

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

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент
Кафедра Менеджмента

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Тема работы
Теория и практика применения франчайзинга в РФ

УДК: 334.752(47157)

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3АМ4А	Колесова Алёна Алексеевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Фангманн Г.О.	к.э.н., доцент		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Н.В.	к.ф.н., доцент		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Т.В.			

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Менеджмента	Чистякова Н.О.	к.э.н., доцент		

Томск - 2016г.

Планируемые результаты обучения по ООП 38.04.02 Менеджмент

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)
<i>Общепрофессиональные и профессиональные компетенции</i>	
Р₁	Умение применять теоретические знания, связанные с основными процессами управления развитием организации, подразделения, группы (команды) сотрудников, проекта и сетей; с использованием методов управления корпоративными финансами, включающие в себя современные подходы по формированию комплексной стратегии развития предприятия, в том числе в условиях риска и неопределенности
Р₂	Способность воспринимать, обрабатывать, анализировать и критически оценивать результаты, полученные отечественными и зарубежными исследователями управления; выявлять и формулировать актуальные научные проблемы в различных областях менеджмента; формировать тематику и программу научного исследования, обосновывать актуальность, теоретическую и практическую значимость избранной темы научного исследования; проводить самостоятельные исследования в соответствии с разработанной программой; представлять результаты проведенного исследования в виде научного отчета, статьи или доклада
Р₃	Способность анализировать поведение экономических агентов и рынков в глобальной среде; использовать методы стратегического анализа для управления предприятием, корпоративными финансами, организацией, группой; формировать и реализовывать основные управленческие технологии для решения стратегических задач
Р₄	Способность разрабатывать учебные программы и методическое обеспечение управленческих дисциплин, умение применять современные методы и методики в процессе преподавания управленческих дисциплин
<i>Общекультурные компетенции</i>	
Р₅	Способность понимать необходимость и уметь самостоятельно учиться и повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности, развивать свой общекультурный, творческий и профессиональный потенциал
Р₆	Способность эффективно работать и действовать в нестандартных ситуациях индивидуально и руководить командой, в том числе международной, по междисциплинарной тематике, обладая навыками языковых, публичных деловых и научных коммуникаций, а также нести социальную и этическую ответственность за принятые решения, толерантно воспринимая социальные, этические, конфессиональные и культурные различия

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

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. Кафедрой
Чистякова Н.О.

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Магистерской диссертации

Студенту:

Группа	ФИО
ЗАМ4А	Колесовой Алёне Алексеевне

Тема работы:

Теория и практика применения франчайзинга в РФ	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	29.04.2016 г. № 3326/с

Срок сдачи студентом выполненной работы:	
--	--

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Исходные данные к работе	Нормативно-правовые источники РФ; Научная и методическая литература; Публикации в периодической печати; Интернет-источники; Материалы научно-исследовательской практики; Самостоятельно собранный материал. Объектом исследования является франчайзинговая деятельность розничной сети ООО «Пегас Туристик».
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов	Теоретические аспекты франчайзинга как современной формы развития и управления бизнесом. Особенности российского франчайзинга и перспективы его развития. Применение технологии франчайзинга в

	процессе организации офисов розничных продаж сети ООО «Пегас Туристик». Характеристика объекта исследования. Эффективность использования франчайзинговой сети ООО «Пегас Туристик». Разработка рекомендаций для совершенствования системы франчайзинга ООО «Пегас Туристик».
Перечень графического материала	15 рисунков, 14 таблиц, презентация для защиты магистерской диссертации.
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы (с указанием разделов)	
Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Черепанова Н. В., к.ф.н., доцент каф.МЕН ИСГТ
Раздел, выполненный на английском языке	Ким А.А., к.и.н., доцент каф.ИЯ ИСГТ
Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:	
1 Теоретические аспекты франчайзинга как современной формы развития и управления бизнесом	1 Theoretical aspects of franchising as a modern form of development and management of business

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	
---	--

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Фангманн Г.О.	к.э.н., доцент		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ4А	Колесова Алёна Алексеевна		

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 136 страниц, 15 рисунков, 14 таблиц, 54 использованных источника, 3 приложения.

Ключевые слова: франчайзинг, франшиза, паушальный платеж, роялти, коммерческая концессия.

Объектом исследования является франчайзинговая деятельность розничной сети ООО «Пегас Туристик».

Цель работы - комплексное исследование теоретических и практических направлений системы франчайзинга и определение эффективных путей его использования в экономике современной России, в том числе на примере конкретного предприятия.

В процессе исследования проводился анализ зарубежного и отечественного опыта франчайзинга, дается обоснование необходимости применения и возможности использования франчайзинга в России, рассматриваются аспекты формирования и функционирования системы франчайзинга в различных отраслях экономики.

В результате исследования определена сущность и характерные особенности франчайзинга, представлен зарубежный опыт развития франчайзинговых рынков, выделены основные преимущества и недостатки системы франчайзинга, дана характеристика рынка франчайзинга в Российской Федерации путем обозначения проблем и перспектив развития франчайзинга в России, исследована система франчайзинга на примере российского предприятия и разработаны рекомендации по её совершенствованию.

Степень внедрения: сформулированные в данном исследовании выводы, предложения и рекомендации нашли свое отражение в опубликованных по теме исследования статьях, представленных на международной студенческой научно-практической конференции «Научно-образовательный потенциал молодежи в решении актуальных проблем 21 века», на всероссийской научно-практической конференции «Экономические науки и прикладные

исследования», на III Международном научном форуме студентов, аспирантов и молодых ученых "Управляем будущим!", в научном электронном журнале «Journal of Economics and Social Sciences», а также представленные выводы и предложенные рекомендации для совершенствования системы франчайзинга будут учтены при организации франчайзинговой деятельности туристического бюро «XXX».

Область применения: управление маркетинговой деятельностью предприятия, предпринимательство.

Экономическая эффективность / значимость работы: положения, рекомендации и выводы могут помочь представителям бизнес-структур оценить перспективность применения франчайзинговой системы развития бизнеса, получить представление о преимуществах и принципах функционирования франчайзинга. Отдельные положения исследования могут быть использованы в учебно-методической работе в высших учебных заведениях соответствующих профилей.

Оглавление

Реферат	5
Введение.....	8
1 Теоретические аспекты франчайзинга как современной формы развития и управления бизнесом	12
1.1 Особенности формирования франчайзинга в РФ и за рубежом	12
1.2 История развития франчайзинга в РФ и за рубежом	23
1.3 Механизм франчайзинговой сделки	29
1.4 Преимущества и недостатки франчайзинга как формы бизнеса	41
2 Особенности российского франчайзинга и перспективы его развития	47
2.1 Анализ франчайзинговой деятельности в РФ	47
2.2 Основные проблемы системы франчайзинга в РФ и пути их решения	52
2.3 Перспективы развития и совершенствования франчайзинга в РФ.....	59
3 Применение технологии франчайзинга в процессе организации офисов розничных продаж сети ООО «Пегас Туристик»	68
3.1 Характеристика объекта исследования	68
3.2 Модель франчайзинговой сети ООО «Пегас Туристик»	77
3.3 Эффективность использования франчайзинговой сети ООО «Пегас Туристик».....	85
3.4 Разработка рекомендаций для совершенствования системы франчайзинга ООО «Пегас Туристик»	88
4 Социальная ответственность	95
Заключение	100
Список публикаций студента.....	103
Список использованной литературы.....	105
Приложение А Theoretical aspects of franchising as a modern form of development and management of business.....	110
Приложение Б Классификация франчайзинговых систем.....	129
Приложение В Договор коммерческой концессии (франчайзинга)	133

Введение

После появления частного предпринимательства в России в конце XX века возникли компании, функционирующие на основе специфической формы отношений – франчайзинге. Уже широко признанный в странах с развитой экономикой, российский франчайзинг только начинает развиваться. Франчайзингу, как мощному инструменту масштабирования бизнеса, привлечения инвестиций, создания рабочих мест и формирования малого и среднего бизнеса, отводится одна из ведущих ролей в современной экономике России. Система франчайзинг в настоящее время получает все большее распространение в России и нуждается в выработке комплексного знания. Все это определяет актуальность и значимость выбранной темы исследования.

Франчайзинг является одним из способов распространения продукции и услуг, это способ мультипликации успешно работающих предприятий. Привлекательность объясняется широким развитием франчайзинга в мировой экономике, комплексным характером отношений, преимуществах взаимовыгодных системных связей, что позволяет создать широкую систему сбыта товаров и услуг и обеспечить возможность более быстрого выхода на рынок с минимальным риском новых участников системы.

Исследованиям данной проблемы уделили внимание такие зарубежные авторы, как Ж. Дельтей, М. Мендельсон, Дж. Стэнворд, Бр. Смит и Дж. Хенсон. Также можно выделить исследования и публикации по данной тематике отечественных авторов, таких как Довгань В.В., Земляков Д. Н., Колесников Д.Н., Майлер А.З., Масленников В.В., Макашев М. О., Новицкий А.Г, Поворин С.В, Рыкова И.В.

В работах перечисленных выше авторов проводится анализ зарубежного и отечественного опыта и дается обоснование необходимости применения и возможности использования франчайзинга в России, рассматриваются аспекты формирования и функционирования системы франчайзинга в различных отраслях экономики. Однако, концептуальные основы франчайзинговых

отношений, практические возможности их реализации в российской экономике, в отечественной практике, все еще остаются недостаточно изученными.

Цель магистерской диссертации – комплексное исследование теоретических и практических направлений системы франчайзинга и определение эффективных путей его использования в экономике современной России, в том числе на примере конкретного предприятия.

Для достижения данной цели были определены следующие задачи:

1. Изучить характерные особенности франчайзинга.
2. Изучить зарубежный и отечественный опыт развития франчайзинговых рынков.
3. Описать механизм франчайзинговой сделки.
4. Выделить преимущества и недостатки системы франчайзинга.
5. Представить характеристику рынка франчайзинга в Российской Федерации путем обозначения проблем и перспектив развития франчайзинга в России.
6. Рассмотреть систему франчайзинга на примере российского предприятия.
7. Разработать рекомендации для совершенствования системы франчайзинга ООО «Пегас Туристик».

Таким образом, последовательное выполнение поставленных задач позволит сформировать полный комплекс знаний по данной теме и выработать подходы к решению существующих проблем.

Объектом исследования является франчайзинговая деятельность розничной сети ООО «Пегас Туристик».

Предмет исследования – совокупность организационных, экономических и правовых отношений, которые возникают в процессе реализации, развития и совершенствования деятельности франчайзинга как эффективного способа развития и управления бизнесом.

Область исследования – управление маркетинговой деятельностью, предпринимательское право.

Методологическая основа данного исследования – общенаучные методы, такие, как системный, логический, исторический, сравнительный, прогностический анализ, а также метод комплексного экономического анализа.

Для достижения поставленной цели, была изучена и проанализирована информация, предоставленная профессиональной литературой, законодательными актами, различными публикациями и другими средствами СМИ.

Научная новизна исследования отражается в следующем:

- 1) в комплексном теоретико-методологическом подходе к изучению франчайзинга как эффективной формы развития и управления бизнесом;
- 2) в раскрытии особенностей механизма франчайзинга в России со свойственными ему противоречиями;
- 3) в определении на основе анализа франчайзингового рынка России основных причин, сдерживающих развитие франчайзинга в стране, и в предложениях конкретных путей их разрешения;
- 4) в разработке рекомендаций для совершенствования системы франчайзинга розничной сети компании «Пегас Туристик».

Сформулированные в данном исследовании выводы, предложения и рекомендации нашли свое отражение в опубликованных по теме исследования статьях, представленных на международной студенческой научно-практической конференции «Научно-образовательный потенциал молодежи в решении актуальных проблем 21 века», на всероссийской научно-практической конференции «Экономические науки и прикладные исследования», на III Международном научном форуме студентов, аспирантов и молодых ученых "Управляем будущим!", а также в научном электронном журнале «Journal of Economics and Social Sciences».

Положения, рекомендации и выводы могут помочь представителям бизнес-структур оценить перспективность применения франчайзинговой системы развития бизнеса, получить представление о преимуществах и принципах функционирования франчайзинга. Отдельные положения

исследования могут быть использованы в учебно-методической работе в высших учебных заведениях соответствующих профилях.

1 Теоретические аспекты франчайзинга как современной формы развития и управления бизнесом

1.1 Особенности формирования франчайзинга в РФ и за рубежом

В настоящее время для многих компаний франчайзинг является одним из основных каналов дистрибуции и инструментов развития своего бизнеса. Для начинающих предпринимателей франчайзинговая система является одним из способов стать владельцем малого или частью крупного бизнеса. На растущих рынках, таких как в России, франчайзинг – это самый быстрый метод обучения бизнесменов практическим навыкам, необходимым для организации и эффективного ведения бизнеса.

Слово франчайзинг (франшизирование) происходит от французского «franchir», которое дословно означает «освобождать». Сегодня оно имеет несколько разных значений в зависимости от отрасли. Более того, в некоторых случаях, франчайзинг даже называют отраслью самой по себе, будь то товар или услуга. В зависимости от контекста, в котором используется этот термин, франчайзинг может означать как способ коммерческой деятельности, так и особую разновидность предпринимательского договора, а также характер правоотношения из договора [10]. Хотя номинально франчайзинг – всего лишь одна из многих ныне практикуемых сетевых товарораспределительных и сервисных структур, во многих странах мира, где франчайзинг получил массовое распространение, он рассматривается гораздо шире и глубже – как особая, отвечающая потребностям современного рынка «философия» предпринимательства, как новая, прогрессивная система организации бизнеса и этики деловых отношений. Термину «франчайзинг» разные авторы дают разные определения, которые представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Различные точки зрения российских авторов на определения понятия «франчайзинг»

Автор	Сущность франчайзинга
Функция – право на пользование интеллектуальной собственностью	
Забелин П. Е.	Особый метод или способ коммерческой деятельности, при котором одно юридическое лицо (индивидуальный предприниматель или небольшое коммерческое предприятие) договаривается с другим юридическим лицом – крупной фирмой, достаточно известной, хорошо зарекомендовавшей себя и пользующейся надежной репутацией на национальном или международном рынке, о том, что этот предприниматель (или предприятие) будет вести свои коммерческие операции под именем такой фирмы или под торговой маркой, либо оказывать свои услуги под фирменным знаком обслуживания [2, с. 27].
Суханов Е.А.	Предприниматель – пользователь в отношениях со своими контрагентами-потребителями выступает под маской правообладателя, оформляя результаты своей деятельности его атрибутикой, давно зарекомендовавшей себя на рынке соответствующих товаров или услуг. Своим клиентам он старается показать, что они приобретают товар или получают услугу, абсолютно тождественную аналогичным результатам деятельности правообладателя и по возможности даже подчеркнуть, что эту услугу им фактически оказывает сам правообладатель. В действительности же такой пользователь, оставаясь независимым участником оборота, осуществляет самостоятельную предпринимательскую деятельность (хотя и под определенным контролем первоначального правообладателя) [3, с. 65-66].
Лопатников Л.И.	Система, при которой один экономический объект (например, фирма) предоставляет другому экономическому объекту право действовать на рынке от его имени и часто под его именем. Термин «франчайзинг» означает передачу права эксплуатации своего имущества и оказания некоторых услуг [4, с. 403].
Месяшная Н.В.	Соглашение, при котором производитель или единоличный распространитель продукта или услуги, являющийся владельцем товарного знака, предоставляет исключительное право на рассмотрение на данной территории своей продукции или услуги независимым предприятиям (розничная торговля), в обмен на полученные от них платежи (роялти) при условии соблюдения производственных технологий и обусловленных операций [20, с.45].
Функция – канал сбыта продукции и услуги	
Шулус А.К.	Система договорных отношений между франчайзером и франчайзи посредством кооперации и производства в области сбыта товаров и услуг [21,с.44].

Продолжение таблицы 1

Могильницкая Г.О.	Система сбыта, при которой предприятие с частным капиталом управляется так, словно оно является элементом обширной организации с известным в стране товарным знаком, вывеской, оборудованием, продукцией, услугами [5, с.29].
Спиридонова Е.А.	Расширение сети франчайзера, т.е. увеличение территориального присутствия и доли рынка, а также создания эффективных каналов сбыта при минимальных издержках [22,с.42].

Из приведенных выше определений видно, что в настоящее время в России не сформулировано общепринятое определение термина «франчайзинг». Сложность отношений, возникающих при франчайзинге, обуславливается существованием нескольких позиций относительно его понятия и сущности, да и в разных странах он приобрел свои специфические особенности.

