ритейлером», розничным торговцем в сфере интернет продаж.

Продажи компании включают в себя следующие линии:

Женская коллекция одежды и аксессуаров:

Accessories (аксессуары, бижутерия, сумки);

Collection (блузки, верхняя одежда, жакеты, брюки, юбки, шорты, платья, обувь, комбинезоны);

ELEGANCE (блузки, верхняя одежда, жакеты, брюки, юбки, платья, трикотаж);

Knits Collection (юбки, платья, трикотаж);

Knits Ultra (юбки, платья, трикотаж);

Ultra (блузки, верхняя одежда, жакеты, брюки, юбки, шорты, платья, обувь, комбинезоны, топы);

Underwear (женское белье, носки, колготки, гетры, белье, легинсы).

Мужская коллекция одежды и аксессуаров:

Basic (верхняя одежда, брюки, пиджаки, шорты, рубашки, трикотаж, футболки, толстовки, джинсы);

Lab (верхняя одежда, брюки, пиджаки, шорты, рубашки, трикотаж, футболки, толстовки, джинсы, аксессуары, сумки, обувь);

Other (мужское белье);

Selection (верхняя одежда, брюки, пиджаки, шорты, рубашки, трикотаж, футболки, толстовки, джинсы, аксессуары, сумки, обувь).

Детская коллекция одежды и аксессуаров:

Kids Girls (аксессуары, белье, блузки, брюки, верхняя одежда, джинсы, жакеты, комбинезоны, носки, пиджаки, жилеты, платья, сумки, трикотаж, футболки, шорты, юбки);

Kids Boys (аксессуары, белье, брюки, верхняя одежда, джинсы, носки, пиджаки, жилеты, рубашки, сумки, трикотаж, футболки, шорты).

Торговля детской одеждой линия для oodji, так как она существует с 2012 года, как сказано выше в данном разделе моей работы, поэтому поводу хотелось бы с точки зрения маркетолога высказать свою оценку деятельности с выпуском новой линии одежды.

По словам коммерческого директора «БНС-груп»⁹ Дениса Богатырева (также представляет известный бренд «Мехх», у которой тоже есть детская линия): - при торговле детской одеждой оборот на 1 кв. м в 1,5-2 раза ниже, чем женской или мужской, зато этот шаг позволит увеличить средний чек за счет приближения к формату family store¹⁰. Если Oggi удержит невысокие цены на детский ассортимент, то спрос на него будет, ведь покупательницы марки — потенциальные девушки и молодые мамы, считает Денис Богатырев.

Рынок детских товаров не наполнен, при разумном подходе можно занять свою нишу, уверена Ирина Староверова, PR-менеджер ОАО «Мэлон фэшн групп»¹¹. По ее словам, ее компания рассматривала возможность запуска детской линии, но нет ни опыта, ни понимания.

По данным маркетингового агентства Step By Step (московское известное агентство), объем рынка детской одежды в России в 2009 году составил \$6,2 млрд, в 2010 г. приблизится к \$7,2 млрд, на 2012 год это цифра возросла почти до \$10 млрд.

В структуру предприятия входят подразделения, призванные в комплексе выполнять полный цикл разработки, конструирования и производства одежды —

⁹ «бнс-груп» - группа компаний розничного рынка одежды и аксессуаров, таких известных как: Calvin Klein, JennyFer, MEXX, TopMan, TopShop, Michael Kors и др.

¹⁰ Family store – это мужская, женская, детская, спортивная одежда, обувь и аксессуары. Другими словами это все типовые линии одежды.

¹¹ «Мелон фэшн групп» - группа компаний розничного рынка одежды и аксессуаров, таких известных как: befree, ZARINA, Love Republic.

конструкторское бюро, раскройный и швейный цех, склад ткани и фурнитуры, а также распространение – отдел продаж.

По данным источника Esper Group.

Esper Group – является одной из ведущих консультационных моды, представляет широкий спектр аналитических и консалтинговых услуг, выделяется в исследованиях России, стран СНГ, и Восточной Европы и моды рынках. По данным компании, Oodji один из крупнейших одежных ритейлеров¹² в России, как говорилось выше в данном разделе, запускает второй формат — в 2012 году она открыла собственные обувные магазины площадью от 40 кв. м. Аналогичные проекты конкурентов, например, Foot&Fruit от корпорации Sela, пока не были успешны. Здесь хотелось бы добавить, что в городе Томске, обувных магазинов oodji еще нет, планируется только открытие.

Первые обувные магазины управляющее сетью Oodji ООО «Август» открыли в августе 2012 года, как говорится на сайте компании: сейчас идет поиск помещений, дизайнеров и фабрик для размещения заказов. В предложении о покупке франшизы на обувные магазины «Августа» говорится, что инвестиции в открытие магазина площадью от 40 кв. м составят примерно \$40 тыс. Компании запуск собственной обувной линии обошелся минимум в \$3 млн, считает руководитель одной из российских одежных сетей. Обувь также будет представлена в уже имеющихся магазинах сети, торгующих женской и мужской одеждой. Будет ли создан новый бренд для второй сети, в «Августе» не комментируют.

Oodji объединяет около 400 собственных и франчайзинговых магазинов женской и мужской одежды. Выручка в 2010 году, по оценке Esper Group, составила \$302 млн. Основным владельцем считается Дмитрий Гарбузов.

Общие продажи обуви в России в 2010 году составляли \$10–12 млрд, по подсчетам Национального обувного союза. Крупнейший игрок — сеть

¹² Ритейлер – в переводе с английского «retailer» - розничный продавец.

«ЦентрОбувь» с долей рынка 6–7% и примерно 400 магазинами. Пока рынок не насыщен, отмечает директор департамента аналитики по рынкам России и СНГ Esper Group Дарья Ядерная: в среднем по стране на человека приходится три пары обуви в год, в Евросоюзе — 12 пар, в США — 14 пар. Она ожидает рост продаж обуви на 18% ежегодно в течение следующих четырех лет минимум. Одежный рынок растет медленнее — всего на 4–8% в год, отмечает госпожа Ядерная.

Собственный обувной проект до кризиса запускала и корпорация Sela, владелец одноименных одежных магазинов. Под маркой Foot&Fruit в 2008 году был открыт один магазин в Петербурге, но из-за кризиса проект свернули, рассказал президент Sela Борис Остроброд. Он не исключает, что в будущем компания вернется к отдельному обувному бренду. Пока Sela расширяет ассортимент обуви в своих одежных магазинах. Из российских операторов обувь в таком формате продает также «Мэлон Фэшн Групп», развивающая марки Zarina, Befree, Love Republic, Springfield (по лицензии). Продажи обуви занимают «незначительную долю», говорит представитель «Мэлон Фэшн Групп» Ирина Староверова. Обувные линии в одежных магазинах обычно просто дополняют основной ассортимент, не являясь источником прибыли. Даже в крупнейших европейских сетях, таких как Topshop, Zara, H&M, целевая аудитория брендов, готовая приобретать одежду по доступным ценам, далеко не всегда покупает обувь из таких же дешевых материалов, поясняет госпожа Ядерная.

2.3 Анализ розничных точек «Oodji»

Работа в магазинах «Oodji» особо ничем не отличается от других магазинов одежды, обуви и аксессуаров. По работе розничных точек oodji можно сказать следующее:

- Как и в других организациях, в ней есть руководитель, лицом которым является директор магазина. Роль директора следить за деятельностью своего магазина, заключение сделок, финансовых и товарных, также сотрудничать с официальной фирмой франчайзером;
- Также в магазине имеется главный бухгалтер, это лицо ведёт бухгалтерский учёт в магазине, очень важный человек для данной организации;
- Идем дальше, в магазине обязательно должен быть администратор, специалист по управлению обращением товаров, руководит действиями продавцов, отвечает за работу в магазине в целом;
- Продавец-кассир, это лицо, заведующее кассой, занимающееся выдачей и приемом денег;
- И последним звеном являются - продавцы-консультанты, это лица продающие товары, отвечающие за выкладку, порядок в торговом зале и учёт продукции, они занимаются тем, что когда в магазине появляется потенциальный покупатель, и если у него есть вопросы по какому-то товару, продавец-консультант обязан на них ответить и помочь в выборе вещи, также консультирование по каким-либо финансовым вопросам, скидкам и акциям.

В ходе анализа, выяснил состав работников в Томских магазинах «Oodji», их у нас на сегодняшний день 2 магазина. Место расположения одного в ТЦ «Смайл Сити», на улице учебной, магазин мужской и женской одежды, второй магазин находится на проспекте Ленина, в самом центре города, в ТЦ «ЦУМ», магазин женской одежды. В таблице 2.1. можно посмотреть состав и численность руководства и персонала в этих магазинах.

Таблица 2.1. Численность штата сотрудников и руководства магазина «Oodji»

Руководство	Численность
Директор магазина	1
Заместитель директора	1
Персонал	
Главный бухгалтер	1
Администратор	1
Продавец-кассир	2
Продавец-консультант	3

Проводя исследования, сотрудничая с руководством розничных точек, мною была получена информация:

- В Томске на 2012 год было открыто 4 точки продаж, но на 2013 год уже осталось 2, со слов администратора магазина в ТЦ «Смайл Сити»:

- В Томске 2 хозяина магазинов «Oodji», магазин который находится в ТЦ «ЦУМ», руководство Москва, магазин в ТЦ «Смайл Сити», Омский хозяин. Бывшие точки продаж находились по адресу, на проспекте Ленина 74, также в центре города, и в ТЦ «Мирамикс», который находился на проспекте Мира, эти розничные точки принадлежали Омскому руководству, так как по итогам 2012 года выяснилось, что эти 2 точки не рентабельны, их ликвидировали.

- Организационная структура в магазинах oodji считается достаточно незатейливой в связи с малыми её размерами и сравнительно небольшим количеством сотрудников. Количество сотрудников подобрано оптимально, с тем количеством, которое требует франчайзер. В магазинах работают в среднем 9 человек, а именно в лице руководства директор магазина или его заместитель, бухгалтер, администратор, 2 продавца - кассира и 3 продавца - консультанта.

По данным моего исследования, в магазине есть основные виды документов, используемых в деятельности магазина.

Перечень документов:

- Счета-фактура - документ, удостоверяющий фактическую отгрузку товаров или оказание услуг и их стоимость;

- Журнал кассира-операциониста - документ, который применяется для учета операций по выручке (приходу и расходу денег). В нем ведутся записи по ежедневным показаниям, снятых с контрольно-кассовых аппаратов (ККМ), заносятся эти показания продавцом – кассиром в конце каждой смены;

- Также в магазине должны быть товарные накладные - бухгалтерский документ. В накладной указывается наименование (вид) товара, его цена, количество и общая стоимость, а также сумма НДС.

- В магазине имеется прайс-лист – это перечень товаров, услуг, краткая характеристика, цены, скидки, даты.

- Расчетная ведомость - документ, содержащий сведения о расчетах по заработной плате. Составляются ежемесячно в установленной форме, бухгалтером.

По системе ресурсов могу отметить, что:

- 1) Трудовые ресурсы – трудоспособное население в возрасте от 18 – 25 лет. Как уже говорилось выше, штат из 9 работников.
- 2) Финансовые ресурсы – денежные средства принадлежащие владельцу организации, а именно прибыль от продаж, резервный капитал.
- 3) Материальные средства – оборудования организации, запасные части, тара.

По техническому обеспечению магазинов, могу отметить следующее:

- 1) В розничных точках Oodji используется офисное оборудование: принтер, компьютер.
- 2) В магазинах установлена противокражная система, в виде специальных рамок на выходе из торгового помещения, сейчас в любом супермаркете одежды вы можете это встретить.
- 3) Кассовый аппарат с установленным сканером для считывания штрих-кодов.

Хочу также отметить мероприятия по совершенствованию деятельности магазинов:

- Используется реклама в интернете, на билбордах (рекламных щитах), на плакатах, расположенных на здании ТЦ, а также и ТВ реклама.
- Так же имеется разработанная система дисконтных карт для получения скидки на товары.

2.4 Организационная структура управления компании

Прежде чем показать организационную структуру компании, я хочу напомнить что «Oodji» работает по системе франчайзинга. Организационная структура при этом достаточно простая, как показано на рисунке 2.1.

Рисунок 2.1. *Организационная структура «Oodji»*



Во главе находится «Oodji» Москва, но соединительные линии, в данном случае, означают косвенное управление партнерами. В прямом управлении у компании находится очень мало магазинов — всего лишь 2-3%. В странах, где работает «Oodji», он делает ставку на сотрудничество с местными партнерами, которые, как видно из практики, оказывают им неоценимую поддержку. Данная структура является чрезвычайно экономичной и эффективной. Компания «Oodji» без особых обязательств перед своими партнерами поддерживает целостную систему. Этот порядок компания изменять не собирается.

«Oodji» дает полную свободу своим партнерам в управлении магазинами, поэтому каждый имеет свою организационную структуру. «Oodji» - Томск не исключение, их структура имеет следующий вид, показано на рисунке 2.2.

Рисунок 2.2. Организационная структура компании " Oodji " в г. Томске



В последствии выяснилось, что данная структура существует только на бумаге, в чистом виде в Томском «Оджи» ее нет. В результате этого возникает текучка кадров, постоянно меняются продавцы.

3. ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ФРАНЧАЙЗИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ПРИМЕРЕ КОМПАНИИ «OODJI»

3.1. Особенности развития франчайзинговой деятельности в компании «Oodji»

Для начала хотелось бы отметить, что марка вышла на мировой уровень именно благодаря франчайзингу, причем в очень интересном варианте. В основу всей системы сбыта легла система франчайзинга — любые предприниматели, обладающие определенными средствами и находящиеся в любой точке России или Европы, могут обратиться в компанию «Oodji» и стать ее франчайзи.

Желающие торговать «Oodji» должны выполнить ряд требований, указанных в таблице (*Приложение 2*).

Интерьер магазина может быть оформлен по пяти типам дизайна, сама точка должна торговать только одним брэндом, при этом не имеет права возвращать компании «Oodji» непроданные товары. Финансовые обязательства перед компанией отсутствуют, они заказывают любой набор товаров из каталога, оплачивают его по оптовой цене, после чего вся прибыль от продажи остается в их распоряжении. Для обеспечения взаимодействия с магазинами по всей России и Европе, существует сеть из нескольких десятков агентов, которые занимаются поиском предпринимателей и инвесторов для открытия новых магазинов, зачастую они сами могут становиться их совладельцами и информировать штаб-квартиру «Oodji» об особенностях рынка конкретного региона, на нашем примере Томской области и Томска. Агенты получают в качестве вознаграждения процент от объема сделанных при их участии продаж. Получая образцы продукции, агенты осуществляют их демонстрацию местным партнерам и вместе они формируют заказы. В отличие от многих других компаний брендовой одежды, «Oodji» не навязывает единый для всех магазинов ассортимент, а наоборот предоставляет франчайзи значительную

свободу выбора ассортимента. Благодаря таким предоставлениям компании, на полках магазинов oodji на разных улицах в Томске можно обнаружить разный ассортимент товаров. Франчайзи могут самостоятельно заказывать ограниченную партию вещей, которые, по их мнению, актуальны, совещаясь при этом с ведущими дизайнерами и байерами. Значение имеет предоплата за весь заказ, причем деньги поступают уже напрямую в «Oodji», минуя различных агентов[8].

Инвестиции в открытие магазина по средним показателям по стране, показаны в таблице 3.1.

Таблица 3.1. *Инвестиции в открытие магазина (средние показатели)*

Инвестиции в открытие магазина - € 723 на 1 м ² , из них:
1) проектирование(дизайн-проект) - € 10-13/м ² ;
2) ремонт и материалы- € 240/м ² ;
3) инженерные сети- € 100/м ² ;
4) торговое оборудование - € 200/м ² ;
5) товарный запас - € 175/м ² .

Благодаря такой привлекательной политике были открыты более 400 магазинов по всей России и Европе, и сейчас они имеют огромную перспективу.

Так в Томске один предприниматель в лице Захарова Александра Евгеньевича, заинтересовался известной компанией и решил приобрести у «Oodji» право на использование брэндом. Кстати сам предприниматель из Омска.

Оказалось это не просто. Все сложности этого процесса поведал нам сам Александр Евгеньевич.

«Дело в том, что представительство «Oodji», или другими словами агентство, находится в Москве, под чутким руководством Дмитрия Гарбузова. Встретиться с ним сразу, мне не посчастливилось, возникли небольшие сложности, но «Oodji» всегда рад уделить время своим потенциально будущим сотрудникам, поэтому, когда я уже стал заниматься данным бизнесом,

естественно я встречался с самим Гарбузовым». По словам Захарова, сложность состояла в следующем: с Томска подали заявки о сотрудничестве несколько предпринимателей. В таком случае, Александру Евгеньевичу необходимо было заинтересовать именно свою кандидатуру. Он пригласил Гарбузова в Томск и наиболее подробно поведал ему инвестиционный потенциал города и свои предпринимательские качества. Видимо, это произвело огромное положительное впечатление на руководство «Oodji» и Захаров Александр Евгеньевич получил право на реализацию продукции брэнда «Oodji» - сеть магазинов модной одежды, обуви и аксессуаров для женщин, мужчин и детей.