Неоднозначна ситуация и с определением франчайзинга и в международной практике. В американской теории франчайзинга, термин «франшиза» обуславливается как «преимущественное право на использование торгового знака и прочих эмблем и символов, включая дизайн, логотипы (от англ. «logo» – эмблема организации, используемая на выставляемых ею материалах) и прочие материалы идентификации, методов рекламы и завоевания общественной известности, патентов и ноу-хау, методов ведения бизнеса, являющихся коммерческой тайной, стилем и способом оформления интерьера, оборудования и приспособлений, а также изложенных стандартными хозяйственными процедурами, защищенных законом об авторском праве или регистрацией торговой марки, дизайна, патентом или иным способом» [6,с.96]. В данном случае франшиза выступает в роли совокупности исключительных прав, заключающихся в:

- праве реализовывать свою деятельность под фирменным названием или торговым обозначением франчайзера;
- праве использовать товарные знаки и торговые марки;
- праве пользоваться коммерческими данными, которые принадлежат франчайзеру.

Французская ассоциация франчайзинга трактует термин «франшиза» как «сотрудничество между предприятием - франчайзером и одним или несколькими предприятиями-франчайзи, в результате которого предприятие-франчайзер распоряжается товарным знаком, знаком обслуживания, вывеской, и особенно ноу-хау, которым франчайзи должен пользоваться путем единообразной эксплуатации, контролируемой франчайзером» [26], согласно данному определению, отличительной особенностью франшизы является передача франчайзером франчайзи такого ноу-хау, которое в соответствии с заключением судов должно являться «специфическим, испытанным и передаваемым».

Британская франчайзинговая ассоциация, созданная в 1977 году (БФА) (British Franchise Association) трактует термин «франшиза» как контрольная лицензия, выданная одним лицом (франчайзером) другому лицу (франчайзи), которая:

а) дает разрешение или обязывает франчайзи заниматься в течение периода франшизы определенным бизнесом, используя специфическое наименование, принадлежащее или ассоциируемое с франчайзером;

б) дает право франчайзеру осуществлять контроль в течение всего периода франшизы за качеством ведения бизнеса, являющегося предметом франшизы;

в) обязывает франчайзера предоставлять франчайзи помощь при ведении бизнеса, являющегося предметом франшизы (помощь в организации предприятия, обучение персонала, управление продажами и т. д.);

г) обязывает франчайзи регулярно в течение всего периода франшизы выплачивать франчайзеру определенные денежные суммы в оплату франшизы или товаров, услуг, предоставляемых франчайзером франчайзи;

д) не является обычной сделкой между холдинговой и ее дочерней компаниями или между частным лицом и компанией, контролируемой им [41].

Следовательно, анализируя все вышеупомянутое, можем сформулировать следующие определения: франшиза – это, прежде всего,

договор, в котором сформулированы правила ведения бизнеса с правом применения торгового имени франчайзера и разработанных им фирменных технологий, а франчайзинг – это такая организация ведения бизнеса, в которой фирма (франчайзер) передает другому юридическому лицу (франчайзи) право на реализацию продукта и услуг данной фирмы. Франчайзи, в свою очередь, обязуется реализовать этот продукт или услуги по заранее установленным правилам и законам ведения бизнеса, установленным франчайзером. Франчайзи получает разрешение использовать имя компании, продукт или услугу, ее репутацию, рекламные технологии, экспертизу, а также механизмы поддержки в обмен на осуществление всех этих правил и законов (рис.1). Чтобы обрести такие права, франчайзи выплачивает франчайзеру первоначальный взнос, а затем платит ежемесячные отчисления (роялти).

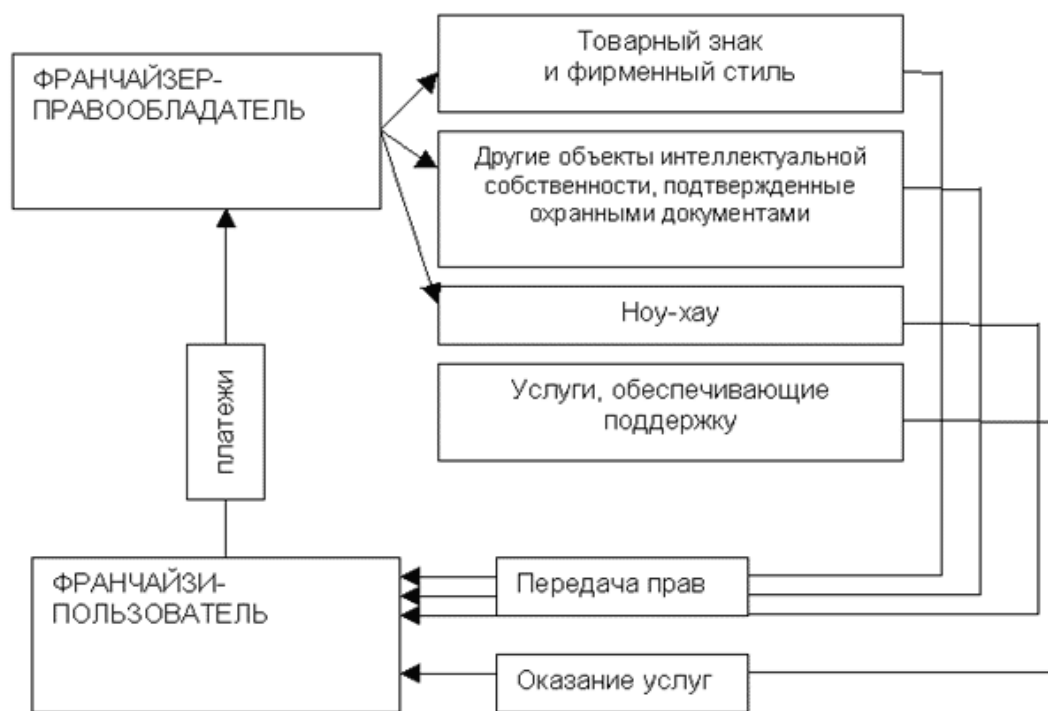


Рисунок 1 – Система франчайзинга

Представленная система напоминает своего рода аренду, так как франчайзи никогда не будет являться полным собственником товарного знака, он просто имеет право пользоваться товарным знаком в том периоде, на который были выплачены ежемесячные взносы. Суммы данных взносов

утверждаются и прописываются во франчайзинговом договоре (договор коммерческой концессии).

Франчайзер – это компания или фирма, которая предоставляет лицензию либо передает в пользование свой товарный знак, маркетинговые технологии, ноу-хау, экспертизы и операционные системы [7, с. 36]. Рассмотрим пример: франчайзер реализует успешный продукт или услугу, допустим, нестандартный стиль работы ресторана быстрого питания. Франчайзер изучает и развивает бизнес, вкладывает средства на продвижение своего бизнеса, создает неплохую репутацию и хорошо-узнаваемый имидж фирмы («бренднэйм»). Если данная фирма доказала работоспособность, эффективность и успешную воспроизводимость своей бизнес-концепции, владелец компании может начать предлагать другим предпринимателям, которые хотели бы повторить такой же успех, приобрести франшизу ресторана быстрого питания.

Франчайзи – это юридическое лицо, приобретающее возможность обучения, поддержку в момент организации бизнеса у франчайзера и платит ежемесячные взносы (роялти) за пользование товарного знака, маркетинговых технологий, ноу-хау и системы ведения бизнеса франчайзера [7, с. 37]. Франчайзи самостоятельно оплачивает затраты на первоначальную организацию бизнеса по франшизе. Иногда франчайзер делает выгодные предложения на важные для ведения бизнеса поставки, такие как сырье или материалы. Данные предложения дают возможность франчайзи закупать сырье и материалы у франчайзера по более выгодной цене, и, следовательно, это является экономичнее, чем организовывать бизнес без поддержки франчайзера. Франчайзи платит первоначальный взнос за помощь в организации, создании и открытии бизнеса, также он берет на себя обязательства выплат ежемесячных взносов на право пользования торговым знаком и бизнес-системой, на поддержку, консалтинг и обучение, которые предоставляет франчайзер. Если бизнес ведется по заданному франчайзером плану, то франчайзи создает

успешный бизнес и получает прибыль, которая покрывает затраты на организацию запуска работы фирмы по франчайзинговой системе.

Франшиза – это полная система организации бизнеса, которая передается от франчайзера франчайзи, схема отношений представлена на рисунке 2.



Рисунок 2 – Схема отношений в системе франчайзинга

По-другому данную систему называют франчайзинговым пакетом, который, как и любой другой вид предпринимательской деятельности, включает в себя систему финансовых потоков. Основа этих потоков состоит из:

1. Одноразовой оплаты франшизы (паушальный платеж), которая предоставляет право франчайзи:

- использовать интеллектуальную собственность франчайзера;
- открыть собственную франчайзинговую фирму;
- получить стандартный пакет услуг, который необходим для открытия предприятия-франчайзи.

2. Роялти – регулярные обязательные отчисления франчайзеру на покрытие его расходов, которые направлены на содержание и развитие франчайзинговой системы.

3. Отчисления в централизованный рекламный фонд.

4. Дополнительные платежи, которые направляются на возмещение стоимости дополнительных услуг [9, с. 113].

Различные виды бизнеса можно переоплотить во франчайзинговую систему. Международная Ассоциация Франчайзинга выделяет 75 сфер бизнеса, в которых можно применить методы франчайзинга. По данным американской компании «FRANDATA Corporation», сферами экономики, где франчайзинговая система получила наибольшее распространение на сегодняшний день являются (рисунок 3): фаст-фуд, розничная торговля, сфера услуг, автомобильные перевозки и обслуживание, строительство [42].

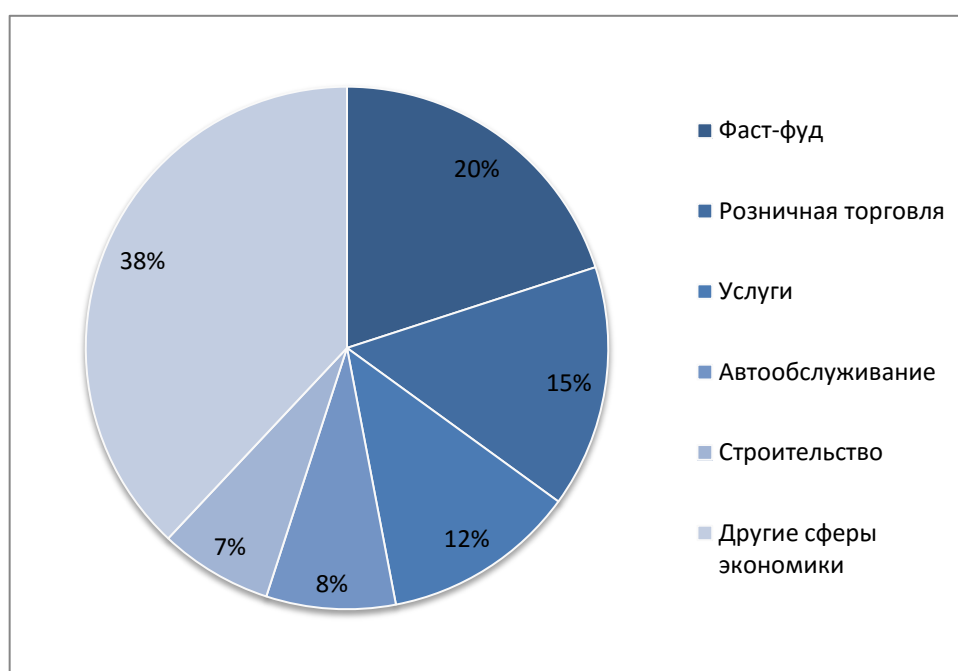


Рисунок 3 – Общемировое количество франчайзи в сфере экономики

Для экономики России франчайзинг на сегодняшний день является относительно новым явлением, в то время как в развитых странах он веками практиковался как способ удовлетворения общественных потребностей в различных товарах и услугах.

Одним из важных составных элементов успеха ведения бизнеса по системе франчайзинг является точное и полное понимание предпринимателем сути системы франчайзинга, его видов, структуру, преимуществ и возможных рисков при его внедрении и применении.

При классификации франчайзинга авторы не пришли к единому мнению. Разные авторы приводят классификацию по различным основаниям (Приложение Б). И это лишний раз доказывает, что франчайзинг достаточно сложное, многогранное явление. Представляется, что наиболее существенными основаниями для классификации франчайзинга является деление в зависимости от объема предоставляемых исключительных прав (рисунок 4).

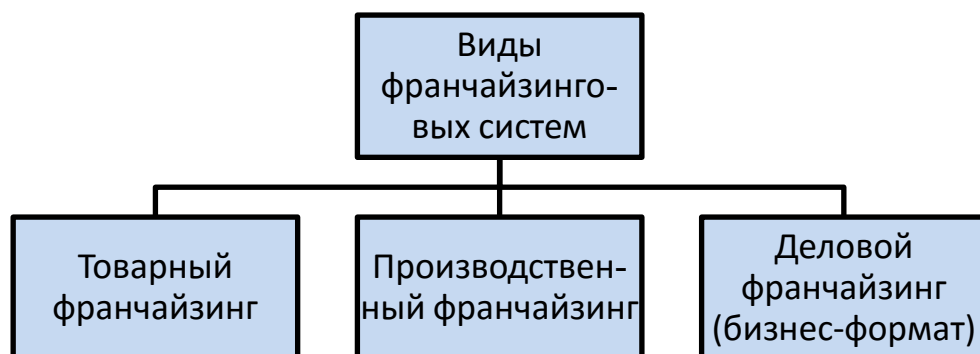


Рисунок 4 – Основные виды франчайзинговых систем

Товарный франчайзинг предполагает сбыт товаров, производимых франчайзором, под зарегистрированным товарным знаком, то есть франчайзи обеспечивает их послепродажное обслуживание (Например, «Красный куб», «Эконика обувь»). Этот вид франчайзинга иногда именуют «франчайзингом продукта» или торгового имени. В товарном франчайзинге франчайзером обычно является производитель, предоставляющий на льготных условиях произведенный продукт или полуфабрикат дилеру-франчайзи. Последний, в свою очередь, осуществляет дальнейшую реализацию продукции франчайзера и отказывается от продажи товаров конкурентов [24, с.55]. Следовательно, для товарного франчайзинга свойственна узкая специализация франчайзи на продажу одного вида товаров и услуг.

Производственный франчайзинг – это вид франчайзинга, предоставляющий право франчайзи на производство товаров. В этом случае компания, которая владеет технологией производства какого-либо продукта,

реализует местным или региональным заводам сырье и материалы для непосредственного производства товаров, технология производства которых обычно не разглашается (например, завод по разливу безалкогольных напитков). Фирма-франчайзи здесь не только выступает под торговой маркой франчайзера и реализует его продукцию и услуги, но и вовлечена в полный цикл хозяйственной деятельности крупного предприятия, которая выполняет с ней равные требования технологического процесса, качества, выполнения плана продаж, обучения персонала и оперативной отчетности. Данный вид франчайзинга предусматривает тесный контакт франчайзера и франчайзи, строгую регламентацию деятельности и высокий уровень ответственности предприятия-франчайзи [26, с.81].

При деловом франчайзинге франчайзер продает лицензию физическим или юридическим лицам на право открытия магазинов, торговых точек, киосков или целых групп магазинов с целью реализации потребителям набора продуктов и услуг под торговым именем предприятия-франчайзера. Здесь предприятие - франчайзер, помимо прав на использование товарного знака, предоставляет фирме-франчайзи отработанный шаблон организации и ведения бизнеса [26, с. 83]. Франчайзинг бизнес-формата является самым популярным видом франчайзинга (например, магазины одежды «Zara»).

В зависимости от размеров первоначального капитала франшизы бизнес-формата можно разделить на следующие подгруппы:

- Франшиза-рабочее место – рабочая франшиза (Job franchise), где предприятие-франчайзер создает хорошо подготовленное рабочее место для предпринимателя; основные инвестиции - покупка прилавка-фургона;
- Франшиза-предприятие – коммерческая франшиза (Business franchise), которая требует наиболее крупных вложений в производственное оборудование, наличия рабочих помещений и дополнительного наемного персонала [26, с.88].

Одним из ярких примеров делового франчайзинга является открытие первого ресторана быстрого питания мировой франчайзинговой системы

«McDonald's» , интенсивное развитие который мы можем наблюдать и в данный момент.

Для лучшего изучения основных видов франчайзинга представим их в таблице 2.