Кроме того, Захарову А.Е. предстояло выполнить ряд требований «Oodji», показанных в таблице (*Приложение 2*):

Суть этого партнерства бесспорно одна: для «Oodji» - это способ распространения бизнеса. Для Захарова А.Е. - это один из способов стать владельцем бизнеса. Перед подписанием договора они обговорили между собой ряд обязанностей. Так с 15 апреля 2007 года «Oodji» появился в г. Томске, в ТЦ «Смайл Сити».

Мною был проведен всесторонний анализ компании в нашем городе и сделаны ряд выводов.

В целом руководство Томского «Oodji» поддерживает общепринятые правила франчайзинга и франчайзера. В магазине соответствующие помещение, интерьер, витрины, реклама и вывески. Но существует и ряд проблем:

1. Не регулярные заказы. Спрос и предложение не контролируется.

Товары в магазине могут быть с излишками и с недостатками. В первом случае товар приходится распродавать с большими скидками. Товары будут считаться не востребованными.

2. По правилам франчайзера в магазине «Oodji» на отдельные товары существует определенная цена. Эти товары поддерживают общность магазинов по всему миру. В Томском «Oodji» этому правилу поддерживаться не хотят, они сами регулируют цены на эти товары.

3. Франчайзер выставляет определенные правила для развески товара в торговых залах. Руководство «Oodji» в г. Томске это также игнорирует.
4. «Oodji», в зависимости от страны и региона, в определенное время выставляет сезонные скидки во всех своих магазинах. В Томске руководствуются своими правилами.

Кроме всего выше сказанного, конечно же, существует проблема контроля в данном франчайзинговом процессе. Представительство «Oodji» находится в Москве, поэтому все контакты у них происходят через телефонную связь и Интернет. С помощью таких методов контролировать процесс практически не возможно. Во-первых, содержание информации может искажаться, таким образом, возникает недопонимание. Во-вторых, подобные источники связи могут выходить из строя, поток информации приостановиться, что может привести к ослаблению сотрудничества.

Руководство «Oodji» это прекрасно понимает, поэтому они отправляют своих агентов по магазинам для непосредственного общения несколько раз в год. Агенты проверяют обстановку в магазинах, уровень развески товаров и проверяют отчеты, выслушивают претензии и пожелания своих партнеров.

3.2. Конкурентный анализ рынка брендовых магазинов одежды города Томска

Для того чтобы понять с кем придется конкурировать в сфере розничных продаж фирменной одежды, для того чтобы бизнес был экономически целесообразным, проводятся различные мероприятия, такие к примеру как конкурентный анализ. Если мы собираемся работать по системе франчайзинга, с брендом одежды, то нам нужно хорошо изучить все действующие фирмы одежды в городе Томске, чтобы не ошибиться в покупке франшизы, действующего бренда одежды. Благодаря конкурентному анализу, мы можем выбрать очень хороший вариант с покупкой франшизы, известных брендов одежды. На примере моей работы, я хочу показать, что мой выбор магазина

«Oodji», оправданный, и что именно на примере компании «Oodji» есть перспективы развития данной компании.

Методика маркетингового исследования конкурентов «Oodji»

Для проведения исследования были выбраны следующие магазины одежды: «Oodji», «O'STIN», «Zolla», «Uniq&Cult», «ТВОЕ». Данные магазины расположены как в разных, так и в одинаковых частях города. А также рассчитаны примерно на одинаковый контингент покупателей, примерно одна ценовая категория, и это делает их равными при опросе респондентов из разных районов города Томска, и разных социальных статусов.

Первый метод маркетингового исследования: я решила провести с помощью метода сбора первичной информации, опроса по анкетам, для опроса респондентов.

Генеральная совокупность при проведении опроса покупателей данных магазинов – любое население города Томска. В контуры подборки присутствия проведения опроса попадают жители города Томска в возрасте от 18 до 27 лет посещающие данные магазины.

Респондентам предлагалось письменно заполнить анкеты. Анкетирование одного респондента занимало приблизительно 3-5 минут.

С целью изучения была разработана анкета (*Приложение 3*), состоящая из 14 вопросов.

Первый вопрос анкеты считается фильтрующим, некто дает возможность узнать особенность респондента к целенаправленной аудитории покупателей.

С помощью второго вопроса можно узнать, возраст респондента, тоже является немало важным вопросом.

Ответ на пятый вопрос, позволит нам определить и выделить лидеров, среди магазинов одежды и аксессуаров.

Шестой, седьмой и восьмой вопросы, позволят нам узнать отношение респондента к выбранному им магазину, по предложенным оценочным критериям: цены, ассортимент, обстановка.

Девятый вопрос позволяет нам определить наиболее значимый для респондента магазин, при выборе магазина одежды и аксессуаров (оценить его по 5-ти бальной шкале оценки), и другие вопросы.

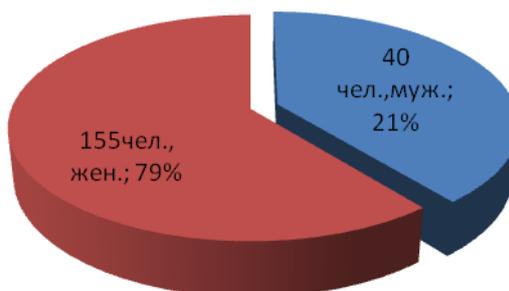
Результаты маркетингового исследования по анкетированию

После завершения опроса, по результатам анкетирования все ответы были обработаны, показаны на гистограммах, круговых диаграммах, таблицах, где хорошо видно результаты анкетирования. С помощью данного анкетирования можно узнать, целесообразно ли, по мнению опрошенных респондентов, открытие нового магазина одежды и аксессуаров, по системе франчайзинга (т.к. речь об открытии нового магазина, идет именно об известном бренде одежды), в городе Томске.

На рисунке 3.1. показано соотношение респондентов по полу (женщины и мужчины),

Рисунок 3.1.

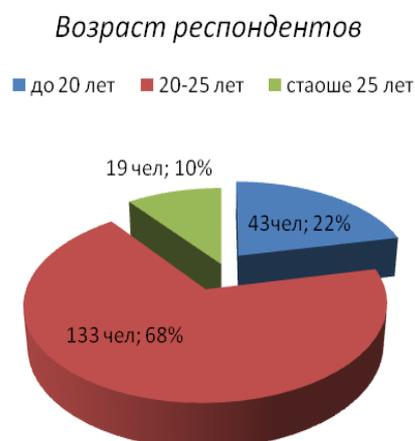
Количество респондентов (мужчины, женщины)



хорошо видно, что в анкетировании участвовало больше женщин 155 человек или 79 %, мужчины 40 человек или 21 %.

В анкетировании участвовали респонденты в возрасте от 18 до 27 лет, можно посмотреть на рисунке 3.2,

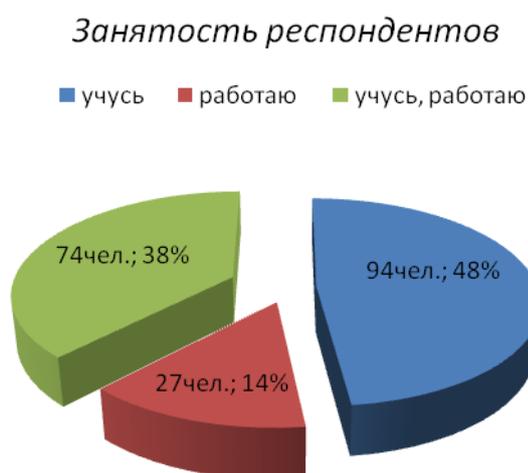
Рисунок 3.2.



Респонденты в возрасте до 20 лет, 43 чел. или 22 %, возраст 20 – 25 лет, 133 чел. или 68 %, в возрасте старше 25 лет, меньшее число респондентов 19 чел. или 10 %.

На рисунке 3.3. видно занятость респондентов:

Рисунок 3.3.



Учатся 94 чел. или 48 %, работают 27 чел. или 14 %, учатся и работают 74 чел. или 38 %.

На рисунке 3.4 хорошо видно, что респонденты больше предпочитают отделы одежды и аксессуаров в торговом центре, нежели отдельные магазины.

Рисунок 3.4.

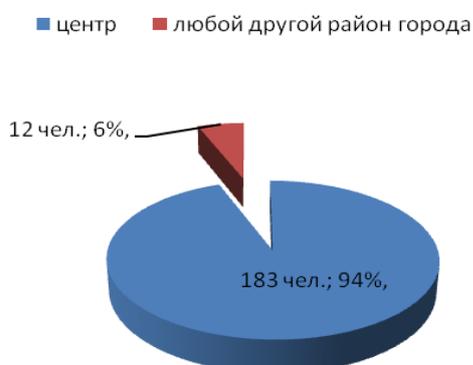


143 чел. или 73 % выбирают отделы в торговом центре, и 52 чел. или 27 % выбирают отдельные магазины.

На рисунке 3.5, почти единогласно респонденты ответили, что лучшее место расположения нового магазина одежды и аксессуаров – центр города, опираясь на предпочтение респондентов, можно сделать вывод, что центральная часть города будет наиболее значимая и экономически целесообразно подходит для открытия нового магазина.

Рисунок 3.5.

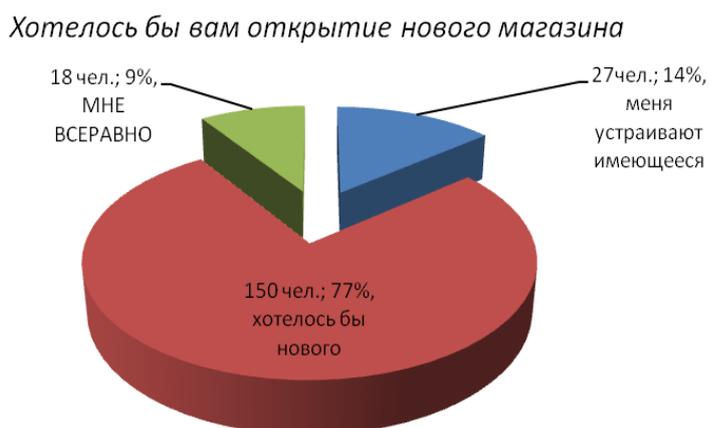
Лучшее расположение нового магазина



183 чел. или 94 % отдают предпочтение открытию нового магазина в центральной части города, и 12 чел. или 6 % оставшимся респондентам не особо важно расположение нового клуба.

На рисунке 3.6 видно, что респондентам хотелось бы открытие нового магазина, что-то нового из известных брендов одежды в городе Томске.

Рисунок 3.6.



27 респондентам или 14 % людей, устраивают имеющееся на сегодняшний день магазины в городе, 18 респондентам или 9 % людям, не нет разницы, в открытии новых магазинов или ходить в имеющееся, и большее количество респондентов ответили, что хотели бы открытия нового магазина, 150 чел. или 77 % людей.

На рисунке 3.7 можно посмотреть, как часто потребители ходят по магазинам,

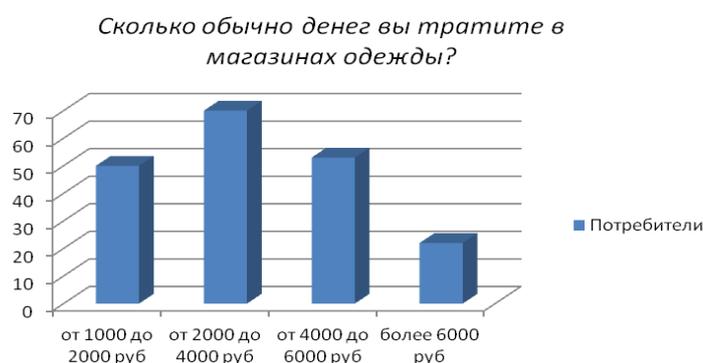
Рисунок 3.7.



По данным диаграммы видно следующее, 20 чел. или 10 % ответили, что ходят один раз в неделю, 20 чел. или 10 % ответили, что ходят каждые выходные, 40 чел. или 20 % ходят несколько раз в месяц, 58 чел. или 30 % один раз в месяц, и 58 чел. или 30 % ответили, что ходят по магазинам по разному.

На рисунке 3.8 видно, сколько обычно потребители тратят денежных средств в магазинах одежды и аксессуаров

Рисунок 3.8.



50 человек опрошенных респондентов ответили, что обычно они тратят от 1000 до 2000 руб. в магазинах одежды, 70 потребителей ответили, что тратят от 2000 до 4000 руб., 53 потребителя, для них норма от 4000 до 6000 руб., и только 22 человека готовы оставлять в магазине более 6000 руб., достаточно хороший процент потребителей.

По первому анализу, по сбору первичной информации, с помощью метода анкетирования, можно выделить лидеров среди магазинов одежды известных брендов в Томске.

В таблице 3.2 можно посмотреть предпочтения потребителей в выборе магазинов, где хорошо видно лидеров рынка магазинов одежды в Томске.

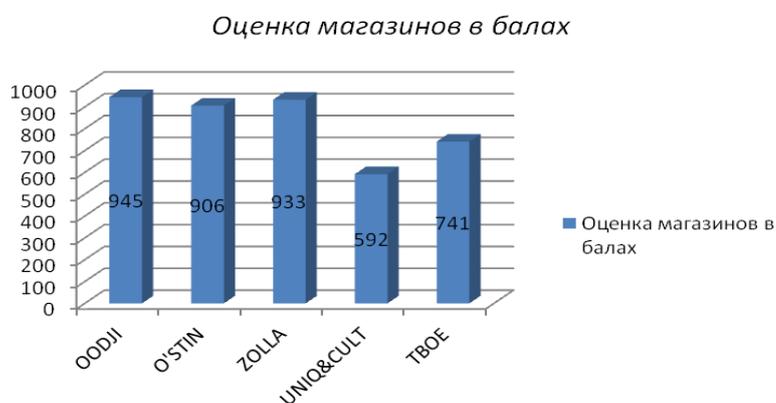
Таблица 3.2. Отбор лидеров среди магазинов одежды и аксессуаров

Магазин одежды	Предпочтения Потребителей (чел)	Подходящий ассортимент в магазине (чел)	Приемлемые цены (чел)	Наиболее подходящая обстановка (чел)	Итого (чел)
OODJI	166	195	181	195	737
O'STIN	136	195	121	195	647
ZOLLA	153	195	171	195	714
UNIQ&CULT	52	61	52	52	217
TBOE	78	78	135	78	369

По результатам отбора, по таблице 3.2 с большим отрывом, лидерами оказались магазины: «OODJI», «ZOLLA», «O'STIN».

Также дополнительно к таблице 3.2 можно посмотреть оценку в баллах, каждого магазина на рисунке 3.9

Рисунок 3.9.



По результатам, опять же можно выделить явных лидеров магазинов: «OODJI», «ZOLLA», «O'STIN».

По итогам анкетирования, мы узнали многое для открытия нового магазина «Oodji», по системе франчайзинга. Нужно обратить внимание на:

- Лидеров конкурентов, которыми будут являться магазины: «O'STIN», «ZOLLA»;

- Месторасположение нового магазина, преимущественно центральная часть города, может и в хорошо проходимом ТЦ;
- Расширить ассортимент товаров. В Томских магазинах «Oodji» нету обуви и детской одежды, на что кстати следует обратить внимание.

Товарная политика лидеров конкурентов и магазина «Oodji»

Сделав предварительный маркетинговый анализ с помощью анкетирования, было определено два приоритетных конкурента, так называемых лидеры рынка розничных продаж одежды в Томске, успешно зарекомендовавших себя и устойчиво стоящих на рынке: «ZOLLA», «O'STIN».

Одним из самых важных критериев является качество работы розничной точки, а так же качество сырья, материалов и услуг, которые предоставляет магазин, качество товара, а именно: одежды и аксессуаров.

Параметры качества при анализе были следующие: цены, ассортимент, обстановка, качество работы персонала и др. Данную характеристику можно оценить с помощью ответов респондентов, отразить полученные результаты удобней всего опираясь на 5 балльную систему, где:

- 1 балл – совершенно неудовлетворительное отношение к магазину;
- 2 балла – приемлемое отношение;
- 3 балла – удовлетворительное отношение;
- 4 балла – положительное отношение;
- 5 баллов – идеальное отношение, все устраивает и нравится.

Благодаря опросу потребителей, которые часто посещают все исследуемые розничные точки продаж, а именно магазины, можно сделать вывод по гистограмме 2, в предыдущем разделе моей работы 3.6.2.

Большее количество баллов набрал наш изучаемый магазин одежды «OODJI» - 945 баллов, «ZOLLA» набрала чуть меньшее количество баллов – 933, и магазин «O'STIN» набрал – 906 баллов.

Дать оценку каждому магазину, может любой потребитель, посетивший один из них, и на свой взгляд оценить как от внешнего восприятия,

понравившейся или наоборот продукции, до работы персонала, тем самым выделить приоритетный для себя магазин, как и сделали это наши респонденты.

При детальном изучении политики торговых точек, необходимо выделить ряд факторов, которые так или иначе связаны с основными услугами, и которые отражают ключевые характеристики и свойства услуг.

Сегодня магазины одежды: «OODJI», «ZOLLA», «O'STIN», предлагают потребителям примерно одинаковый ассортимент товаров. Для их рассмотрения были определены следующие основные факторы:

- Глубина ассортимента товаров;
- Качество услуг;
- Сервис и обслуживание.