Таблица 2 - Сравнительная характеристика основных видов франчайзинга

Вид франчайзинга	Тип франшизы	Достоинства	Недостатки
Товарный франчайзинг	Товар	Прост в использовании	Франчайзи работает в ограниченной сфере деятельности, узкая специализация
Производственный франчайзинг	Технология/исходный компонент	Франчайзеру легко контролировать франчайзи, высокая эффективность	Необходимы большие начальные затраты на приобретение франшизы, франчайзи сильно зависит от франчайзера
Деловой франчайзинг	Модель франшизного бизнеса	Большая сфера применения, быстрая приспособляемость к условиям рынка	Инициативность франчайзи часто подавляется чрезмерной регламентацией деятельности

На основе вышеизложенного материала и представленной таблицы можно сделать вывод, что из всех видов франчайзинга наиболее выгодным, предпочтительным и перспективным на сегодняшний день является деловой франчайзинг (бизнес-формата), так как основными преимуществами данного вида являются широкая сфера применения и быстрая приспособляемость к условиям рынка, что благоприятно влияет на создание и ведение бизнеса по системе франчайзинга.

Франчайзинговая деятельность, формируемая данной системой - предпринимательская деятельность, связанная с осуществлением договора комплексной предпринимательской лицензии, определяющая франчайзинговые отношения - урегулированные нормами права общественные отношения между

участниками обязательства, связанными между собой правами и обязанностями по исполнению договора комплексной предпринимательской лицензии.

1.2 История развития франчайзинга в РФ и за рубежом

Для современной экономики франчайзинг сегодня – это относительно новое явление, в то время как в развитых странах он веками использовался как средство для обеспечения потребностей общества в различных услугах. История развития франчайзинга берет свое начало в средневековье. В Оксфордском словаре английского языка (1933г.) указано, что «franchising» – права и свободы епископатов, пожалованные королевской короной в 1559 году, а «franchises» – ярмарки, рынки и другие места, отведенные для торговли [11, с. 53].

В средние века в Британии король предоставил баронам право собирать налоги на определенных территориях в обмен на разные услуги, например, такие, как обязанность поставлять солдат для армии. Гражданам городов (свободным людям) давали разрешение (франшизу) на продажу своих товаров на территории города: на рынках и ярмарках. Эти права или привилегии, которые позволяли реализовывать положения на определенной территории за плату, формировали основу франчайзинга в течение нескольких веков.

В наиболее характерной форме франчайзинг проявлялся в британской системе «связанных домов», используемой пивоварами в XIX веке, чтобы поддержать необходимый объем продаж. В обмен на предоставленный заем или аренду имущества пивовар пользовался постоянным двором как рынком сбыта своего пива и спиртных напитков. Система «связанных домов» оказалась эффективным коммерческим механизмом, существующим по сей день.

Первый пример системы франчайзинга в США является законодательным предоставлением прав частному бизнесу в таких сферах, как железные дороги и банки. Принятое от правительства исключительное право

давало стимул частному предпринимательству вкладывать существенные капиталы в развитие этих предприятий, однако, в этом случае сохранялся определенный государственный контроль за работой железных дорог и банков. При этом были предоставлены определенные привилегии тем, кто мог обеспечивать требуемые услуги. Например, передача прав на землепользование лицу, которое сможет обеспечить снабжение армии, или передача полномочий определенным лицам на сбор налога от имени правительства. Таким образом, частный бизнес на этом позволил относительно быстро и качественно развивать предприятия разных сфер услуг без привлечения государственных средств. Еще более интересные примеры использования франчайзинга частным бизнесом приходится на 50-е годы XIX столетия, когда в США предоставляли исключительные права изготовителям. В то время ряд крупнейших предприятий, например, компания Зингер (Singer Sewing machine company) предоставляют право на продажу своих изделий (швейных машин) по всей территории США. В то время покупка такого оборудования в магазине была необычной и домохозяйки скептически отнеслись к «механическому» оборудованию. К тому же их мужья должны были выложить большую сумму за «бесполезную» в их понимании вещь, имеющую только одно достоинство – облегчение труда их жен. Единственный способ продажи такого товара – это «агрессивный» продавец, который способен принести товар прямо к покупателю и показать чудеса, которые эта машина может творить. Поскольку средств у компании для найма продавцов не было, молодой Зингер придумал систему, которая предоставляла финансово-независимым фирмам исключительные права продавать и обслуживать швейные машины на определенной территории. Эти первые франшизы по своей сути были действующими дистрибьюторскими соглашениями с дополнительными обязанностями франчайзи (дилера) обслуживать машины по требованию. Дилеры платили 60 долларов за машину, а продавали за 125 долларов. В течение нескольких лет сотни дилеров стали очень состоятельными людьми.

Одна из первых успешных франчайзинговых систем была применена компанией «General Motors». В 1898 году молодая компания, неимеющая достаточно денежных средств, необходимых для открытия магазинов, начала продажу паровых двигателей через цепочку дилеров. Данная система и по сей день – основной способ продажи автомобилей. Примеру «General Motors» последовал Рексол (Rexall), который удачно продавал франшизы по организации своей сети аптек.

Эффективно франчайзинг применялся и применяется в настоящее время в индустрии бутылочных безалкогольных напитков компаниями «Кока-Кола», «Пепси», «Севен-Ап». Благодаря франшизе подобные компании получили возможность производить концентрированный сироп централизованно и распределять его местным заводам по розливу, находящимся в собственности и управляемыми франчайзи, которые в итоге становились управляющими местных розничных продаж. Франчайзи имели и имеют право покупать фирменные бутылки и использовать фирменные товарные знаки. В 20-х годах в США идея франчайзинга как формы ведения бизнеса сместилась в сторону отношений «оптовик - розничный продавец». Оптовый продавец (или франчайзер) давал возможность небольшим розничным торгующим организациям получать дополнительную выгоду от многочисленных скидок, использовать марку торговой фирмы и при этом сохранять свою независимость. В Великобритании этот тип франчайзинга применялся бакалейными магазинами «ВГ» («VG grocery stores») [40].

С 1930 года в США после кризиса в экономике нефтеперерабатывающие компании также перешли на систему управления заправочными станциями как франчайзинговыми единицами. Сдавая в аренду бензоколонки франчази, нефтеперерабатывающие компании получали ренту и получали возможность популяризировать имидж компании, в то время как франчайзи имели право устанавливать цены в соответствии с местными условиями. В результате значительно повысился уровень продаж машинного топлива и, соответственно, увеличилась прибыль. В 1948 г. в США перед основателями компании по

продаже мороженого «Баскин Робинс» Ирвином и Бартоном Роббинсами стояла серьезная проблема, которая заключалась в том, что восьми магазинам требовалось личное присутствие владельцев, их внимания. Вскоре было понятно, что наемный управляющий никогда не будет относиться к делу так, как относится владелец. Именно тогда им пришла идея: что если продать магазины управляющим? Они будут поставлять по магазинам мороженое, а управляющие, ставшие хозяинами, сами позаботились бы о доходе. Так, впервые была реализована на практике система франчайзинга в промышленности пищевого производства. Баскин и Роббинс начали продавать права на торговлю своим мороженым по всей стране. Некоторое время спустя их примеру последовал Рэй Крок, который по случайному совпадению работал прежде продавцом молочного коктейля в их фирме. Рэй Крок применил систему франчайзинга и добился огромного успеха в империи Макдональдса, расплодив закусочные по всему миру. Сейчас фирма «Баскин-Роббинс» занимает третье место в мире по системе франчайзинга. Став владельцем собственного кафе под торговой маркой «Баскин-Роббинс», франчайзи получает 100% дохода от его деятельности. Единственным требованием является ведение бизнеса по единым правилам фирмы, принятым по всему миру. Первый договор в нашей стране франчайзинга был подписан «Баскин-Роббинс» в Москве в 2004 г., а сейчас в систему входит свыше десятка франчайзи во многих городах России. Компания уже инвестировала в российский рынок \$40 млн., из которых 30 млн. - в строительство фабрики по производству 16,5 т мороженого в год.

С 50-х годов 20 века во многих странах быстро начал развиваться франчайзинг по созданию отелей и ресторанов. Этому поспособствовало появление в США в 1946 г. Закона о товарном знаке. Компания - производитель продукции, работ или услуг, обладавшая среди конкурентов своими индивидуальными особенностями, достаточно высокой репутацией качества обслуживания, на определенных условиях приобретала товарный знак (торговую марку). Владельцами товарными знаками могли быть выданы

лицензии другим фирмам на определенный отрезок времени, в течение которого владельцы контролировали качество товаров или услуг, продаваемых под их товарными знаками. Дополнительную прибыль предприниматели получали уже благодаря тому, что предоставление права на использование своих товарных знаков под разносторонним контролем и защитой закона позволяла владельцам без больших дополнительных затрат масштабировать границы своего бизнеса. Поэтапно на данной основе стали складываться определенные правила ведения дел хозяина товарного знака (франчайзера) с предприятиями, которые приобрели лицензии на их использование (франчайзи), т.е. складывались отношения системы франчайзинга. Вплоть до 1950-х годов большинство компаний, использовавших франчайзинговую систему, рассматривали франчайзинг как эффективный метод распределения продукции и услуг.

Бум франчайзинга 50-х годов относится ко второму поколению франшиз, известных как «франшизы бизнес-формата» (Business format franchise), характерные как особый метод ведения коммерческой деятельности с самого начала таким образом, чтобы франчайзер получал дополнительную выгоду от быстрого роста при ограниченном риске, а франчайзи - от того, что входил в проверенную коммерческую систему с гарантированной возможностью получения прибыли.

В 1955 г. возникла классическая франшиза - «McDonald's». Ее открыл Рэй Крок, коммивояжер – продавец аппаратов для производства молочных коктейлей. Однажды посетив паркинг-ресторан быстрого обслуживания «San Bernandino», управляемый братьями МакДональдами, впечатленный вкусом сытного картофеля фри, Крок купил права на франчайзинг их бизнеса.

В 60-70 гг. в США началось масштабное развитие франчайзинга, как формы становления, развития и расширения малого и среднего бизнеса. По всей стране стали открываться мини-отели, небольшие магазинчики, прачечные, химчистки, пункты автосервиса, рестораны, кафе быстрого обслуживания, салоны красоты, ремонтные мастерские, оздоровительные и

развлекательные клубы, туристические агентства и прочие предприятия малого бизнеса, работающие по системе франчайзинга. Однако в это же время разразилась масса скандалов, связанных с франчайзингом. Причиной тому послужило существование огромного числа «однодневных» франчайзинговых компаний, которые попросту собирали деньги и исчезали. Поэтому, для обеспечения справедливых франчайзинговых взаимоотношений были созданы Международная Ассоциация Франчайзинга (1960 г.) и Европейская Ассоциация Франчайзинга (1972 г.). Со временем, аналогичные франчайзинговые ассоциации появились и в других странах. В 80-х гг. в связи с жестким государственным регулированием «бум франчайзинга» замедлился, в основном, в связи с жестким государственным регулированием [41].

На сегодняшний день крупнейшими мировыми экспортерами, осуществляющими торговлю по соглашениям о франчайзинге считаются США, Канада, Япония, Австралия, Франция, Германия и Великобритания.

В 80-х годах на российский рынок пришел американский франчайзер, компания «PepsiCo», которая построила на территории СССР несколько заводов по изготовлению безалкогольных напитков. Нужно отметить, что это послужило хорошим примером для бизнесменов тех времен. К сожалению, из-за дефолта в 1998 году, почти все дочерние компании потерпели крах, что привело к плохой адаптации франчайзинга в условиях российской действительности. Ситуация изменилась ближе к 2003 году, когда стали проводиться семинары, тренинги, курсы, повышающие профессиональный уровень тех, кто решился заняться новым видом бизнеса. Появилось огромное количество состоятельных людей способных приобрести франшизу [44].

Сегодня франчайзинговых фирм намного больше, чем когда-либо, что свидетельствует о благоприятном росте развития рынка франчайзинга. По данным сайта Franch.biz на апрель 2016 г. в России функционируют более 2500 франчайзеров - производителей товаров и услуг, и около 74000 франчайзи, которые обладают правом использования бренда [45]. Значительная часть российского франчайзинга - это розничная торговля.

Таким образом, можно сделать вывод, что в настоящее время франчайзинг представляет собой соглашение, согласно которому одна из сторон, называемая франчайзером, передает другой стороне, называемой франчайзи, право ведения определенного бизнеса в соответствии с форматом франчайзера и за установленную плату.

В процессе своей эволюции современный франчайзинг прошел через два основных этапа: традиционный франчайзинг и франчайзинг бизнес формата. В международной бизнес практике франчайзинг принимает различные формы в зависимости от следующих критериев: профиль экономической деятельности, уровень посредничества, степень участия партнера в уставном капитале.

Франчайзинг, как современное экономическое явление, которое получило свое развитие преимущественно во второй половине XX века, реально претендует на универсальную бизнес практику. Данный метод сочетает опыт, профессионализм, репутацию и желание дальнейшего развития одних (франчайзеров) с предпринимательским талантом, здоровыми амбициями, желанием работать и развиваться других (франчайзи).

Франчайзинг в России, как и российская рыночная экономика в целом, появился около 20 лет назад и находится только на начальной стадии своего развития. Явление это достаточно ново, и комплексного представления, что такое франчайзинг и какова его бизнес-модель, наукой не сформировано.

1.3 Механизм франчайзинговой сделки

Стандартный пакет франшизной документации, составленный с учетом опыта работы пилотных франшизных фирм, включает следующие основные документы:

- 1) требования к размещению франшизного бизнеса, включающие:
 - местоположение, внешний вид и размеры территории франшизного предприятия;
 - адрес, площадь и внешний вид помещения;

- количество, размеры и макеты наружной рекламы;
- 2) стандартные планы франшизного помещения, включающие:
 - требования к внутреннему оформлению и дизайну помещений;
 - перечень и спецификацию необходимого для предприятия оборудования;
 - схему расстановки франшизного оборудования;
 - мебель;
- 3) система поставок расходных материалов и комплектующих деталей, включая:
 - стандарты качества;
 - систему маркировки;
- 4) практическое руководство по ведению бизнеса для пользователя, включающее:
 - подробное описание франчайзинговой системы и ее внешней и внутренней структуры;
 - оперативные инструкции по всем случаям работы (ценовая политика, закупок, стандарты качества продукции или услуг и обслуживания, бухгалтерский и налоговый учет, система контроля и т.д.);
- 5) инструкции по обучению персонала:
 - обучение при организации франшизного производства;
 - обучение по обслуживанию и сервисному сопровождению;
- 6) руководство по ведению отчетности и системе делопроизводства:
 - стандартные формы унифицированной отчетности;
 - технические паспорта на оборудование;
- 7) бизнес-план типового франшизного предприятия для франшизополучателя;
- 8) франчайзинговый договор, включающий все условия работы с франшизным предприятием, в том числе:

- права на использование бренда и товарного знака головной компании;
- права пользователя услугами, оказываемые специалистами компании-франшизодателя и ее партнерами в рамках франшизной системы франшизодателя [13, с. 87].

На сегодняшний день в России до сих пор не сформировано законодательство, регулирующее франчайзинговые отношения, поэтому вокруг франшизы не утихают споры. В России нет франчайзинга, но в ГК РФ упоминается договор коммерческой концессии. Определения "коммерческая концессия" и "договор коммерческой концессии", которые даны в гл. 54 ГК РФ, по своему содержанию соответствуют иностранным терминам "франчайзинг" и "франшиза". Договор коммерческой концессии (Приложение В), как и любой другой официальный договор, является крайне важным документом. Франчайзинговый договор (договор коммерческой концессии) имеет ряд особенностей:

- В договоре франчайзинга участвуют следующие стороны: франчайзер и фирмы – франчайзи, которые заключают договор на длительный срок. В течении многих лет к нему часто обращаются, таким образом, франчайзинговый договор должен быть хорошо продуман и подготовлен.

- Франчайзинговое соглашение должно быть едино для всех франчайзи. Франчайзер подписывает договор концессии не только с одним франчайзи, поэтому неразумно изменять пункты договора по желанию отдельного франчайзи.

- Договор должен быть заключен в письменной форме. Более того, необходима обязательная регистрация франчайзингового договора. "Регистрация концессионного договора входит по общему правилу в обязанности правообладателя, если, однако, иное не предусмотрено соглашением сторон"[1].

При подписании договора коммерческой концессии возникает множество важных вопросов, необходимых учесть в данном соглашении. Крайне важными вопросами являются: при каких условиях фирма-франчайзи имеет возможность расторгнуть договор и во сколько это ей обойдется?

Предприниматели должны удостовериться в том, что они могут приобрести или потерять, принимая решение о расторжении договора, или если франчайзер примет решение аннулировать его. Как правило, франчайзер может аннулировать договор в случаях, если франчайзи:

- не достигает запланированной прибыли;
- портит репутацию других фирм-франччайзи из-за плохого обслуживания клиентов;
- не предъявляет франчайзеру отчеты о текущем состоянии дел франчайзи;
- не стабильно сотрудничает с франчайзером;
- злоупотребляет торговым именем франчайзера и предоставленным оборудованием [14, с.192].

Как правило, права на франшизу действуют от одного до пяти лет с возможностью их дальнейшего продления. Исключение – ресторан быстрого питания «McDonald's», который за 400000\$ продает право в течение 20 лет пользоваться франшизой на определенной территории. Но после истечения срока контракта фирма-франчайзи должна оплатить еще 400000\$ для дальнейшей своей работы на этой территории. С другой стороны, некоторые франшизы могут и не иметь срока заключения договора, но в нем имеется пункт, в котором указано, что франчайзер или фрачайзи имеет право аннулировать действие договора с уведомлением сторон за 30-60 дней [23].

Франчайзинг является партнерским бизнесом, который предполагает длительное и взаимозависимое сотрудничество между франшизодателем и франшизополучателем. У франчайзера и франчайзи существуют четкие обязанности, представленные в таблице 3, и чтобы достичь взаимовыгодного

сотрудничества необходимо строгое соблюдение этих обязанностей обеими сторонами [15, с. 74].

Таблица 3 - Обязанности сторон договора коммерческой концессии

Ответственность сторон	
Франчайзера	Франчайзи
- передача прав на использование торговой марки; - разработка единой документации и передача пакетов документов, включая описания ноу-хау, технологий ведения бизнеса, производственных стандартов и секретов; - обеспечение постоянной поддержки на этапе открытия бизнеса (поиск места расположения, осуществления маркетинговых исследований, покупка и аренда земельных участков, строительство и аренда зданий, оснащение помещений, разработка концепции и архитектурного решения, консультация по оформлению франшизной точки, проведение промо акций, помощь в подборе персонала и его обучении и т.д.); - обеспечение постоянной поддержки в повышении квалификации, в управлении, проведение рекламной политики и предоставление оперативных услуг по требованию франчайзи; - заключение и поддержка эксклюзивных договоров о поставках.	- выплата первоначального и регулярных взносов; - соблюдение стандартов и технологий франчайзера; - приобретение или аренда оборудования, соответствующего стандартам ведения бизнеса франчайзера; - обеспечение соответствия качества производимых на основании соглашения товаров, выполняемых работ или услуг уровню качества, предоставляемого непосредственно самим франчайзером или стандартам качества, определенным им; - предоставление клиентам всех дополнительных услуг, на которые они могли бы рассчитывать со стороны непосредственно франчайзера; - информирование клиентов наиболее очевидным способом об использовании фирменного наименования и товарного знака или других способов индивидуализации компании-франчайзера в рамках франчайзингового соглашения; - неразглашение секретов производства франчайзера и другой полученной от него информации конфиденциального характера; - предоставление субфранчайзинга, если это предусматривается по франчайзинговому соглашению; - выполнение разработанных франчайзером программ развития бизнеса.

Анализируя представленную таблицу, рассмотрим некоторые обязанности подробнее.

Обязанности франчайзера:

- Установка всех выплат. Франчайзером обязательно должны быть установлены все выплаты и взносы, которые связаны с системой франчайзинга. Они включают в себя паушальный платеж, роялти, выплаты в рекламный фонд и другие взносы за дополнительные услуги, предлагаемые франчайзором. Данные платежные обязательства отмечаются во франчайзинговом договоре.
- Передача деловой и технической информации. Франчайзером создается удачная бизнес-концепция, которая основана на технической информации, а это знание передается франчайзи путем обучением и поддержки для успешного функционирования франчайзингового предприятия.
- Документация всех правил и положений. Франчайзер, разработав успешную бизнес-модель, должен стандартизировать все процедуры и положения, которые привели его бизнес к успеху. После процесса стандартизации все правила и процедуры должны быть оформлены документально. Обладая такой документацией, франчайзер сможет предоставить каждому франчайзи практическую инструкцию для организации бизнеса. Данная инструкция должна быть едина для всей системы франчайзинга, что обеспечит высокое качество исполнительности системы.
- Контроль качества. Франчайзеру необходимо всегда поддерживать репутацию франчайзинговой системы, применяя систему контроля качества ко всем действующим франчайзи. Контроль качества обеспечит оценку работы фирм-франчайзи.
- Обеспечение постоянной поддержки. Франчайзер должен предоставлять постоянную поддержку каждой фирме-франчайзи путем повышения квалификации сотрудников или оказывать поддержку в управлении и др.
- Заключение и поддержка эксклюзивных договоров о поставках. Франчайзер должен вести переговоры о выгодных поставках с поставщиками

сырья, материалов и оборудования. Такие предложения снизят затраты франчайзи.

- Уточнение графика развития. Франчайзер вырабатывает конкурсные условия для таких фирм - франчайзи, которые планируют владеть не одной, а несколькими франшизами. Эти условия франчайзер должен контролировать, чтобы масштабирование бизнеса росло за счет успешных франчайзи.

- Предоставление защищенной территории. Франчайзер при подписании договора франчайзинга должен утвердить защищенную территорию, где будет работать франчайзи. Это гарантирует франчайзи то, что на утвержденной территории не будет больше открыто других франшиз этого же франчайзера.

- Определение условий разрыва и продолжения контракта. Франчайзер определяет в договоре положения об аннулировании договора франчайзинга. Данные положения должны быть стандартны и применимы аналогично всей системе. Франчайзер также формирует условия продления договора с франчайзи, которые также должны быть одинаково стандартизированы и применимы ко всей системе [16, с. 117].

Обязанности франчайзи:

- Выплата первичного взноса. В договоре оговариваются выплаты франчайзи первичного взноса за приобретение франшизы и другие необходимые выплаты.

- Выплата сервисного взноса. Франчайзи обязан в установленные сроки выплатить сервисные взносы, которые были назначены франчайзером. Сроки оплаты утверждаются во франчайзинговом договоре.

- Другие выплаты. Франчайзер в праве потребовать от фирм-франчайзи принятия обязательств и по другим выплатам, поддерживающим франчайзинговую систему. Данные выплаты могут состоять из отчислений в централизованный фонд рекламы и обязательные платежи на первоначальную

покупку оборудования, мебели и инвентаря. Эти выплаты также оговариваются в договоре франчайзинга и должны быть выплачены в установленные франчайзером сроки.

- Использование торговой марки. Франчайзи, заключая франчайзинговый договор, дает согласие на пользование торгового знака или брэнднейма франчайзера. Невыполнение данного пункта договора рассматривается как нарушение исполнения договора концессии и может привести к аннулированию отношений франчайзинга.

- Следование производственным стандартам. Франчайзи, заключая договор франчайзинга, дает согласие следовать производственным стандартам, установленным франчайзером. Эти стандарты обеспечивают поддержку единообразия среди всех франчайзи. Нарушения этих стандартов влечет за собой расторжение договора с франчайзером.

- Следование программе франчайзера. Франчайзи обязан строго следовать требованиям программы франчайзинга. Эти требования отражают условие единообразия предоставляемых услуг во всей франчайзинговой системе. Неспособность следования данным стандартам может явиться причиной разрыва соглашения с франчайзером. [17, с. 64]

Перед тем, как поставить подпись в договоре франчайзинга очень важно, чтобы потенциальный франчайзи полностью осмыслил основу франчайзинговых отношений. И франчайзер и франчайзи берут на себя обязательства при заключении договора. Обязанности каждой стороны различны, но всех их связывает цель эффективного и успешного роста франчайзинговой системы.

Полная система ведения бизнеса (рисунок 5), которая передается франчайзи в соответствии с договором и позволяет предпринимателю успешно вести «арендованный» бизнес, даже не имея никакого опыта, знаний, умений или осведомленности в выбранной сфере деятельности называется франчайзинговым пакетом или франшизой.



Рисунок 5 – Система взаимодействия участников системы франчайзинга

«Стандартный» франчайзинговый пакет включает в себя:

- бренд (торговую марку франчайзера);
- руководства по ведению бизнеса;
- ноу-хау франчайзера;
- роялти (отчисления со стороны франчайзи в пользу франчайзера);
- пакет услуг предоставляемый франчайзером [7, с.256].

«Торговая марка» выполняет функции идентификатора, она нужна для того, чтобы отличать товары и услуги от разных производителей. Торговой маркой могут быть названия, графические элементы, цифры, различные комбинации цветов и так далее. Товарный знак находится под государственной правовой охраной. Для этого, он должен быть зарегистрированным в патентном бюро [29, с.76].

Руководства по ведению бизнеса: прежде всего, в документах, которые можно назвать «руководствами по франчайзингу», франчайзером прописаны правила, согласно которым франчайзи, в пределах франчайзинговой сети, ведет

свою индивидуальную предпринимательскую деятельность. Тщательно продуманное и составленное франчайзинговое руководство для франчайзи, обеспечивает целостность бренда франчайзера, является своего рода защитой различных концепций франчайзинга. Некоторые франчайзинговые руководства включают в себя самые мелкие детали, которые касаются правил бизнес-деятельности обеих сторон.

Уникальные разработки франчайзера – «ноу-хау»: франчайзер, являясь разработчиком различных уникальных технологий, стратегий по ведению бизнеса и так далее, согласно договору франшизы передает их своим партнерам. Передача ноу-хау может быть реализована как на платной, так и на бесплатной основе. Нарботки в разных сферах могут быть включены в «стандартный» франчайзинговый пакет или предоставляться франчайзи в виде дополнительных услуг. Все элементы ноу-хау в первую очередь являются преимуществами франчайзинговой сети перед конкурентами [29, с. 76].

Роялти и франчайзинговые отчисления в пользу франчайзера: франчайзи, являясь «арендатором» налаженной бизнес-системы франчайзера, обязуется выплачивать ему «арендную плату» за использование всех преимуществ и разработок франчайзера. Отчисления могут быть, как и регулярными, так и периодическими (в зависимости от вида франшизы). Выплаты можно разделить на три основных типа:

- первоначальный взнос (паушальный платеж);
 - постоянные регулярные отчисления (роялти);
 - отчисления в пользу общего маркетингового (рекламного) фонда
- [17, с.122].

Пакет услуг, предоставляемый франчайзером: поддержка франчайзером своих партнеров - франчайзи, является главной отличительной чертой бизнеса по франчайзинговой системе. Помощь франчайзера может быть постоянной (на протяжении всего срока сотрудничества с франчайзи), а также может быть и разовой, как правило, при вступлении нового партнера в общий бизнес.

Объемы предоставляемой франчайзером помощи во многом зависят от условий самой франшизы, её особенностей и уникальных черт. Выделим « типовые » услуги и « варианты помощи », которые зачастую франчайзер предоставляет своим партнерам. Их можно разделить на начальные услуги (перед стартом франчайзингового бизнеса франчайзи) и последующие (постоянные).

Начальные услуги франчайзера:

- первоначальное обучение франчайзи в различных областях его коммерческой деятельности;
- помощь франчайзи в подборе необходимого помещения, которое будет соответствовать условиям франшизы;
- помощь в подготовке, строительстве или ремонте торгового помещения франчайзи;
- установка необходимого оборудования и его доставка;
- обеспечение первоначально необходимым для запуска бизнеса товаром;
- предоставление, установка и настройка необходимого программного комплекса;
- подбор и обучение сотрудников будущего франчайзингового объекта;
- помощь в организации, разработке и проведении начальных рекламных кампаний (перед стартом франчайзинговой точки);
- последующие (постоянные) услуги франчайзера:
- обучение нового персонала франчайзингового объекта;
- консультации по различным вопросам;
- разработка новых технологий, их усовершенствование и так далее;
- разработка рекламных компаний и маркетинговых стратегий;
- помощь в организации и поддержка интернет-представительства франчайзинговой точки;

- обмен опытом и регулярные встречи с франчайзи;
- проведение франчайзером оптовых закупок для всей сети [18, с. 331].

Приобретая франчайзинговый пакет, франчайзи получает отработанную бизнес-модель (рисунок 6) и систему управления всеми основными направлениями бизнеса: от найма и обучения персонала, организации закупок и рекламной деятельности, до планирования финансов и руководства всеми внутренними процессами бизнеса.

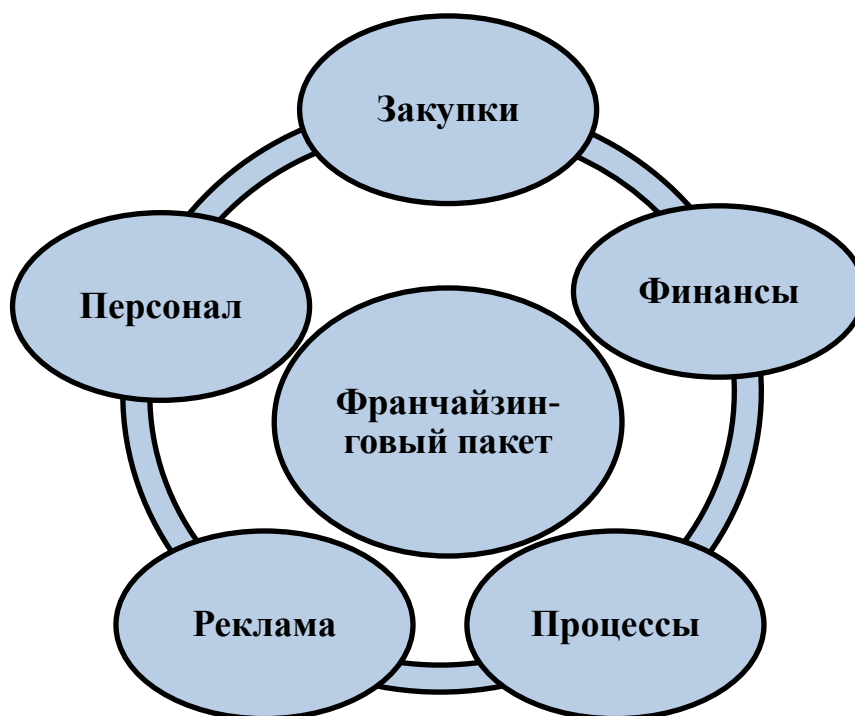


Рисунок 6 – Модель франчайзингового пакета

Таким образом, можно сделать вывод, что механизм внедрения нововведений в практику подразумевает строгую последовательность: централизованный сбор идей от всех франчайзи, рассмотрение и разработка единых для всей системы нововведений, их внедрение в практику всех франчайзи.

Франчайзер, предоставляя партнёрам свою бизнес-систему и модели развития механизма франчайзинга во всем их многообразии, передаёт не только отлаженный механизм, но и «инструкцию» по её эффективному

использованию, обучая своих партнёров тому, как нужно эффективно строить бизнес, учитывая все его специфические особенности.

Под механизмом, в рамках использования которого осуществляет свою деятельность предприятие, функционирующее на принципах франчайзинга, необходимо понимать последовательность состояний и процессов, определяющих собой как общую модель франчайзинга, используемого данным предприятием, так и частные процедуры и действия, реализуемые в рамках этой модели.

1.4 Преимущества и недостатки франчайзинга как формы бизнеса

Погружаясь в предпринимательскую деятельность, начинающий бизнесмен встречается со сложным выбором: использовать свои силы и идти своим путем либо пойти по примеру успешного предпринимателя, который уже зарекомендовал себя на рынке. Первый способ ведения бизнеса с одной стороны привлекает полной свободой действий, а с другой – отталкивает возможными рисками потерпеть банкротство. Второй способ – франчайзинг «манит» успешным примером наработанной и отлаженной со временем системой ведения бизнеса, однако, заставляет действовать по прописанному шаблону и сковывает инициативы. Факт быстрого распространения и интенсивного развития франчайзинга состоит, во-первых, во взаимовыгоде как для франчайзера, так и для франчайзи а, во-вторых, в снижении базы налоговых платежей. Ориентация и нацеленность франчайзинга на результат его участников – факторы, отличающие его от других бизнес-концепций. Их можно сформулировать лишь одним обобщающим словом – система, которая подразумевает наличие всевозможных дополнительных услуг и льгот [11, с.49]. Отличительной особенностью франшизы является не произведенный продукт или оказанная услуга, а качество системы. Также как и любая другая форма организации и ведения бизнеса франчайзинговая система имеет ряд

преимуществ и недостатков. Преимущества и недостатки франчайзинговой системы занесены в таблицу 4.