Глубина. При оценке глубины ассортимента, за основу были взяты несколько видов одежды, которые предлагают сегодня все существующие конкуренты – рубашки, пиджаки, брюки, джинсы, футболки, майки, платья, шорты, топы, жакеты, ремни, кардиганы и многое другое. Лидирующую позицию по этому критерию занимают все магазины.

Качество услуг. Одним из самых важных критериев является качество предлагаемых услуг. Параметр качества при анализе был разбит на такие аспекты, внешний вид интерьера, качество работы продавцов – консультантов, количество примерочных, яркость магазина, и удобство расположения товаров.

Сервис и обслуживание. Ещё одним важным критерием был отмечен уровень сервиса и обслуживание в данных заведениях. При изучении сервиса были выделены такие факторы, как доброжелательность персонала, которую так же можно оценить самостоятельно, придя в магазин за покупками. Послепродажный сервис в виде дисконтных карт.

Все результаты представлены в *(Приложении 4)* «Товарная политика лидеров конкурентов».

Оценка возможностей и угроз со стороны существующих лидеров конкурентов (SWOT – анализ)

После анализа маркетинговой деятельности с помощью анкетирования, после анализа товарной политики конкурентов, и анализа деятельности фирм в целом, можно говорить о сильных и слабых сторонах конкурентов лидеров.

С помощью SWOT – анализа, всю информацию можно отобразить в одной таблице (матрице), где отражены преимущества и недостатки всех лидеров конкурентов.

На основе составленных ранее таблицы по товарной политике и анкете, была составлена матрица SWOT – анализа, из которой видно, что деятельность магазина «Oodji» оправдывает ожидания, сама фирма является отличной франчайзинговой системой.

SWOT – анализ магазинов представлен в (*Приложении 5*).

3.3. Открытие нового магазина детской одежды «Oodji» в Томске, по системе франчайзинга.

В данном разделе моей работы, отдельно хотелось бы рассмотреть эту тему. Хочу сделать акцент именно на детскую одежду. Как говорилось выше в работе, детской одежды «Oodji» в Томске нет, купить ее можно только через интернет или в других городах, где есть магазины с детской одеждой от бренда «Oodji». Конечно же, чтобы купить детскую одежду, томский потребитель не поедет в другой город, так как в Томске есть альтернативные точки продаж детской одежды, также известных брендов. Другой вариант потребитель закажет ее через интернет, но здесь есть свои минусы:

- при заказе через интернет, доставка будет осуществляться в течение недели, а то и больше, не каждый потребитель захочет ждать;
- при заказе одежды через интернет, ее невозможно почувствовать, то есть посмотреть качество материала;

- также минусом будет являться то, что нельзя померить одежду, придется заказывать ее по таблице размеров;
- на картинке вещь смотрится иначе, не так как в живую, поэтому также без примерки, она может не понравиться потребителю;
- возможность пересортицы, немало важный минус в заказе одежды через интернет. К примеру, вы заказали красную футболку, а вам придет черная, придется тратить время, чтобы ее обменяли.

Исходя из вышесказанного, есть смысл открывать магазин детской одежды бренда «Oodji» в Томске.

Изучив ассортимент одежды бренда в целом, и ассортимент детской одежды, я осталась довольна. Ценовая политика очень хорошая в данной фирме, качество отличное и цены средние. Цены оправдывают продукцию. Также при написании работы я сотрудничала с фирмой «Oodji», так как у меня не было возможности встретиться с менеджером компании лично, причина в том, что сам франчайзер находится в Москве. Но это меня не останавливало, и я сотрудничал с фирмой через интернет. Мною был сформулирован блок вопросов, на которые я получила ответы. Вопросы были следующие:

- *Возможно ли, открытие магазина «Oodji» в Томске, только с ассортиментом детской одежды?* На что компания ответила, они рассматривают такое предложение и это возможно.
- *Какая минимальная партия заказа?* Минимальная партия заказа, оговаривается в договоре с франчайзи, товарный запас должен быть по условию € 175 на м² магазина (дополню про товарный запас, он рассчитывается по формуле: средние продажи в день умножаются на количество дней до следующей поставки, вычитается имеющийся остаток, прибавляется пара дней «на всякий пожарный», закладываются риски задержки следующей поставки и неожиданного увеличения спроса, получается нужный результат. Пример: Вещь «А» продается по 3 шт. в день в среднем, следующая поставка планируется через неделю. На

остатке 10 шт. Итого $3*7=21-10=11+(7*2)=25$ шт. В любом случае в формулы нужно вводить коррективы, в зависимости от текущей ситуации.

- *Можно ли облегчить требования франчайзера (Приложение 2)?* К примеру, как: уменьшить площадь магазина, в требованиях изложено, что для города с численностью населения от 500000 до 1000000 чел. площадь должна соответствовать – 650 м², соответственное требование для магазина в Томске. Очень большая площадь, на мой взгляд, аренда такого торгового помещения обойдется очень дорого.
- *Если новый магазин «Oodji» будет торговать только детской одеждой, можно ли к основному логотипу «Oodji» на черном фоне, прикрепить логотип созданный дизайнерами франчайзи?* К примеру название «KIDS», каждая буква разными цветами. На что естественно получили отрицающий ответ, но данное предложение заинтересовало фирму.

По итогам сотрудничества с фирмой, мне были высланы следующие документы: Требования и стандарты «Oodji» (Приложение 2), Этапы по открытию магазина «Oodji» (Приложение 6), данные документы можно самому посмотреть на официальном сайте Oodji. В ответ на запрос по франшизе «Oodji», мне также был выслан документ-заявка на открытие нового магазина (Приложение 7), после обратного отправления фирме, заполненной заявки с печатями, в течение 1-2 недель, если франчайзера все устраивает, высылает договор франшизы.

По ассортименту детской одежды я запросил так называемый look-book. Look-book это альбом образов, который создаётся дизайнерами, охотниками за трендами, маркетологами, стилистами, fashion-редакторами. Другими словами это каталог одежды, только отличие Look-book от других каталогов, что в нем не просто показаны фотографии вещей или аксессуаров, а они показаны в образах, на моделях и т.д.

Мною было проведено еще одно исследование - панельный метод. Данный сбор информации проводился в ТЦ, где находятся магазины «Oodji». С

помощью собранной информации от потребителей, были подведены следующие итоги:

- Каждый опрошенный потребитель, хотел бы расширенного ассортимента магазинов «Oodji», в том числе и открытие нового магазина детской одежды;
- Каждому потребителю мною был показан look-book детской одежды «Oodji», потребитель был в восторге, от ценовой политики и красочных модных трендов одежды для детей;
- Также отдельно мною были опрошены потребители, молодые семьи, которые ждут с нетерпением открытия магазина детской одежды «Oodji».

Из выше сказанного по данному разделу, можно сделать вывод:

Открытие нового магазина детской одежды «Oodji» в Томске, является целесообразным, так как он будет очень востребован среди потребителей.

Предпринимателю остается использовать торговую марку, завоевавшую хорошую репутацию у потребителя. Плюсы:

- Сохранение независимости;
- Не нужно вкладывать большие денежные средства в маркетинг и рекламу, развитие торговой марки;
- Пользование консультационной помощью от франчайзера;
- Использование уже проверенных технологий;
- Получение помощи в подборе помещения;
- Получение помощи по ремонту торгового помещения;
- Есть возможность получать сырье, материалы и брать оборудование в лизинг у франчайзера.

Все, что нужно покупателю франшизы бренда «Oodji», или другими словами предпринимателю, это начальный капитал, резервные денежные средства, и выполнить ряд требований и стандартов, которые оговаривались в выше изложенном материале, в данном разделе моей работы.

3.4. Перспективы и совершенствование развития франчайзинговой деятельности в компании «Oodji»

«Oodji» не стоит на месте, руководство постоянно ищет пути развития, выходят на новые рынки, стремятся к выпуску новых товаров, т.е. постоянно совершенствуются.

В качестве совершенствования своей франчайзинговой системы «Oodji» с 2007 года скупает региональные магазины своих франчайзи, а потом сдает помещения им в аренду. «Oodji» уже потратила на покупку магазинов около \$100 млн., в 2013 году запланировано еще столько же[17].

В числе городов, в которых сделаны покупки, практически все города-миллионники, в частности, Казань, Ростов-на-Дону, Самара и Владивосток.

При помощи такого метода, «Oodji» имеет дополнительный доход, поскольку франчайзер арендную плату для франчайзи будет выставить выше. Франчайзи, несмотря на цену, будут снимать эти помещения, потому что это обязательство будет присутствовать в договоре, невыполнение этого пункта, ведет к разрыву отношений. Кроме того, франчайзи в этом случае будут застрахованы от внезапного решения собственника сменить арендатора.