Таблица 4 – Преимущества и недостатки франчайзинга

Преимущества франчайзинга	
Для франчайзера	Для франчайзи
1. Расширение рынка сбыта товаров и услуг.	1. Сохранение франчайзи своей экономической и юридической самостоятельности.
2. Получение дополнительного дохода.	2. Использование марки, завоевавшей лояльность покупателей и хорошую репутацию.
3. Возможность освоения и сбыта на удаленной территории.	3. Вступление в проверенную систему и ее использование.
4. Увеличение степени контроля на рынке.	4. Экономия ресурсов на изучении, обучении, становлении бизнеса, маркетинге, рекламе, выбора поставщиков и т. д.
5. Быстрое масштабирование бизнеса без прямых инвестиций.	5. Поддержка со стороны опытного партнера.
6. Быстрый вывод на рынок новых модифицированных товаров.	6. Увеличение конкурентных преимуществ.
7. Дополнительный доход от выплат роялти.	7. Финансирование части капиталовложений и извлечение из этого прибыли.
8. Не занимается текущими управленческими проблемами на уровне фирмы-франчайзи.	8. Франшизный бизнес считается самым надежным по сравнению с бизнесом стартапов и меньше подвержен риску банкротства.
Недостатки франчайзинга	
Для франчайзера	Для франчайзи
1. Риск потери репутации, связанный с невыполнением франчайзи руководств, инструкций, стандартов и других необходимых условий.	1. Контроль со стороны франчайзера.
2. Соккрытие франчайзи важной информации и представление неверной информации, дающей ложное представление о рынке.	2. Большие затраты на услуги франчайзера (покупка оборудования, сырья и т. д.)
3. Отказ выплаты роялти.	3. Опасность изменения политики франчайзера в худшую сторону.
4. Незаконное использование марки франчайзи после расторжения договора.	4. Недостаточная и ложная информация о франшизе.

Продолжение таблицы 4

5. Трудности в сохранении конфиденциальной и коммерческой информации. Чем больше франчайзи работает во франчайзинговой системе, тем больше возможно, что секрет функционирования предприятия-франчайзера перейдет к конкурентам.	5. Ограничение деятельности франчайзи.
6. Сложность контроля за деятельностью франчайзи.	6. Договор франчайзинга заключается на длительный срок, невозможно быстро выйти из бизнеса.

Анализируя представленную таблицу, можно выделить то, что основным результативным преимуществом франчайзинга является приобретение и увеличение конкурентоспособности всей сети в целом перед другими аналогичными системами. Основой достижения этого преимущества являются общие цели участников системы, а именно:

- достижение единообразий всех участников (франчайзера и франчайзи);
- продвижение на рынке;
- повышение репутации всей сети [29, с.88].

Возможность формирования и реализации общих целей определяется рядом причин, основными из которых можно назвать стратегическое видение, качественные характеристики применяемой модели франчайзинга, управленческий и экономический потенциал, организованность и деловая этика субъектов франшизных отношений.

Необходимым условием и одновременно преимуществом является комплексный характер отношений участников сети и высокий уровень их прозрачности. Постоянный информационный обмен дает возможность оценить рыночную ситуацию с большой степенью достоверности, что в свою очередь позволяет качественно повысить уровень стратегического планирования и маркетинга, осуществлять управление конфликтами.

Контроль над каналами распределения в совокупности с другими параметрами системного управления естественно увеличивают возможности выхода на другие территории, включая территории зарубежных государств. Общее стремление к совершенствованию и грамотное управление, направленное на оптимизацию информационных, материальных и финансовых потоков позволяют добиваться стабильности в развитии франчайзинговой сети и стимулирует ее рост. В свою очередь внутрисетевые преимущества и повышение репутации системы в целом оказывают серьезное воздействие на повышение уровня доверия к субъектам франшизных отношений и их репутации [29, с.88]. Использование преимуществ системы дает дополнительные возможности развития каждого франчайзи.

Принимая решение о заключении договора с франчайзинговой сетью, кроме понимания формы ведения бизнеса, достоинств системы, необходимо также учитывать, что франчайзинговая система связана с определенным риском. Последствием развития франчайзинга может быть ограничение конкуренции в некоторых секторах экономики, что естественно может оказать негативное влияние на франчайзи, а также приводит к увеличению риска при выходе на рынок новых организаций, не входящих во франшизную сеть.

Достижение успехов сети по существу возможно только в том случае, если франчайзер и франчайзи достигают своих целей. Успехи каждого из участников косвенно влияют на успехи других участников, более того серьезные проблемы и неудачи любого из них могут сильно подорвать репутацию каждого из всей сети в целом, неся вытекающие последствия. Концепция франчайзинга и стандарты системы могут быть неприемлемы на определенных территориях, что соответственно приведет к неудачам субъектов, присутствующих на этом рынке и подорвет репутацию к системе [25].

Чрезмерная регламентация системы может быть причиной ограничения деятельности франчайзи и возможностей развития и роста, что соответственно будет сдерживать рост франшизной сети в целом. Неаккуратное отношение к

информации увеличивает вероятность «миграции» конкурентоспособных коммерческих идей, что может также ограничить возможности и привести к утрате способности работать на опережение относительно конкурентов. Ошибки при формировании договорных отношений могут повлечь за собой споры, утрату доверия, снижение уровня репутации, ограничение возможностей развития на определенных территориях [27].

Каждый предприниматель должен помнить об упомянутых рисках до того, как он решится вложить свои средства в новую бизнес-концепцию. Франчайзинг, как и любая другая форма организации бизнеса, для пассивного человека не подходит. Как и любой другой вид предпринимательства, он требует серьезных усилий, поскольку нужно принимать деловые решения, такие, как планирование, наем персонала, закупки, ведение учета и др. функций, а также быть нацеленным на снижение или минимизацию рисков, связанных с инвестициями в предприятия-франчайзи [12, с.101]. Для того, чтобы принять окончательное решение предпринимателю необходимо оценить и учесть следующие сведения: последние несколько лет все больше предприятий, функционирующих на российском рынке, намерены использовать франчайзинг для развития собственного бизнеса. Франчайзинг как система уже давно доказал свою эффективность и стремительно развивается благодаря высокому уровню выживаемости франчайзинговых предприятий (рисунок 7).

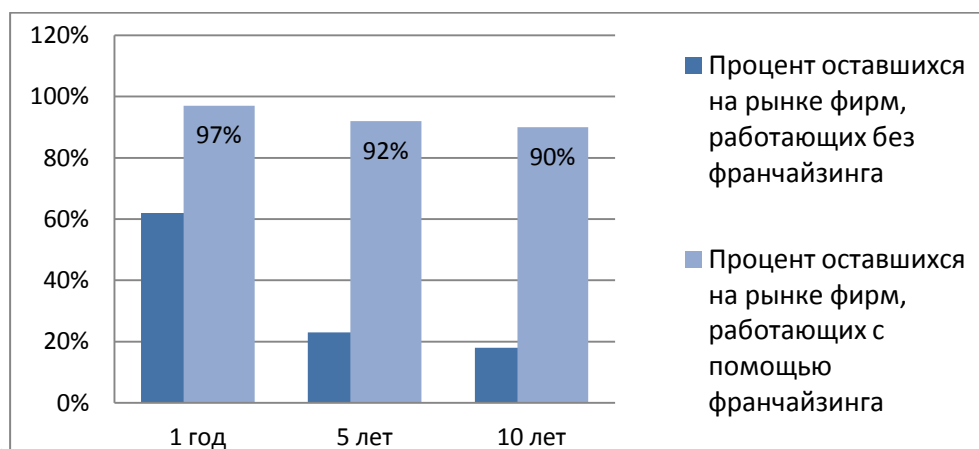


Рисунок 7 – Сравнительные данные выживаемости фирм с помощью франчайзинга

На основе вышеизложенной информации можно сделать вывод о том, что франчайзинг достаточно сложное, многогранное явление, роль в экономике которого чрезвычайно велика, так как он является эффективным каналом дистрибуции, по которому товары и услуги распространяются как внутри страны, так и по всему миру. Франчайзинг существует с давних времен, а так же регулярно развивается и усовершенствуется, о чем свидетельствует образование различных видов данной системы.

Самым популярным видом франчайзинга на сегодняшний день является деловой франчайзинг, который направлен на приобретение франчайзи права открытия магазинов, торговых точек, киосков или целых групп магазинов с целью реализации потребителям набора продуктов и услуг под торговым именем предприятия-франчайзера. Приобретая франчайзинговый пакет, франчайзи получает отработанную бизнес-модель и систему управления всеми основными направлениями бизнеса: от найма и обучения персонала, организации закупок и рекламной деятельности, до планирования финансов и руководства всеми внутренними процессами бизнеса.

Как и любой другой вид ведения бизнеса франчайзинг имеет свои преимущества и недостатки, которые необходимо учитывать, подписывая договор франчайзинга. Плюсами системы франчайзинга выступают – привлечение капитала, скорость развития, трудовой ресурс и удобство управления, минусами – позиция «каждый сам за себя», некорректность планирования, контроль качества. Все вышеупомянутое в данном разделе отражает комплексный теоретико-методологический подход к изучению франчайзинга как эффективной формы развития и управления бизнесом.

2 Особенности российского франчайзинга и перспективы его развития

2.1 Анализ франчайзинговой деятельности в РФ

В настоящее время в России наблюдается франчайзинговый бум, который предоставляет хорошие возможности как российским, так и иностранным компаниям. Из франчайзинговых систем в России, присутствующих на рынке, 66% – российские, а 34% – американские и европейские. Сегодня в России функционирует более 2500 франчайзеров – производителей товаров и услуг, и около 74000 франчайзи, которые обладают правом использования бренда[44].

Ежегодно публикуется рейтинг франшиз, функционирующих на территории РФ. Некоммерческий проект Рейтинг ТОП-100 франшиз БиБосс.ру – это первый в Рунете независимый рейтинг франчайзинговых предложений, основанный на объективных данных, полученных от франчайзеров, а также из независимых источников. Попадание компании в рейтинг, независимо от места, является показателем высокого качества и крепкой позиции предлагаемого бренда на рынке. Франшизы Рейтинга ТОП-100 имеют стабильный положительный темп открытий, низкое количество закрытых предприятий и хорошие показатели окупаемости. Рейтинг франшиз 2015 года, представленный на сайте BeBoss.ru, отражен в таблице ниже.

Таблица 5 – Рейтинг франшиз России, 2015 год [43]

Место	Компания	Направление	Стоимость франшизы, руб.	Количество предприятий в сети	Количество городов присутствия
1	«33 пингвина»	Кафе и рестораны	1000000-5000000	1155	165
2	«SubWay»	Кафе и рестораны	5000000-9500000	673	129
3	«INVITRO»	Спорт, здоровье, красота	630000-3490000	639	275
8	2ГИС	ИТ и интернет	15000000	91	235

Продолжение таблицы 5

12	«1С: Франчайзинг»	ИТ и интернет	23000	7000	490
15	МТС	Услуги для населения	760000-1200000	5571	80
40	Шоколадница	Кафе и рестораны	5000000-15000000	487	39
52	FixPrice	Розничная торговля	4000000-6000000	1800	583
58	РоссТур	Отдых и развлечения	20000-100000	634	220
86	Золотой/585	Бижутерия и аксессуары	3000000-15000000	262	115

Цель рейтинга – отразить состояние рынка франчайзинга на 2014-2015 год, оценить темпы развития компаний, работающих в различных сферах, выявить наиболее стабильные и успешные из них, помочь франчайзерам взглянуть на свой бизнес со стороны, а потенциальным франчайзи - выбрать стабильную и надёжную франшизу для инвестиций.

Целевая аудитория:

- франчайзеры, представляющие франшизу на рынке России, заинтересованные в формировании качественной партнерской сети;
- предприниматели – потенциальные инвесторы, проявляющие интерес к созданию бизнеса по модели франчайзинга.

Доказано, что почти любой бизнес можно развивать с помощью системы франчайзинга – более 70 видов деятельности определены международной ассоциацией франчайзинга, как бизнесы, которые могут использовать франчайзинг. Это означает, что франшиза может помочь как начинающим предпринимателям, так и опытным специалистам, желающим расширить и продвинуть свое дело, поделившись рецептом успеха с франчайзи и увеличив прибыль во много раз.

На стадии предварительного отбора были исключены из списка компании, которые начали продавать франшизу на российском рынке позднее декабря 2012 года. При составлении рейтинга франшизы оценивались более

чем по 30 критериям, в том числе: возраст компании, объем инвестиций, динамика роста сети за последние три года, количество повторных открытий существующими партнерами, количество закрытых предприятий, общее количество открытых предприятий, географическая распространенность, среднее время окупаемости и др. В результате определились 100 наиболее активно развивающихся в России франшиз, которые являются максимально привлекательными с инвестиционной точки зрения.

Наиболее широко продажами и покупкой франшиз занимаются центральные регионы страны, в основном Москва и Санкт-Петербург. Впрочем, в последние года наблюдается распространение франчайзинга и в другие регионы, такие как Омск, Иркутск, Пермь, Владивосток, Новосибирск и Екатеринбург. Благодаря этому актуальность франчайзинга в России с каждым днем увеличивается.

Для дальнейшего полноценного развития российскому франчайзингу необходима полная и достоверная статистика о франшизах, представленных на рынке. Информации о качестве как минимум трети концепции, подтвержденной успешной и долговременной деятельностью франчайзи, практически нет. Эксперты рынка также неоднократно обращали и продолжают обращать внимание на существование откровенно «липовых» франшиз. Отсутствие четких критериев, которым франчайзер должен соответствовать, предлагая другим предпринимателям вложить свои деньги, силы и энергию в свою концепцию, вредит всем без исключения участникам рынка.

Российской ассоциацией франчайзинга было предложено создание Национального реестра франшиз, это проект, инициированный РАФ и поддержанный многочисленными коммерческими и общественными организациями, в том числе, и компанией EMTG, организующей главную выставку франшиз в России, странах СНГ и всей Восточной Европы BUYBRAND Expo. Национальный реестр франшиз призван стать своего рода «сертификатом качества» для добросовестных франчайзеров.

Рост российского рынка франчайзинга в уходящем году составил 15%. Это на 10% меньше, чем в 2014 году, подсчитали аналитики Российской ассоциации франчайзинга (РАФ).

Эксперты пришли к выводу, что рынок продолжает расти благодаря хорошей выживаемости франшизных предприятий, и прогнозы по десятикратному увеличению количества точек франчайзинга к 2025 году вполне реалистичны.

Более 40% мирового товарооборота проходит через франчайзинговые сети. За пять лет рынок франчайзинга вырос в 2,5 раза.

По франчайзингу работают магазины и рестораны, медицинские и оздоровительные центры, учреждения образования, гостиницы. Готовый бизнес проникает в производство и в сельское хозяйство. Самыми востребованными сегодня на рынке являются франшизы стоимостью от 400 тысяч до 4 млн. рублей. Но острее всего рынок ощущает дефицит франшиз за 1 млн. рублей. Такие концепции могли бы предлагать именно российские компании, но пока они в меньшинстве, импортных франшиз все же больше.

Спрос на качественные франшизы формируется в жилищно-коммунальной сфере и на транспорте. Даже в этом году, несмотря на общеэкономический спад, готовый бизнес в России увеличился на 15%. Тем не менее по общему объему этого рынка наша страна серьезно отстает от партнеров по БРИКС. Наш рынок в пятьдесят раз меньше.

Согласно исследованию НАФИ, только 2% предприятий ведут франчайзинговый бизнес в России, 17% хотели бы работать по такой схеме, а 35% опрошенных респондентов вообще не знают, что такое франчайзинг.

2015 год показал несколько ярких трендов, серьезно меняющих рынок готового бизнеса. Во-первых, банки практически перестали кредитовать франчайзи. Во-вторых, франчайзинг стал развиваться в нетрадиционных отраслях: агросекторе, строительстве, зоотоварах и ветеринарии. В-третьих, держатели франшиз усилили продвижение в соцсетях и в целом в Глобальной сети. РАФ и компания Google презентовали совместный проект продвижения

франшиз. Россия стала четвертой страной в мире, где владельцы национальных концепций заручились поддержкой глобального интернет-сервиса. В-четвертых, многие франчайзи серьезно снизили паушальный взнос либо вообще его отменили. В-пятых, владельцы коммерческой недвижимости, потерявшие арендаторов, принимают решение заняться бизнесом самостоятельно, и покупка франшизы – наиболее быстрый способ начать получать прибыль.

В РАФ ожидают, что в 2016 году рынок не замедлит темпы роста и в процесс "франшизации" будут вовлечены госкомпании, например, Почта России может стать франчайзи в ближайшем будущем.

Одна из наиболее перспективных отраслей для франчайзинга на ближайшие годы – частная медицина. Сегодня в частные медицинские организации обращаются 54% пациентов. Уровень удовлетворенности пациентов частными клиниками на 43% превышает уровень удовлетворенности государственными учреждениями здравоохранения. Особенно ярко проявляются преимущества коммерческих лабораторий, предлагающих высокий уровень сервиса.