Перспективы при этом явные: франчайзер укрепит свои позиции на рынках, избавит франчайзи от проблем при аренде недвижимости.

Следующим совершенствованием франчайзинга в «Oodji» стало применение современных технологий. Мировые модельеры решили не отставать от всего мира и взяться за нанотехнологии. Модельный бизнес становится все более и более высокотехнологичным. Мир уже видел «умные» трико; непромокаемые и водоотталкивающие ткани от Nano-Tech; OLED-дисплеи, нашитые на одежду, которые придают одежде «мультимедийный вид», и многие другие технические новинки[18].

Итальянские, Французские и другие известные Кутюрье решили не отставать от победного технологического шествия и внести свою лепту в развитие одежды будущего.

Компания «Oodji», занимающаяся продажей модной одежды, в 2016 году используют, «интеллектуальные ярлыки», созданные с применением технологии идентификации по радиосигналу (RFID¹³) (Приложение 8). Это улучшило контроль за поставками, хранением и продажей одежды в абсолютно всех торговых центрах во многих странах Европы[17].

Представители корпорации Royal Philips Electronics заявили, то что в личных номерах будет применена полупроводниковая методика I.CODE с микросхемами, размещенными на ярлыках для одежды, изготовление которых поручено итальянской фирме LAB ID. Считывание информации будет реализовываться при помощи карманных приборов, поставляемых фирмой Psion Teklogix.

Директор информационной службы «Oodji» Падерин Н.В. заявил, что это первый случай интеграции таких контрольных средств в коллекцию одежды с целью совершенствования логистики. Новая система позволит магазинам «Oodji», расположенным в разных странах, ускорить распаковку заказанных товаров путем считывания ярлыков RFID на коробках и быстро ввести новый товар в складскую базу данных, нажав несколько кнопок на карманном устройстве. Поскольку магазины «Oodji» продают только товары своей компании, вопросы совместимости с ярлыками других производителей можно исключить из рассмотрения, гарантировав тем самым надежность работы средств управления цепочками поставок.

По подсчетам, экономия окажется огромной, а система управления магазинами станет гораздо эффективнее.

Идентификаторы RFID встраиваются непосредственно в ярлыки для одежды, куда впечатывается «антенна» и полупроводниковая микросхема толщиной около миллиметра. Все это выглядит достаточно изящно и не бросается в глаза.

¹³ RFID - способ автоматической идентификации объектов, в котором посредством радиосигналов считываются или записываются данные, хранящиеся в так называемых транспондерах, или RFID-метках.

Компания «Oodji» за год продает около 60 млн. предметов одежды, тогда как ярлыков RFID на начальном этапе будет выпускаться около 80 тыс. штук. Товары пока выборочные, из самых разных коллекций, и отправляются они не всем франчайзи. Необходимо продвигаться вперед поэтапно, чтоб на каждом уровне убеждаться, что система работает, и владельцы всех магазинов довольны. Подобным способом, полный переход в эту ноу-хау осуществится не раньше 2016года.

Ярлыки содержат в себе сведения о цвете, количестве комплектов и размерах одежды, а кроме того о дате ее выпуска. После продажи товара, когда он покидает магазин, ярлыки RFID удаляются, по этой причине никакого нарушения прав клиента на тайну частной жизни здесь быть не может.

Как только товар продан, он снимается с учета в нашей складской базе данных, он нигде больше не фигурирует в качестве чьей-либо собственности. Товар не привязан к клиенту, и нет никакой информации о конечном покупателе.

В этом году около 5 млн. предметов одежды, выпущенных под торговой маркой «Oodji», покинут фабрики с ярлыками RFID. На сегодняшний день это самый крупный проект RFID. Микросхемы, способные выполнять операции чтения и записи, имеют память емкостью 1 Кбайт. А цена каждой из них не превышает 20 центов или 6 руб.

В перспективе продавцы одежды и обуви все чаще рассматривают возможность применения у себя средств, позволяющих следить за прохождением товара, уменьшить вероятность кражи, а также улучшить контроль за состоянием запасов на складе. Новые технологии несут очень серьезные преимущества в деле повышения эффективности функционирования замкнутой петли цепочек поставок. Все это в дальнейшем естественно скоординирует и улучшит отношения между франчайзером и франчайзи[17].

Еще одним совершенствованием «Oodji» в области управления стало сотрудничество с компанией Borlas Retail, она является разработчиком специализированного программного комплекса TradeX, предназначенного для

автоматизации магазинов одежды, обуви, аксессуаров и подарков, детских, спортивных, ювелирных украшений, парфюмерии и косметики. В марте 2008 года «Oodji» подписал соглашение с Borlas Retail об установке специализированного программного комплекса TradeX[17].

Применение TradeX в «Oodji» содействует принятию аргументированных управленческих решений, в том числе подсчет ценообразования сравнительно сезонных колебаний спроса; формирование заказов поставщикам с учетом темпов продаж; обеспечивает контроль за движением товарных запасов и товарных остатков на складах торгового предприятия. Кроме того, с помощью программного комплекса TradeX франчайзер может контролировать деятельность франчайзи и все произведенные им операции, поскольку с данной программы, в отличие от 1С, ничего нельзя удалить, а все процессы отражаются в программных отчетах. Программа позволяет вести полный учет и контроль всех операций – от заказа поставщику до выдачи чека покупателю.

Кроме программы в магазинах устанавливается оборудование, обеспечивающее эффективное управление, торговыми процессами компании, включая высоконадежные POS-терминалы «IBM SurePOS ВК», специально разработанная для розничной торговли система, помогает повысить надежность и снизить совокупную стоимость владения. Это больше, чем кассовая машина, это настоящий мощный персональный компьютер. ККМ включена в Государственный реестр контрольно-кассовой техники, применяемой на территории РФ, приказом Роспроста № 299. Смотрите (*Приложение 9*). С помощью POS - терминала производится продажа товаров за наличный и безналичный расчет, предоставление разного типа скидок покупателю, в том числе: скидки по дисконтной карте скидки на товар и строку чека (абсолютные и свободные), скидки на итог чека, работа с дисконтными картами с магнитной полосой и бар-кодом и т. д. Кассы и программа TradeX взаимосвязаны, с помощью их данных и отчетов происходит управление оборотом предприятия[19].

При использовании ПК TradeX клиентам предоставляется круглосуточная «горячая линия» и сопровождение. Borlas Retail следят за изменениями в законодательстве, выпускают новые версии программы TradeX 2-3 раза в год.

Программный комплекс TradeX позволяет чрезвычайно плодотворно развивать технику управления как внутри компании, так и между франчайзером и франчайзи. Применение этой программы в магазинах «Oodji» является также обязательным условием для франчайзи.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате проведенного мною исследования и анализа крупной российской компании молодежной одежды, модного бренда «Oodji», можно сделать вывод: Франчайзинг является системой, предоставляющей проверенную и успешную бизнес-идею, снабжение, поддержку, развитие, рекламу и маркетинг. Данная бизнес-идея является большой поддержкой, как для начинающих предпринимателей, так и для действующих предпринимателей, которые собираются продолжить свою деятельность по системе франчайзинга. Франчайзинг может предложить проверенные, действующие в деле идеи бизнеса, которые можно использовать многократно в конкретных филиалах франшизной системы. Франчайзер «Oodji» предоставляет своим франчайзи методы ведения бизнеса и структуру своего производства, услуги в процессе функционирования, также фирма делится своим опытом - негативным и позитивным.

После всех, вышесказанных плюсов, иметь франшизное предприятие предпочтительнее, чем независимое: У франчайзи есть возможность начать новый бизнес, избежав большинства ошибок и больших издержек, таким образом, сократить путь, по которому придется следовать предпринимателю, который решит самостоятельно начать новое дело.

По условиям франшизы, организация предприятия значительно снижает предпринимательские риски, так как в этом случае происходит использование уже отработанного и доказавшего свою эффективность бизнеса.

Также надо отметить, что развитие франчайзинга в России может оказаться одной из наиболее эффективных форм поддержки малого предпринимательства, это одно из возможных решений столь важной государственной задачи.

К сожалению, на сегодняшний день в России, отсутствует закон о франчайзинге. Поэтому развитие франчайзинга в России не находит должной поддержки на государственном уровне. Франчайзинговая деятельность

регулируется только ГК РФ, в главе 54, в которой даются только общие рекомендации по тому, что могут и не могут делать франчайзер и франчайзи. Развитие франчайзинга, тормозит российское законодательство.