Покупка авторитетного бренда дает предпринимателям несколько преимуществ, которые могут быть неочевидны на первый взгляд. Бренд оказывает влияние не только на потребителей, но и на поставщиков: здесь и серьезные скидки на закупки, и недоплаты сотрудникам. Те уступки, на которые бизнес-партнеры и сотрудники не пошли бы ради малоизвестной компании, могут получить обладатели громкого имени.

Эксперты РАФ пришли к выводу, что рынок продолжает расти благодаря хорошей выживаемости франшизных предприятий, и прогнозы по десятикратному увеличению количества точек франчайзинга к 2025 году вполне реалистичны.

2.2 Основные проблемы системы франчайзинга в РФ и пути их решения

Ситуация, которая сложилась на рынке на данный момент, позволяет с уверенностью утверждать то, что в настоящий период наблюдается интенсивный рост такой бизнес-технологии как франчайзинг на российском рынке товаров и услуг. Высокоэффективному формированию франчайзинга на российском рынке содействует созданная инфраструктура, как осуществляющая пропаганду франчайзинга в качестве эффективного способа вести бизнес, так и обеспечивающая консультирование субъектов франчайзинга. Главную роль по выполнению вышеперечисленных функций играет Российская ассоциация развития франчайзинга (РАРФ) и Российская ассоциация франчайзинга (РАФ), которые ежегодно проводят различные выставки, конференции и семинары, чтобы создать благоприятную информационную среду, которая поспособствует развитию российского франчайзинга [44].

Однако имеет место быть ряду проблем, замедляющих развитие франчайзинга в России. Основные проблемы можно сгруппировать по причинам их возникновения: экономические, организационно-правовые и социально-психологические (рисунок 8).



Рисунок 8 – Основные проблемы, сдерживающий развитие франчайзинга в РФ

Экономические проблемы.

Франчайзинг является экономическим инструментом, и для его внедрения нужны соответствующие экономические предпосылки, которые в России еще не выработались частично либо вообще.

К данному виду проблем можно отнести:

- нестабильное развитие экономики России;
- отсутствие у большинства предпринимателей, которые являются потенциальными франчайзи, требуемого стартового капитала для приобретения франчайзингового пакета фирмы-франчайзера;
- сложная система получения кредитов для формирования стартового капитала, а порой и невозможность [30, с.16].

Организационно-правовые проблемы франчайзинга.

Полагая, что франчайзинг является экономическим инструментом и его проблемы в первую очередь связаны со сферой экономики, однако в России торможение развития франчайзинга вызвано, прежде всего, правовой сферой.

В России практически полностью отсутствует правовое обеспечение франчайзинга, чем и обусловлены эти проблемы. Российское законодательство пренебрегает понятием "франчайзинг". Договор коммерческой концессии, которому посвящена глава Гражданского кодекса РФ, далеко неравносильна детерминации "франчайзинг". Отсутствие правовой базы по отношению к франчайзингу непременно сокращает возможность интенсивного развития франчайзинга и в первую очередь существенно влияет на получение кредитования для стартового капитала франчайзи [16].

Социально-психологические проблемы франчайзинга.

К данным проблемам можно отнести:

- страх банкротства и провала у субъектов франчайзинговой системы - франчайзера и франчайзи;
- отсутствие соответственного уважения гражданами к интеллектуальной собственности;
- страх франчайзи лишиться самостоятельности и собственного "лица" предпринимателя и менеджера [8].

Данные проблемы тесно связаны с проблемами, как с экономической точки зрения, так и с правовой. Вступая в систему франчайзинга, франчайзи испытывает ряд опасений, которые вызваны как экономическими, так и правовыми аспектами. Основное опасение - это банкротство, которое может быть вызвано неверными действиями франчайзера. Как раз, именно, правовая основа должна обеспечить спокойствием франчайзи, так как он является владельцем своей фирмы, юридическим лицом, которое должно быть подтверждено необходимыми юридическими аспектами.

Важнейший социально-психологический аспект системы франчайзинга – это традиционное для нашей страны и для наших людей неуважение к интеллектуальной собственности. Для решения этой проблемы требуется

сочетание экономических и правовых влияний, которые смогут сделать неэффективным несанкционированное пользование чужой интеллектуальной собственности.

Также образование, которое является механизмом разрешения социально-психологических проблем, занимает особое место среди основных проблем франчайзинга. Эта проблема вызвана тем, что представители малого бизнеса обладают слабой подготовкой в сфере франчайзинга. Решить эту проблему можно лишь созданием сети учебных и центров консультаций по франчайзингу, что вызывает лишь решение только экономических проблем системы. Более того, проблемы в образовании в сфере франчайзинга поспособствуют расширению знаний франчайзи в области экономики и права.

Как можно заметить, решения экономических, социально-психологических, организационно-правовых и образовательных проблем франчайзинга возможны лишь только в комплексе, так как решение одной проблемы вызывает необходимость решения других. Для того чтобы решить эти проблемы необходимо каждую рассмотреть в отдельности, проанализировать ее и сделать определенные выводы.

Важнейшая экономическая проблема франчайзинга в России – это отсутствие стабильности экономической ситуации в стране. Если обратиться к определению термина «франчайзинг», то это, в первую очередь, система отношений, которая закреплена системой договоров.

Последние десять лет, в течение которых началось интенсивное развитие российского франчайзинга, выделяется отсутствием экономической стабильности и скачкообразным развитием экономики страны, вследствие чего это также приводит к сильным колебаниям спроса на все виды товаров и услуг, что не может не вызывать опасения и не задевать франчайзи.

Франчайзинг, как уже многократно отмечалось, строится на взаимодействии двух типов самостоятельных предпринимателей - франчайзера и франчайзи, каждый из которых является самостоятельным юридическим лицом. Таким образом, не только от франчайзера, но и от франчайзи требуется

вклад своего стартового капитала в формирование системы. Но, к сожалению, не все российские предприниматели располагают таким капиталом.

Пытаясь получить стартовый капитал в виде банковского кредита, франчайзи часто сталкивается со следующими проблемами: уровнем доходности франчайзи, учитывая все регулярны платежи (паушальный взнос, роялти, отчисления в централизованный рекламный фонд и другие платежи), – и это может быть причиной того, что будет достаточно большим срок возврата кредита, более того, если учесть действующие ставки по кредитам, то выйдет значительная сумма; существующая в России на данный момент правовая система даже затрудняет и кредитование франчайзи.

Следовательно, основные важные проблемы российского франчайзинга в настоящее время сосредоточены в области права. Данное явление вызвано тем, что франчайзинг как система отношений базово упомянут в законодательстве РФ. Термин «фпанчайзинг» встречается в современной правовой системе России только один раз, 54 глава Гражданского кодекса РФ (ГК РФ), которая утверждает, что "коммерческая концессия" является синонимом термина «франчайзинг» [1].

Тем не менее, даже самое поверхностное рассмотрение этой главы ГК РФ позволяет сделать вывод о том, что «коммерческая концессия» – понятие намного уже чем «франчайзинг»; франчайзингу в России базируется на комплексном договоре, которые основаны на ряде статей ГК РФ и законодательных актов, то есть на "обходных" схемах российской правовой системы.

Все это в совокупности не способствует использованию системы франчайзинга в российской экономике. Для повышения эффективности и развития франчайзинга в России требуется внести изменения в законодательство РФ. Данными изменениями необходимо достичь следующих целей: создать условия для реальной конкуренции франчайзинговых систем с традиционно сложившимися механизмами реализации товаров; обеспечить удобства в применении законодательных актов для субъектов франчайзинговой

системы; создать прозрачную деятельность франчайзинговых систем и ее элементов для контролирующих органов. Все три выделенные цели тесно связаны между собой.

Для осуществления данных целей нужно организовать систему законодательных актов, включающие: Гражданский кодекс Российской Федерации, где должны содержаться основные положения, которые регулируют использование франчайзинга в России; Федеральный закон РФ "О франчайзинге в Российской Федерации"; а также законы, регулирующие права на интеллектуальную собственность и ответственность за ее нарушения. Необходима разработка и принятие нового закона о франчайзинге, а в остальные нормативные акты необходимо внести изменения.

В Гражданском кодексе РФ необходимо следующее: внести понятие и определение термина «франчайзинг»; сформировать основные понятия, такие как объект франчайзинга и субъекты франчайзинга (франчайзер и франчайзи); определить классификацию видов франчайзинга и особенности их применения; внести понятие «франшиза» (договор франчайзинга).

Все эти изменения должны приблизить как законодательство, так и детерминацию франчайзинга к мировой практике, что имеет особую важность для создания франчайзинговых систем с участием иностранного капитала.

Федеральный закон РФ "О франчайзинге в Российской Федерации" должен расширить основные положения ГК РФ и включить следующее: основные дефиниции франчайзинга, то есть определение франчайзинга, которое должно нести смысл и содержание аналогичного понятия франчайзинга как и в западных странах, классификацию франчайзинга; понятие термина «роялти» (на данный момент существует в ФЗ РФ "О соглашениях, о разделе продукции", но в кратком и недостаточном для работы системы франчайзинга виде), франчайзинговых (паушальных) платежей, характеристик рекламного фонда (минимальный процент, условия взносов) и других понятий данной специфики; также отдельно по разделам закона необходимо охарактеризовать особенности работы по каждому виду франчайзинга; порядок

предоставления товарных знаков, лицензий, авторских прав, патентов, ноу-хау; приложения в виде образцов договоров и перечня документов, которые применяются при разных видах франчайзинга. В итоге предприниматели будут достаточно обладать нормативным материалом при заключениях договоров, где они смогут применять в зависимости от выбранной схемы работы те или иные нормативные документы и подбирать образцы договоров.

В нормативных актах, которые регулируют право интеллектуальной собственности и ответственность за ее нарушение, обязательно должны учитываться образцы франчайзинговых схем, информация о которых в настоящее время просто отсутствует.

В результате анализа проблем франчайзинга в России, можно подчеркнуть то, что для развития российского франчайзинга имеются достаточно широкие возможности и перспективы. Однако для осуществления возможностей требуется создание определенных условий:

- В России существует необходимость в законодательной инициативе по разработке закона о франчайзинге и внесении соответствующих изменений в связанные с ним законы и нормативные акты.

- Также существует необходимость во включении в правительственную программу по поддержки малого бизнеса системы развития франчайзинга.

- Важным моментом является создание системы налоговых льгот для фирм-франчайзи, особенно на начальном этапе развития франчайзинговой системы. Целесообразность заключается в предоставлении франчайзи возможности применения упрощенной системы бухгалтерского учета.

- Необходимо создание сети учебных центров и центров консультаций по франчайзингу, не только в центре, но и по всей России, во всех регионах.

2.3 Перспективы развития и совершенствования франчайзинга в РФ

Перспективы развития франчайзинга в России являются наиболее благоприятными в настоящее время. Сегодня страна является мировым лидером по темпам роста числа франчайзинговых компаний: за последние три года их стало больше на 98%. Вопреки замедлению российской экономики, 2015 год оказался годом расцвета для франчайзинга: число франчайзинговых предприятий в России возросло на 30%. По числу франчайзинговых точек в прошлом году Россия обошла Германию (74,6 тыс. и 72,7 тыс. соответственно), однако российская государственная статистическая служба до сих пор никак не измеряет франчайзинг в качестве отдельного вида предпринимательской деятельности. Данные, которые приводятся в данной работе, – результат масштабного исследования, впервые в российской практике проведенного порталом Franshiza.ru путем анкетирования игроков рынка [46].

Оборот франчайзингового рынка в России пока занимает не столько большую долю в ВВП страны, как, например, в США (вклад франчайзинга в США - 10%). Но после 2013 года эта цифра значительно выросла и превысила 3,5% от ВВП (рисунок 9.).



Рисунок 9 – Количество франчайзинговых точек в России и в мире

В целом можно выделить семь основных факторов, которые определили динамику развития российского франчайзинга в 2014-2015 годах:

1. Легальность. Как отмечалось ранее, в российской правовой системе суть франчайзинговых взаимоотношений отражает договор коммерческой концессии. Ранее с его использованием у игроков рынка возникало множество практических неудобств. Сроки регистрации такого договора в Роспатенте достигали 10-12 месяцев, а до момента регистрации он не считался заключенным. Кроме того, госпошлина за регистрацию договора составляла довольно внушительную сумму – 25 тыс. рублей. Год активной совместной работы Российской ассоциации франчайзинга, Минэкономразвития и Роспатента принес свои плоды: сроки регистрации договора благодаря принятию патентным ведомством нового регламента работы удалось сократить до 2-4 месяцев, а размер госпошлины – до 13,5 тыс. рублей. Как показало исследование Franshiza.ru, на сегодняшний день 55% российских франчайзеров заключают со своими франчайзи договор коммерческой концессии, около 25% работают по лицензионному договору, а остальные используют иные договорные конструкции. Анализ статистики Роспатента показывает стабильный рост числа зарегистрированных договоров коммерческой концессии [47].

2. Новые финансовые инструменты. В 2013 году финансово-кредитный сектор по-настоящему разглядел франчайзинг как точку роста в экономике, потому что стал массово выводить на рынок банковские продукты, специально адаптированные под нужды франчайзи. Речь идет о программах кредитования на открытие бизнеса по франшизе. Так, например, Сбербанк реализует программу «Бизнес-старт» на открытие своего бизнеса по программе франчайзинга [28]. Кредит предоставляется на сумму от 100 тыс. до 3 млн рублей. Срок составляет от 6 месяцев до 3,5 года. Заемщик должен внести 20% от объема финансирования проекта. При кредитовании на срок до двух лет процентная ставка по ссуде составит 17,5%, свыше – 18,5%. Комиссия за оформление и выдачу ссуды отсутствует [48]. «Банк Проектного

Финансирования» предлагает кредит на покупку нового бизнеса (франчайзинг) в размере от 100 тыс. руб. до 3000 тыс. руб. на срок от 3 месяцев до 3 лет. Процентная ставка составляет 19% годовых. Финансовая Группа «Лайф» предоставляет возможность получения инвестиций на открытие бизнеса по программе франчайзинга (совокупно до 90% суммы инвестиций на запуск франчайзингового проекта). Сумма финансирования составляет до 15 млн. рублей. Ориентировочный срок участия в проекте около 5 лет [49].

3. Увеличение количества торговых площадей. Появление новых торговых площадей, особенно качественных торговых центров, всегда способствовали росту для франчайзинга. Управляющие структуры торговых центров обычно даже не рассматривают в качестве арендаторов компании с концепциями «по name» (то есть не имеющих известного бренда). Таким образом, франшиза уже известной на рынке концепции для многих предпринимателей становится способом, открывающим доступ к аренде перспективного помещения. Всего за 2015 год было построено 1,65 млн кв. м торговых площадей, а последний квартал, по данным аналитиков «Jones Lang LaSalle», и вовсе продемонстрировал лучшие квартальные показатели за семь лет (800 тыс. кв. м). Примечательно, что 56% этого объема пришлось на города с населением менее миллиона человек [50].

4. Появление франшиз из регионов России. Рынок франшиз в 2013-2015 годах был наполнен новыми концепциями, которые зародились и распространялись в регионах, а теперь стали претендовать на статус федеральных. И очень часто они были подкреплены хорошими результатами работы в своем регионе, множеством открытых собственных точек и полной готовностью к тиражированию бизнес-модели с помощью франчайзинга. Так, например, в Томской области торговая марка «33 пингвина» заявила о себе как надежный, успешный франчайзер, имея за плечами 1155 торговых точек, открытых по системе франчайзинга.

На карте России четко выделяются несколько регионов, в которых франчайзинг развивается ускоренными темпами. Это Москва, Московская,

Тюменская и Челябинская области, Краснодарский край и Республика Татарстан. Часто это связано с активностью местных властей, которые рассматривают франчайзинг в качестве мотивации предпринимательства и инструмента развития малых городов и низкоконкурентных сфер [31, с.9]. Так, в 2013 году правительство Татарстана первым из субъектов РФ приняло решение субсидировать создание франшиз местных предпринимателей. Бюджет программы составил 3,8 млн рублей.

5. Мода на услуги. Сфера розничной торговли исторически была основной для российского франчайзинга. Доля торговых франшиз, работающих на рынке, всегда заметно превышала половину. Однако, в последние несколько лет наметился перелом. По итогам 2015 года совокупная доля продовольственной и непродовольственной розницы в общей массе франчайзинговых проектов составила 47%. Структура российского франчайзинга представлена на рисунке 10. Это произошло, в первую очередь, из-за роста франшиз в сфере услуг бизнесу и населению.

Структура российского франчайзинга



Рисунок 10 – Структура российского франчайзинга [46]

Рост произошел как за счет уже развитых и высококонкурентных сегментов (фитнес, туристические агентства, детские развивающие центры, предприятия индустрии красоты), так и за счет новых для России и инновационных направлений франчайзинга. Так, в 2013 году свою франшизу рынку предложила компания «ORRLA», оказывающая услуги в области проведения инвентаризации. На международной арене этот формат франчайзинга распространен и востребован, а для России – новинка. В ушедшем году на рынок также вышло несколько франшиз хостелов. Можно отметить новосибирскую сеть хостелов «Достоевский», которая активно взялась за продажу своей франшизы и уже успела подписать несколько договоров с партнерами. В сфере развлечений можно выделить веревочный парк «Панда Парк» (сеть маршрутов с веревочными переправами, расположенными на деревьях, на высоте от 1 до 20 метров); эта компания первой в прошлом году запустила франшизу такого формата и привлекла франчайзи. Немало владельцев вендингового бизнеса (торговые автоматы) в прошлом году вышли на рынок франшиз с собственным предложением. По сути, приобретение торговых автоматов некоторыми инвесторами рассматривалось как альтернатива экономфраншизам. Некоторые франчайзеры от вендинга добились в прошлом году впечатляющих результатов. Например, сеть постаматов и пунктов выдачи заказов «PickPoint» открыла за год 100 новых франчайзинговых точек.

6. Конверсионный франчайзинг. С 2013 года активно использовался так называемый конверсионный франчайзинг. Это когда владелец уже действующего предприятия сходного профиля присоединяется к сети франчайзера и начинает работать под его торговым знаком. Например, сеть туристических агентств «РоссТур» благодаря системе конверсионного франчайзинга смогла увеличить за год число точек более чем в три раза (размер сети достиг 700 агентств). При этом франчайзер не берет паушального взноса и компенсирует своим франчайзи расходы на внешнее оформление офиса и изготовление вывески.

7. Иностранные концепции. Распространение российского франчайзинга произошло и благодаря приходу на рынок международных игроков. Среди них можно выделить американские сети чая с фруктовым желе «Bubble Tea», сети фаст-фуда «Кинг Бургер», а также ставшие популярными за последнее время замороженные йогурты компании «Pinkberry».

В настоящее время широкую популярность получили различные семинары и форумы, посвященные франчайзингу, так например одним из самых популярных форумов является ежегодный московский Форум «BUYRBAND Expo», который входит в пятерку мировых событий в сфере франчайзинга и демонстрирует идеальное сочетание выставочной и конгрессной деятельности. Ведущие зарубежные и российские бренды выбирают «BUYRBAND Expo», как платформу для дальнейшего развития не только на территории России, но и в странах СНГ, Балтии, Восточной Европы и Азии [51]. А международный конгресс ежегодно привлекает лучших мировых специалистов для обмена опытом. В рамках форума проводится выставка всех франшиз, которые открыты и готовы к сотрудничеству с франчайзи и охватывает максимальное количество направлений в области франчайзинга. Целевая аудитория выставки – предприниматели, франчайзеры, инвесторы, консультанты, юристы, банкиры. Выставка дает возможность российским инвесторам наладить контакт с ведущими российскими и зарубежными франчайзерами, и сделать удачные вложения в перспективные бизнес-идеи.

Также Российской ассоциацией франчайзинга (РАФ) проводятся различные конкурсы на премии в области франчайзинга. Например, Национальная премия «GOLDEN BRAND» с 2006 года вручается за выдающиеся достижения в управлении брендом на территории РФ. Задача премии – привлечь внимание к наиболее устойчиво развивающимся франчайзинговым компаниям, практикующим высокие стандарты бизнеса.

На сегодняшний день образовалось множество агентств по созданию оптимального франчайзингового пакета фирмы, которые предлагают свои услуги предприятиям, которые намерены выходить на региональный и

федеральный уровень. Самыми известными и полными онлайн-каталогами франшиз на данный момент на российском рынке являются сайты: franshiza.ru и franch.biz, где ведутся постоянные обновления и статистика франчайзеров, предлагающих свои франшизы инвесторам.

Франчайзинг – это система вертикального маркетинга, позволяющая интегрировать интересы крупного, среднего и мелкого бизнеса, продвигать отечественных производителей и их товары, формировать системы контроля качества товаров и услуг, стандартов поведения, создавать новые рабочие места.

В настоящее время наблюдается франчайзинговый бум в России, который представляет хороший потенциал для иностранцев (рисунок 11).

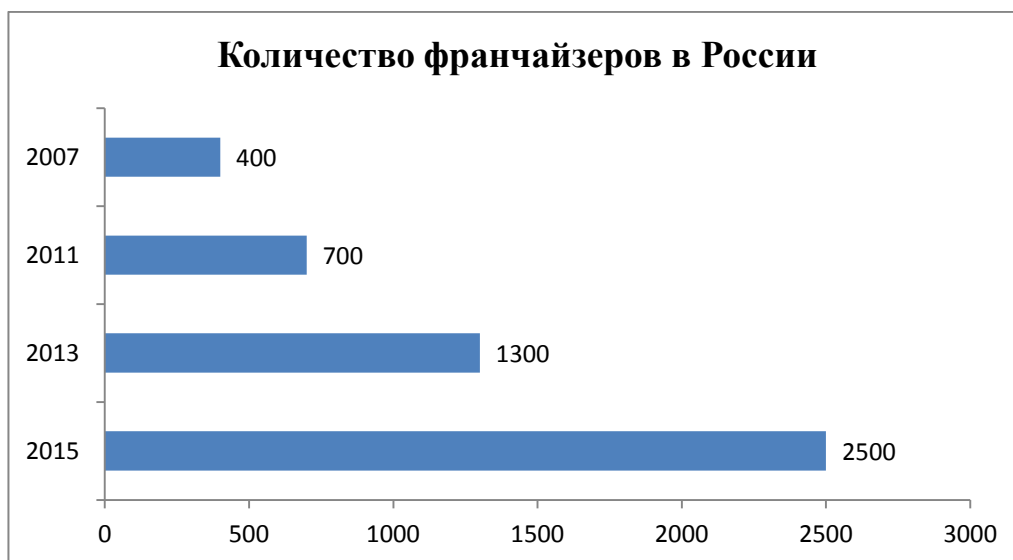


Рисунок 11 – Динамика роста франчайзеров в России [45]

Например, из 2500 франчайзинговых систем в России, присутствующих на рынке – 66% российские, а 34% - американские и европейские. Франчайзинг в России обладает хорошей динамикой и работает успешно: ежегодно растет количество точек на 30%, а количество франшиз – на 25%. Направленность франшиз 2016 года – многоцелевая, сочетающая возможности реального и интернет – заработка. Какими будут франшизы 2017 года – предсказать трудно. Согласно исследованиям экспертов, в 2015 году были востребованы именно

недорогие франшизы, бюджет которых составлял порядка 500 тыс. рублей и более.

На данный момент в России функционируют более 2500 франчайзеров - производителей товаров и услуг, и около 74000 франчайзи, которые обладают правом использования бренда. [45] Средняя стоимость франшизы на отечественном рынке 100 тыс. долларов и это далеко не последняя цена.

В данном разделе были раскрыты особенности механизма франчайзинга в России со свойственными ему противоречиями. Из всего вышеизложенного можно сделать вывод о том, что в гражданском Кодексе РФ нет понятия франчайзинга, а используется понятие договора коммерческой концессии, которое в РФ является синонимом западного термина «франчайзинг». Договор коммерческой концессии включает в себя основные обязательства сторон франчайзинговых отношений и строго регламентирован. В данный период в России наблюдается интенсивный рост франчайзинговых предложений, однако имеет место быть ряду проблем, замедляющих развитие франчайзинга в России, к основным из них можно отнести отсутствие соответствующей законодательной базы франчайзинга, нестабильное развитие российской экономики и страх банкротства потенциальных франчайзи. Франчайзинг в России обладает хорошей динамикой развития: ежегодно растет количество точек на 30%, а количество франшиз – на 25% и повышается активность региональных инвесторов, как и самих франчайзеров в регионах – что говорит о том, что перспективы развития франчайзинга несут положительный характер.

Подводя итог анализу проблем и перспективам франчайзинга, можно сделать вывод, что развитие франчайзинговой системы в России имеет достаточно широкие возможности, для реализации которых необходимо создание определенных условий. Необходима законодательная инициатива для разработки закона о франчайзинге и внесение соответствующих изменений в связанные с ним законы и нормативные акты. Необходимо включение в правительственную программу поддержки малого предпринимательства

системы развития франчайзинга. Очень важно создание системы налоговых льгот для франчайзи, особенно на начальном этапе развития франчайзинга. Целесообразно предоставлять возможность применять франчайзи упрощенную систему бухгалтерского учета, требуется создание и организация сети учебно-консультационных центров по вопросам франчайзинга по всей России.

3 Применение технологии франчайзинга в процессе организации офисов розничных продаж сети ООО «Пегас Туристик»

3.1 Характеристика объекта исследования

Туризм сегодня является одной из главных отраслей в мировой экономике, которая обеспечивает десятую часть мирового валового национального продукта. Данная отрасль экономики показывает быстрые темпы развития и, вероятно, в ближайшие годы станет наиболее важным ее сектором.

Туристическая сфера – одна из крупнейших и динамичных отраслей экономики. Значительные темпы его развития, большие объемы валютных поступлений активно влияют на разные сектора экономики, что поспособствовало формированию собственной туристической индустрии. На туристическую отрасль приходится около 6% мирового валового национального продукта, 7% мировых инвестиций, каждое 16-е рабочее место, 11% мировых потребительских расходов[19]. Следовательно, нельзя не заметить того огромного влияния, которое оказывает сфера туризма на мировую экономику.

В международном туризме функционирует большое количество туроператоров. Такие компании представлены на рынке как в виде мелких и средних фирм, так и в виде крупных корпораций. Следует отметить, что туристический бизнес – преимущественно средний и малый бизнес. Однако, как и на любом другом рынке, на функционирование международного туристского рынка, создание и распространение высоких стандартов обслуживания и передовой технологии оказывают серьезное влияние крупные туристические компании. Наряду с гостиничными цепями, которые распространили свои филиалы и франчайзинговые предприятия по всему миру, рыночную политику создают и крупнейшие туроператоры, имеющие свои агентства во многих городах и странах. Значительное влияние на развитие

туристского рынка оказывают также независимые ассоциации туроператоров и турагентов.

Туроператор (туристический оператор) – организация, основной вид деятельности которой это организация различного вида отдыха (пляжный отдых, экскурсионные туры, горные лыжи, экзотика, экстрим и т.д.) в России и за ее пределами. Эта деятельность включает в себя комплектацию туров и разработку комплекса услуг для туристов, продвижение и реализацию туров. Туроператор формирует туристские пакеты, обеспечивает качественное предоставление туристских услуг. Также туроператор рассчитывает цены на туры, учитывая все необходимые услуги – медицинское страхование, трансферы, проезд до места отдыха, и передает туры турагентам для их последующей реализации туристам, обеспечивая информационную поддержку процесса реализации тура. Доля рынка туроператоров России на 2015 год представлена на рисунке 12 [52].

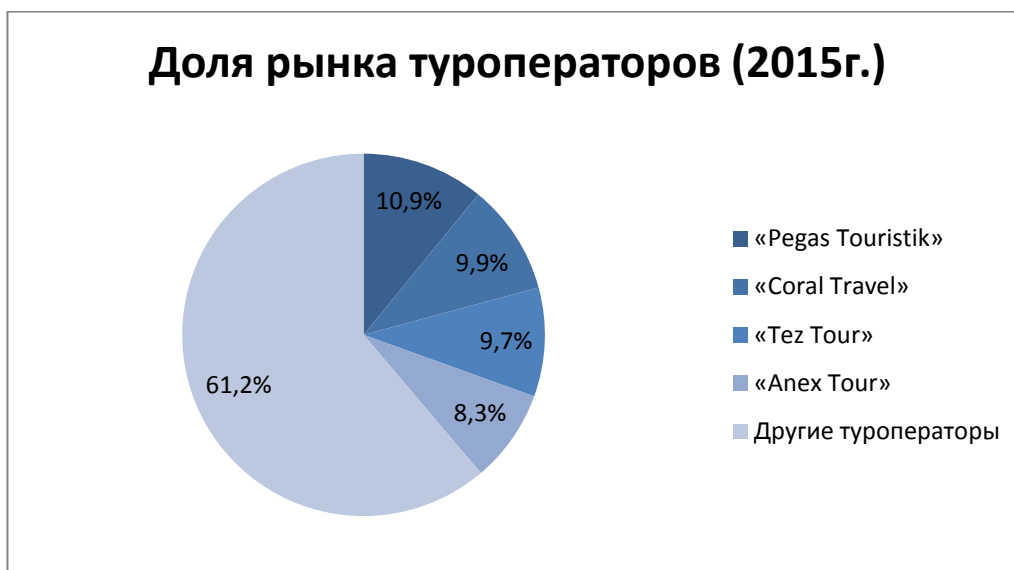


Рисунок 12 – Доля рынка туроператоров России

Одной из таких организаций является туроператор «Пегас Туристик» – бренд с мировым именем, который известен каждому второму в нашей стране и за ее пределами. Именно франчайзинговая деятельность розничной сети ООО «Пегас Туристик» будет рассмотрена в данной работе.

«Пегас Туристик» (Pegas Touristik) – крупнейший российский туроператор. Штаб-квартира расположена в Москве. Компания основана в 1994 году.

Туроператор создан на базе инвестиций основного владельца – Рамазана Акпынара. Изначально он сотрудничал с турецкой компанией Infotur, но в 2005 году из-за конфликта отношения с ней были разорваны.

Компания владеет собственными принимающими офисами в странах: Турция, Египет, Таиланд, Китай и Израиль.

Первое направление, которое своим клиентам предложила компания – Турция. Как shopping-туры в Стамбул, самый большой торговый город страны, так и туры на отдых в Анталию.

Через пару лет "Пегас" стал предлагать отдых на турецком горнолыжном курорте Улудаг, который расположен недалеко от старинного города Бурса.

А через три года начали предлагаться туры в Мармарис, еще один турецкий морской курорт, а также в Египет. С 1998 года успешно осуществлялась транспортировка туристов на египетский курорт Шарм-эль-Шейх. Многие российские туристы впервые познакомились со Страной Пирамид именно благодаря "Пегасу". Желающих отдохнуть на Красном море оказалось так много, что в 2003 году в Хургаде появилось юридическое лицо, функционирующее под товарным знаком "Пегас Туристик". А через год аналогичные компании появились в Минске, Уфе, Самаре и Киеве. А позже - в Анталии и Казани.

Зимой 2004 года туроператор впервые начал отправлять туристов на индийский курорт Гоа. А через год начались чартерные программы компании в Таиланд. В 2007 году впервые начались продажи туров во Вьетнам, где, как оказалось, также неплохие морские курорты и очень интересные экскурсионные программы. В 2008 году всем желающим начали предлагаться поездки на индонезийский остров Бали. В 2009 году компания

широкомасштабно вышла на Китай, предлагая клиентам туры на тропический остров Хайнань. Причем желающих улететь по путевкам "Пегаса" оказалось так много, что власти острова разрешили впервые открыть в Китае собственную принимающую компанию. В 2010 году "Пегас" открыл продажи в Доминикану, Андорру и Испанию. Параллельно за все эти годы происходило открытие компаний в различных городах России и некоторых странах (Таиланде, Тунисе).

Очень "урожайным" выдался 2011 год, когда у "Пегас Туристик" появилось предложение туров с собственной авиаперевозкой на Кубу, в Израиль, Мексику, Эмираты и даже Кению. Впервые туроператор организовал прямые авиарейсы из Москвы в Момбасу, кенийский морской курорт, и на индонезийский остров Ломбок.

На сегодняшний день туроператор предлагает любому желающему отдых, путешествия и экскурсии в 29 странах. Компании под товарным знаком «Пегас Туристик» открыты в 256 российских городах, а также Минске и Киеве. Рейсы организованы из 50 российских городов. В компаниях под товарным знаком "Пегас Туристик" работает чуть более девяти тысяч человек [53].

В России туроператоры вносятся в Единый федеральный реестр туроператоров Федерального агентства по туризму Российской Федерации и получают уникальный номер, который начинается с кода, зависящего от вида деятельности туроператора (международный, внутренний, международный и внутренний туризм).

Для осуществления туроператорской деятельности туроператор должен иметь финансовое обеспечение либо в виде страхования ответственности туроператора, либо в виде банковской гарантии. С 3 мая 2012 года все туроператоры, работающие в выездной сфере туризма, должны быть членами объединения туроператоров и делать обязательные ежегодные взносы в компенсационный фонд. Все туроператоры, которые зарегистрированы на территории Российской Федерации в соответствии с Федеральным законом "О

государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей", должны иметь финансовое обеспечение.