Но, несмотря на наличие отдельных факторов, которые тормозят, франчайзинг, так или иначе, в России уже успешно развивается. Все больше предпринимателей обращаются к использованию такой эффективной формы ведения бизнеса, как франчайзинг. Отсюда можно сделать вывод, что значение франчайзинга для российской экономики сложно переоценить, так как для франчайзера это один из самых быстрых и эффективных способов создания новых независимых предприятий по всей стране и регионам, объединенных в единую систему, а для франчайзи это развитие своего собственного бизнеса на базе проверенной бизнес-модели, для государства это эффективный инструмент поддержки малого и индивидуального предпринимательства, а следовательно, и развития всей российской экономики. Работающие по франчайзингу российские компании, активно развиваются и плодотворно работают. Это подтверждает рассмотренная нами в качестве примера российская компания молодежной одежды «Oodji».

По анализу розничных точек компании «Oodji» в Томске, в процессе работы выяснилось, что проблема российских франчайзи заключается в том, что они работают по принципу – каждый сам за себя. Об этом говорит тот факт, что проводя анализ магазинов «Oodji» в Томске, предприниматели ничего не знают о своих конкурентах. Для франчайзинга такой принцип не приемлем, для него свойственны взаимопологающие отношения.

Не смотря на все вышесказанное, развитие франчайзинга в России будет проходить все большими темпами, поэтому не следует упускать шанс обойти своих конкурентов уже сейчас.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Арацкий Ю. А. Франчайзинг помогает окрепнуть: способ заполнить отечественный рынок первоклассными товарами и услугами// коммерческий вестник, 2003 - №7, январь. – 18-19 с.
2. Болт Г. Практическое руководство по управлению сбытом. – М.: Экономика, 2001. – 272 с.
3. Буймова Д. Дилерская сеть: новые решения для старых проблем // Маркетолог. – 2011. – №2. – С. 18-21.
4. Все о маркетинге: Сборник материалов для руководителей предприятий, экономических и коммерческих служб. - М.: Азимут-Центр. 2006. - С. 4.
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. Грошев, Игорь Васильевич. Системный бренд-менеджмент: учебник для вузов / И.В. Грошев, А.А. Краснослободцев. – Москва: Юнити-Дана, 2014. – 656 с.
7. Деев В., Леонов А. Люди дела XXI. // Франчайзинг в России: перспективы развития, 2006, № 10, март.
8. Елисеев Е. Двойная жизнь популярных брендов: все, что нужно знать о франчайзинге // Маркетолог, 2002 - №5, июнь. – 18-23 с.
9. Капитонов Э.А. Корпоративная культура: теория и практика. – М.: Альфа-Пресс, 2007.
10. Картель В. Это сладкое слово франчайзинг // Бизнес – адвокат, 1999 - №10.
11. Кевин М.Томсон Рецепты корпоративной культуры. – М.: Баланс Бизнес-Букс, 2009.
12. Конюховский А. Франчайзинг в России: пришел, чтобы остаться// Человек и труд, 2001 - №2. – 48-61 с.

13. Котлер Ф. Маркетинг XXI века: Маркетинг от А до Я; Новые маркетинговые технологии (в соавторстве с Ф. Триас де Без); Десять смертных грехов маркетинга: Перевод с английского. – СПб.: Нева, 2007. – 425 с.
14. Кочетков Г. Социальная функция франчайзинга // Человек и труд, 2000 - №9. – 32-36 с.
15. Ламбен Ж.Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок: Стратегический и операционный маркетинг: Пер с англ. – 2-е изд. – СПб. : Питер, 2010. – С. 345-361.
16. Лебедев И.В «Франчайзинг по-русски. Мифы и реальность». – СПб.: Нева, 2006. – 425 с.
17. Мальцев В. Энциклопедия потребителя // Все об известных брендах: бренд «Оджи» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://truebrands.ru/brand/oggi>.
18. Митягин, В. Правда о франчайзинге / В. Митягин // Бизнес-журнал. 2007. - № 17. - С. 54-56.
19. Марков, С. Франчайзинг: проблемы развития бизнеса / С. Марков // Проблемы теории и практики управления. - 2007. - № 3. - С. 104-107.
20. Орлова О. А. Бизнес под чужим именем: франчайзинг как форма организации бизнеса// Российское предпринимательство, 2002, №4, – 34 с.
21. Панина, М. Фаза активного развития франчайзинга на российском рынке / М. Панина // Деньги. - 2008. - № 2. - С. 9.
22. Панюкова, В.В. Особенности развития франчайзинга на российском рынке / В.В. Панюкова // Маркетинг в России и за рубежом. - 2004. - № 2. - С. 75-80.
23. 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.
24. Рыкова, И.В. За что платит франчайзи? / И.В. Рыкова // Бизнес для всех. - 2007. - № 10. - С. 8-12

25. Рыкова, И.В. Франчайзинг в деятельности отечественных производителей / И.В. Рыкова // Маркетинг в России и за рубежом. - 2001. - № 1. С. 81-89.
26. Рожков И.Я., Кисмерешкин В.Г. Бренды и имиджи. – М.: РИП-Холдинг, 2008. – 255 с.
27. Роберт М., Сью Берли. Франчайзинг: Путь к богатству: Перевод с английского. – М.: Вильямс, 2007.
28. Романюк В. Правовой компас для российского франчайзинга// Бизнес для всех, 2000, №7. – 8 с.
29. Рыкова И. В. Франчайзинг: новые технологии, методология, договоры. – М.: Современная экономика и право, 2000 г.
30. Сердюкова Л. Франчайзинг: собственный бизнес под маркой лучшей фирмы// Малый бизнес. 2010, №2. – 9-11 с.
31. Танин Ю.В., Шахова М.С. Франчайзинг: теория и российская практика. – М.: Инфа-М, 2003.
32. Филипова, И.А. Успешный опыт применения франчайзинга в сфере услуг / И.А. Филипова // Маркетинг услуг. - 2008. - № 2. - С. 192-199.
33. Шишков, А. Франчайзинг в торговле / А. Шишков // Оборудование. Рынок. Предложение. Цены. - 2001. - № 2 (50). - С. 32.
34. Альтернативный сайт компании «Oodji» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.oggi-shop.ru>
35. Бум франчайзинга и его современное развитие [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.dit.perm.ru>
36. Российская ассоциация франчайзинга [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ru.rusfranch.ru>
37. Магазин франшиз и все о франчайзинге [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.deloshop.ru>
38. Мрочковский Н., Тришин М. Генератор новых клиентов. 99 способов массового привлечения покупателей. – СПб: Питер, 2012.
39. Официальный сайт компании «Oodji» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.oodji.com>

40. Официальный сайт компании «Borlas Retail» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.borlasretail.ru>
41. Франчайзинг в России: перспективы развития [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.sellbrand.ru>
42. Энциклопедия франчайзинга [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://franchising-consult.ru>

ПРИЛОЖЕНИЕ

Приложение 1

Логотип бренда «OODJI»



Требования и стандарты «Oodji»

Требования к потенциальному партнеру:
- Зарегистрированная форма юридического лица или индивидуального предпринимателя
- Опыт работы в розничной торговле
- Приветствуется опыт работы по системе франчайзинга
Требования к помещению:
- Месторасположение - ТРК, ТК, стрит ритейл
- Этаж расположения магазина - для ТРК, ТК - первый/второй; для стрит ритейла-первый
- Центр города, оживленная проходная улица
- Электроснабжение - не менее 100 Вт на 1 м ²
- Витрины
- Удобный подъезд и парковка
- Общий срок аренды - не менее 3 (трех) лет
Площадь магазина:
- Площадь магазина для городов с численностью населения от 1 000 000 чел. - 650 м ²
- Площадь магазина для городов с численностью населения от 500 000 до 1 000 000 чел. - 650 м ²
- Площадь магазина для городов с численностью населения от 250 000 до 500 000 чел. - 500 м ²
- Площадь магазина для городов с численностью населения от 100 000 до 250 000 чел. - 350 м ²
- Площадь магазина для городов с численностью населения от 50 000 до 100 000 чел. - от 300 м ²
- Площадь магазина для городов с численностью населения от 20 000 до 50 000 чел. - от 150 м ²
Стандарты зонирования магазинов:
- Ассортимент женской линии представлен во всех магазинах
- Бельевой ассортимент женской линии предоставлен в магазинах общей площадью от 200 м.кв
- Ассортимент мужской линии предоставлен в магазинах общей площадью от 300 м.кв
- Ассортимент детской линии предоставлен в магазинах общей площадью от 450 м.кв
- Обувной ассортимент представлен во всех магазинах

Анкета для изучения потребительских предпочтений и отношения потребителей к магазинам одежды г. Томска

Добрый день, уважаемый потребитель! Мы предлагаем Вам ответить на несколько вопросов о тех магазинах одежды и аксессуаров, которые вы посещаете.

Подчеркните ваши варианты ответов!

- **Пол:**
 1. Муж.
 2. Жен.

- **Возраст:**
 1. До 20 лет
 2. 20-25 лет
 3. Старше 25 лет

- **Занятость:**
 1. Учусь
 2. Работаю
 3. Учусь, работаю

- **Какого класса магазина одежды и аксессуаров вы предпочитаете?**
 1. Отдел в торговом центре
 2. Отдельный магазин

- **Выберите магазин, который вы предпочитаете больше: (возможно несколько вариантов)**
 1. OODJI
 2. O'STIN
 3. ZOLLA
 4. UNIQ&CULT
 5. ТВОЕ

- **В каком магазине одежды и аксессуаров, наиболее подходящий вам ассортимент? (напишите свой вариант ответа, возможно несколько):** _____

- **Наиболее приемлемые цены для вас (в каком магазине):** _____

- **Наиболее подходящая обстановка? (может быть аудио сопровождение, арома запахи, отношение персонала к вам и др., в каком магазине):** _____

- **Дайте оценку в баллах, для каждого магазина одежды и аксессуаров** (Оцените по 5-ти бальной шкале):

- OODJI _____
- O'STIN _____
- ZOLLA _____
- UNIQ&CULT _____
- TBOE _____

- **Устраивает ли вас места расположения каждого магазина в городе?**

1. Устраивает
2. Не имеет значение
3. Не устраивает

- **В каком районе, по вашему мнению, лучшее место расположения нового магазина одежды и аксессуаров?**

1. Центр
2. Любой другой _____

- **Хотели бы вы что - то новое из известных брендов одежды в вашем городе?**

1. Меня устраивают имеющиеся
2. Хотелось бы чего-то нового
3. Мне все равно

- **Как часто вы ходите по магазинам?**

1. Один раз в неделю
2. Каждые выходные
3. Несколько раз в месяц
4. Один раз в месяц
5. Другое _____

- **Сколько обычно денег вы тратите в магазинах?**

1. От 1000 до 2000 руб.
2. 2000 – 4000 руб.
3. 4000 – 6000 руб.
4. Более 6000 руб.

- **Ваша точка зрения на магазины одежды и аксессуаров г. Томска?** (Необязательное заполнение! Пример: «Мне нравятся наши магазины, т.к. или потому что » ... другой пример: « Мне не нравятся, потому, что» ...).

БЛАГОДАРИМ ЗА ВАШЕ ВНИМАНИЕ!

Глубина ассортимента товаров			
Сервис и обслуживание			
Мужчины			
Футболки	+	+	+
Толстовки	+	+	+
Рубашки	+	+	+
Пиджаки	+	+	+
Шорты	+	+	+
Трикотаж	+	+	+
Брюки	+	+	+
Мужское белье	+	-	-
Верхняя одежда	+	+	+
Ремни	+	+	+
Галстуки	+	+	+
Сумки	+	+	+
Перчатки	+	-	-
Шарфы	+	+	+
Зонты	-	-	-
Женщины			
Платья	+	+	+
Блузки	+	+	+
Трикотаж	+	+	+
Юбки	+	+	+
Брюки	+	+	+
Жакеты	+	+	+
Шорты	+	+	+
Комбинезоны	+	+	+
Аксессуары	+	+	+
Женское белье	+	+	+
Носки	+	+	+
Сумки	+	+	+
Верхняя одежда	+	+	+
Колготки, гетры	+	+	+
Бижутерия	+	+	+
Топы	+	+	+
Суммарная Оценка			
Качество услуг			
Внешний вид интерьера	+	+	+
Качество работы продавцов	+	+	+
Количество примерочных	10	6	8
Удобство расположения товаров	+	+	+
Яркость магазина	+	+	-

Товарная политика лидеров конкурентов

доброжелательность персонала	+	+	+
послепродажный сервис (дисконтные карты)	+	+	+
ЛИДЕР ПО ВСЕМ ПОЗИЦИЯМ:	«ООДЛ»		

SWOT - Анализ приоритетных конкурентов

<p>STRENGTHS (Сильные стороны конкурентов): «ZOLLA»:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Мощная реклама, акцент на политику продвижения; 2. Ценовая политика; 3. Товарная политика (большой ассортимент одежды и аксессуаров); 4. Качество оказания услуг; 5. Работа персонала; 6. Площадь магазина; 7. Раскрученность бренда; 8. Дизайн интерьера; 9. Высокий уровень постпродажного сервиса; 10. Место расположения магазина. <p>«O'STIN»:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Товарная политика (большой ассортимент одежды и аксессуаров); 2. Качество оказания услуг 3. Работа персонала; 4. Площадь магазина; 5. Раскрученность бренда; 6. Высокий уровень постпродажного сервиса; 7. Место расположения магазина. 	<p>WEAKNESSES (Слабые стороны конкурентов): «ZOLLA»:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Отсутствие методов стимулирования сбыта. <p>«O'STIN»:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Цены выше, относительно «Oodji», «Zolla»; 2. Цветовая гамма интерьера; 3. Дизайн интерьера;
<p>OPPORTUNITIES (Возможности фирмы «Oodji») <u>По отношению к клубу «ZOLLA»:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Введение низких цен; 2. Месторасположения точки в целом; 3. Высокий уровень сервисного обслуживания в целом; 4. Введение нового ассортимента товаров (обуви и детской одежды). <p><u>По отношению к клубу «O'STIN»:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Введение низких цен; 2. Месторасположения точки в целом; 3. Высокий уровень сервисного обслуживания в целом; 4. Введение нового ассортимента товаров (обуви и детской одежды). 5. Стимулирование сбыта. 	<p><u>THREATS (Угрозы со стороны конкурентов)</u> <u>Со стороны «ZOLLA»:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Высокий уровень качества услуг; 2. Более мощная реклама; 3. Позиции томичей, которые преданные этому магазину. <p><u>Со стороны «O'STIN»:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Высокий уровень качества услуг; 2. Более мощная реклама; 3. Позиции томичей, которые преданные этому магазину.

Этапы по открытию магазина «Oodji»

1) Заполнение заявки потенциального партнера и направление заполненной заявки с печатью и подписью покупателя по электронному адресу: expansion@oodji.com
2) Предоставление необходимой информации по условиям сотрудничества, анкеты потенциального партнера для заполнения
3) Заполнение анкеты потенциального партнера и направление заполненной заявки с печатью и подписью покупателя по электронному адресу: expansion@oodji.com вместе с запрашиваемой визуальной информацией
4) Согласование заявки на открытие магазина
5) Заключение партнёром договора аренды по утвержденной заявке
6) Заключение договора на выполнение архитектурно-дизайнерского проекта
7) Заключение Договора на поставку товара, оборудования
8) Заказ товара во время дефиле в офисе oodji в г. Санкт-Петербург либо удаленно через интернет-сайт
9) Разработка архитектурно-дизайнерского проекта специалистами oodji
10) Утверждение специалистами oodji проекта партнёра
11) Оплата оборудования, доставка
12) Ремонт магазина
13) Оплата товара, доставка
14) Обучение персонала
15) Приёмка магазина специалистами oodji
16) Открытие магазина
17) Консультирование по вопросам работы магазина



ЗАЯВКА НА ОТКРЫТИЕ МАГАЗИНА

«Согласовано» ООО «Август»

Директор _____
 Руководитель ОП _____
 Руководитель ОР _____

Дата заполнения заявки: _____ (день, мес., год)

Прошу согласовать открытие фирменного магазина на следующих условиях:

1. ИНФОРМАЦИЯ О ПОКУПАТЕЛЕ.

Название компании:	
Дата регистрации компании:	
Город, в котором зарегистрирована компания:	
Сферы деятельности компании:	
Общий оборот компании в год:	
Список предоставленных регистрационных документов:	
Магазины, каких торговых марок Вами уже открыты? (указать город, площадь магазина, адрес магазина, месяц и год открытия):	

Подпись покупателя _____ / _____ / «__» _____ 2013 год
 М.П.

2. ИНФОРМАЦИЯ О МАГАЗИНЕ.

Город, республика /край /область:	
Численность населения города:	
Планируемая площадь магазина (общая, торговая):	
Адрес магазина:	
Этаж расположения магазина:	
Этажность здания, в котором расположен магазин:	
Отдельностоящий магазин / секция в ТЦ	
Наличие уличных витрин (количество, их размер):	
Подробное описание месторасположения магазина (удаленность от центра города, соседство со значимыми городскими объектами, основными транспортными магистралями и т.п.):	
Описание соседних магазинов:	
Тип магазина (Женская Линия, Мужская Линия, Совместный магазин – Мужская+Женская):	
Дата открытия:	

Дополнительные условия:

Подпись покупателя _____ / _____ / «__» _____ 2013 год
 М.П.

«Интеллектуальные ярлыки» RFID, Применяемые компанией «Oodji»



POS-терминал «IBM SurePOS BK» (кассовый аппарат)