Информация о туроператоре, имеющем финансовое обеспечение, вносится в реестр. В реестре содержатся следующие сведения: полное и сокращенное наименования на русском языке; если в учредительных документах туроператора его наименование указано на одном из языков народов Российской Федерации и (или) на иностранном языке, – также наименование туроператора на этом языке адрес (место нахождения) и почтовый адрес; сведения об учредителях туроператора; серия, номер и дата выдачи документа, подтверждающего факт внесения записи о юридическом лице, осуществляющем туроператорскую деятельность, в единый государственный реестр юридических лиц; серия, номер и дата выдачи свидетельства о постановке на учет в налоговом органе, идентификационный номер налогоплательщика; фамилия, имя и отчество руководителя юридического лица, осуществляющего туроператорскую деятельность; размер финансового обеспечения, номер, дата и срок действия договора страхования гражданской ответственности за неисполнение или ненадлежащее исполнение туроператором обязательств по договору о реализации туристского продукта либо банковской гарантии исполнения обязательств по договору о реализации туристского продукта, наименование организации, предоставившей финансовое обеспечение; сфера туроператорской деятельности (международный туризм, внутренний туризм, международный и внутренний туризм); адреса (места нахождения) и почтовые адреса структурных подразделений туроператора, осуществляющих туроператорскую деятельность. «Пегас Туристик» также не исключение, информация о туроператоре в Едином Федеральном реестре представлена в таблице 6.

Таблица 6 – «Пегас Туристик» в Едином Федеральном реестре туроператоров [54]

Реестровый номер: МТ1 016576
Полное наименование: Общество с ограниченной ответственностью "Пегас Туристик"
Сокращенное наименование: ООО "Пегас Туристик"
Адрес (место нахождения): 123519, г. Москва, ул. Коккинаки, д. 4, пом. IV
Почтовый адрес: 123519, г. Москва, ул. Коккинаки, д. 4, пом. IV
Адрес официального сайта в сети "Интернет": www.pegast.ru
ИНН: 7714126996
ОГРН: 1027700175293
Членство туроператора, осуществляющего деятельность в сфере выездного туризма, в объединении туроператоров в сфере выездного туризма: Да
Адреса структурных подразделений г. Москва, Волоколамское шоссе, д.5 стр.1"
Общий объем денежных средств, полученных туроператором от реализации туристического продукта в сфере выездного туризма за предыдущий год (по данным бухгалтерской отчетности на конец отчетного года, представленным или опубликованным в соответствии с законодательством Российской Федерации): Размер: не более 150 000 000
Финансовое обеспечение Общий размер финансового обеспечения: 2200000000
Сфера туроператорской деятельности: внутренний туризм; международный въездной; международный выездной
Размер финансового обеспечения: 2200000000
Способ финансового обеспечения: договор страхования гражданской ответственности туроператора
Документ: № ГОТО-013/15 от 26/02/2015
Срок действия финансового обеспечения: с 01/06/2015 по 31/05/2016
Наименование организации, предоставившей финансовое обеспечение: АО "ЕРВ Туристическое Страхование"
Адрес (место нахождения) организации, предоставившей финансовое обеспечение: 119049, г. Москва, 4-ый Добрынинский пер., д. 8, оф. С14-01

Продолжение таблицы 6

Почтовый адрес организации, предоставившей финансовое обеспечение: 119049, г. Москва, 4-ый Добрынинский пер., д. 8, оф. С14-01
Финансовое обеспечение на новый период
Общий размер финансового обеспечения: 161000000
Сфера туроператорской деятельности: внутренний туризм; международный въездной; международный выездной
Размер финансового обеспечения: 161000000
Способ финансового обеспечения: договор страхования гражданской ответственности туроператора
Документ: № ГОТО-011/16 от 17/02/2016
Срок действия финансового обеспечения: с 01/06/2016 по 31/05/2017
Наименование организации, предоставившей финансовое обеспечение: АО "ЕРВ Туристическое Страхование"
Адрес (место нахождения) организации, предоставившей финансовое обеспечение: 119049, г. Москва, 4-й Добрынинский пер., д. 8, оф. С14-01
Почтовый адрес организации, предоставившей финансовое обеспечение: 119049, г. Москва, 4-й Добрынинский пер., д. 8, оф. С14-01
Сфера туроператорской деятельности: внутренний туризм; международный въездной; международный выездной
Дата и номер приказа Ростуризма о внесении сведений в единый федеральный реестр туроператоров Номер приказа: 83-Пр-16 Дата приказа: 15/03/2016 Номер выданного свидетельства: 057016

Основным партнером туроператора «Пегас Туристик» является крупная авиакомпания «Северный ветер» или «NordwindAirlines». Летом 2008 года «Пегас Туристик» выкупил 100 % ООО «Северный Ветер». По итогам сделки у туроператора появился свой авиаперевозчик (29 самолётов: 7 Boeing 757-200/12 Boeing 767-300/2 Boeing 777-200/1 Airbus A320-200/7 Airbus A321-200), базирующийся в московском аэропорту Шереметьево.

У «Пегас Туристик» имеются другие партнеры в сфере авиаперевозок, например такие как: «Аэрофлот», «Emirates», «Трансаэро», «PegasFly», «AzurAir».

Также «Пегас Туристик» обладатель эксклюзивных гостиничных сетей Dessoie и PGS из 38 отелей под собственным управлением.

За свою двадцатилетнюю историю существования «Пегас Туристик» был удостоен более тридцати пяти наград, из них:

- награда «За вклад развитие технологий»;
- Диплом за вклад в развитие международного туризма;
- Российский Фонд защиты прав потребителей, Диплом «За активное участие в формировании цивилизованного потребительского рынка в России».

Компания «Пегас Туристик» заботится о конфиденциальности личной информации о своих клиентах, поэтому данная организация руководствуется таким нормативно-правовым документом как «Положение о защите персональных данных».

Миссия и цели компании:

Деятельность компании «Пегас Туристик» направлена на то, чтобы стать лучшим туроператором для своих клиентов. Все члены данной организации заботятся о том, чтобы каждому человеку, который находится на сайте компании, приходит в офисы «Пегас Туристик», звонит в call-центр, пользуется услугами компании, нравилось бы сотрудничество с данным туроператором. А для этого необходимо:

- а) предоставлять качественное обслуживания в любом месте и в любое время;

б) сделать все услуги «Пегас Туристик», в соответствии с современными стандартами сервиса;

в) уделять внимание пожеланиям клиентов и оказывать максимальную заботу;

г) стараться, чтобы каждое наше решение принималось в интересах наших клиентов;

д) предлагать именно то, что нужно клиенту, и предвосхищать его желания [53].

Фирма организует как пляжный отдых, так и экскурсионные туры. Также «Пегас Туристик» предлагает новую услугу – VIP обслуживание, которое подразумевает индивидуальный, максимально комфортный отдых в Таиланде, ГОА, Тунисе, Греции и в других направлениях. Туроператор предлагает не только проживание в отелях высокого класса и «Fast track» в аэропорту, но и индивидуальный трансфер по выбору по прилету и при вылете, а также в течение всего отдыха, индивидуальные экскурсии с гидом.

Кроме стандартных предложений, туроператор «Пегас Туристик» предлагает также горящие туры. Подобными предложениями от компании ежегодно имеют возможность воспользоваться множество туристов желающих сэкономить на стоимости путевки. «Пегас Туристик» реализована программа «Туры в кредит», система онлайн-продажи авиабилетов по всему миру с доставкой покупателю. Менеджеры компании помогают составить план сложного маршрута с пересадками в аэропортах. Функционирует круглосуточный отдел поддержки туристов за границей.

Туроператор сотрудничает с отелями в двадцати двух странах мира и предлагает отправиться в свадебные, корпоративные, экскурсионные, пляжные и событийные туры. По каждому из направлений проводятся семинары для агентств-партнёров, где предоставляется информация о курортах в целом, отельной базе, получении визы. В рамках новой программы «Pegas Select» составлена база пятизвёздочных отелей с повышенными стандартами сервиса. У фирмы «Пегас Туристик» имеется масса вариантов отдыха на море, решений

по выездным конференциям и семинарам, предложений, приуроченных к мировым событиям (спортивным матчам, выставкам). Детские и лечебные туры, VIP-обслуживание с индивидуальным подходом также можно заказать в компании «Пегас Туристик». Рассматривается услуга индивидуального трансфера, собственного транспорта и персонального гида.

Благодаря скидкам «Пегас Туристик» услуги доступны практически всем социальным слоям. Кроме того, туроператор охватывает все ценовые категории – здесь можно забронировать как гостиницу уровня среднего хостела, так и люкс-апартаменты. Хотя «Пегас Туристик» может первоклассно обеспечить своих клиентов на время их путешествий, компания все равно в поиске все новых и новых идей об обеспечении замечательного отдыха.

3.2 Модель франчайзинговой сети ООО «Пегас Туристик»

Туристический франчайзинг – это аренда существующего бренда. Франчайзер (то есть «хозяин» бренда) предлагает франчайзи (арендатору бренда) свою маркетинговую программу, свой корпоративный дизайн, свою поддержку, рекламные компании, а иногда и клиентов за отдельную плату. Франшиза турфирмы – это права на бренд, которые получает франчайзи, заключая договор. Для чего это делается?

- во-первых, одному очень сложно выжить в туристическом бизнесе, а в составе крупной сети с проработанной стратегией, с узнаваемым брендом начинать бизнес гораздо проще;

- во-вторых, у франчайзера, как правило, уже налажен бизнес, и они передают эти правила и планы франчайзи, то есть огромная экономия на разработке бренда, на раскручивании, на наборе опыта в туристическом бизнесе;

- в-третьих, туристический бизнес – сетевой, поэтому сами туроператоры и турагентства заинтересованы в росте своей сети внутри страны

и за рубеж, поэтому они всячески будут помогать развитию своей турфирме по франшизе. Обучение сотрудников, повышение квалификации чаще всего они берут на себя.

- в-четвертых, доход от такого турагентства по франшизе будет гораздо выше, чем у одиночки. Это тоже связано с брендом и его узнаваемостью среди клиентов.

- к тому же, огромным плюсом, который редко учитывается, будет выпадение из списка конкурентов франчайзера, что немного облегчает ситуацию на рынке услуг.

«Пегас Туристик» предлагает присоединиться к розничной сети «Пегас Туристик», лидирующей компании на мировом туристическом рынке, стать частью единой команды профессионалов, получить высокотехнологичные инструменты создания имиджа и построения успешных взаимоотношений с клиентами, быстро увеличить прибыль, привлечь большее количество клиентов и добиться максимальной лояльности туристов.

100% всей розничной сети «Пегас Туристик» работают по системе франчайзинга. Франшиза «Пегас Туристик» позволяет быстро создать интересный и надежный бизнес.

Отлаженность бизнес-модели, опыт работы салонов, постоянная поддержка и сопровождение со стороны франчайзера позволяют максимально избежать трудностей старта бизнеса, снизить операционные издержки и сократить срок окупаемости проекта.

Франчайзинговый пакет розничной сети «Пегас Туристик».

Стартовые инвестиции на покупку франшиз от «Пегас Туристик» составляют от 40000 руб. Паушальный взнос отсутствует. Роялти компании составляют от 3000 руб. до 17000 руб. (таблица 7).

Оплата производится ежемесячно до 5 числа следующего месяца и взимается отдельно с каждого офиса франчайзи.

Компания «Пегас Туристик» предлагает принять участие в проекте «Франчайзинг» только на конкурсной основе, выбирая только сильных партнеров.

Таблица 7 – Размер роялти франчайзи «Пегас Туристик»

Численность населения	Стоимость роялти в рублях за 1 месяц
0 - 50 000	3 000
50 000 - 100 000	4 500
100 000 - 200 000	6 000
200 000 - 300 000	7 000
300 000 - 500 000	8 000
500 000 - 1 000 000	10 000
1 000 000 - 1 500 000	13 000
1 500 000 - 7 000 000	15 000
Свыше 7 000 000	17 000

Модель франчайзинга «Пегас Туристик» это:

- товарный знак «Pegas Touristik»;
- единая федеральная реклама;
- локальные и федеральные маркетинговые и партнерские программы;
- централизованное управление, единая стратегия развития;
- разветвленная федеральная клиентская сеть;
- сохранение независимости и экономической самостоятельности агентства;
- отсутствие вступительного взноса;
- отсутствие территориальной конкуренции внутри сети;
- единый стандарт сети (оформление офиса, фирменный стиль, технологии продаж, качество обслуживания);
- низкие издержки при самом высоком качестве обслуживания клиентов среди конкурентов;
- современный стандарт ведения бизнеса;
- развитие новых туристских услуг и сервисов.

Модель франчайзинга ООО «Пегас Туристик» представлена на рисунке 13.



Рисунок 13 – Модель франчайзинга ООО «Пегас Туристик»

Право на сетевое агентства туроператора предоставляется по итогам конкурса и после ознакомления и подписания пакета документов сторонами. За агентством будет закреплена территория, на которой не может быть расположен еще один офис франчайзинговой сети.

На этапе принятия решения о вступлении / невступлении агентства в сеть, отбор производится исходя из следующих факторов:

- удобное месторасположение,
- доступность для клиента,
- современный офис с коммуникациями,
- возможность монтажа вывески на внешнем фасаде здания,
- стаж турагентской деятельности от 2 лет,
- знания туристского продукта «Пегас Туристик»,
- отсутствие принадлежности к другим сетевым структурам,
- предоставление плана развития на 3 года.

Первоначальный пакет документов, который необходимо представить для вступления в сеть:

- уставные документы;

- фотографии офиса (офис, фасад здания);
- анкетные данные.

Процедура вступления в сеть:

- отправка турагентами первоначального пакета документов;
- рассмотрение конкурсной комиссией вопроса о возможности вступления агентства в сеть;
- извещение агентства о приёме в сеть с приглашением для оформления договоров;
- заключение договоров с туристскими агентствами, прошедшими конкурсный отбор.

Требования к работе франчайзи:

- лояльность во взаимоотношениях
- первоочередная реализация туристского продукта «пегас туристик»,
- работа в едином программном продукте,
- обработка звонков, поступивших от call-центра согласно установленным нормам компании «пегас туристик»,
- ежемесячная оплата за использование товарного знака (роялти),
- увеличение скидки при условии бронирования заявок в программном обеспечении партнеров,
- бронирование туристских продуктов других операторов возможно только при отсутствии запрашиваемого турпродукта в компании «пегас туристик».

Вся целевая рекламная кампания направлена на продвижение единого номера колл-центра для туристов. Звонки, поступающие в колл-центр, распределяются по запросу на станцию метро или адрес, и переводятся в ближайший офис. Колл-центр переводит звонки по всем направлениям, запрашиваемым туристами, а не только по направлениям «Пегас Туристик».

Предоставляется модуль поиска для онлайн бронирования. Данный модуль может быть размещен на сайт турагентства для бронирования туров туристами самостоятельно в режиме реального времени.

Также предоставляется: обучение сотрудников, внутриофисное ПО, юридическая и бухгалтерская поддержка (консультационно), выгодные условия по кредитованию туристов.

Обучение сотрудников проводится как сотрудниками компании «Pegas Touristik» (проведение семинаров по основным направлениям деятельности компании не реже 3–4 раз в год), так и аутсорсинговыми компаниями (проведение тренингов по приобретению навыков продаж, повышению квалификации (не реже 4 раз в год).

Контроль за деятельностью сетевых агентств производится посредством ежемесячного мониторинга (анализ соответствия количества переведенных звонков и количества заявок). Увеличение объема продаж после вступления в розничную сеть должно соответствовать общему развитию и росту рынка.

Компания также поясняет, почему выгодно присоединиться именно к розничной сети «Пегас Туристик»:

Лояльностью клиентов к бренду: за 20 лет удобными сервисами и качественными услугами «Пегас Туристик» воспользовались около 10 миллионов туристов. Они оценили высокий уровень обслуживания и теперь выбирают только офисы розничной сети PEGAS Touristik, минуя другие предложения.

Комфортные и узнаваемые офисы: франчайзи совершенно бесплатно получают фирменную атрибутику и готовые исходные файлы для ребрендинга и создания уникального имиджа офиса. Усовершенствования осуществляются с целью возникновения у клиентов четкой ассоциации офиса как части компании «Пегас Туристик» с надежностью и качеством сервиса.

Дополнительные бонусы: агентства получают такие дополнительные преимущества, как повышенная скидка, низкая ставка по банковским программам (post-терминал) в «Альфа-Банке» и «Кредит Европа Банке» для

туристов и, соответственно, большая прибыль от продаж пакетных туров по более высокой цене. Только агентства розничной сети «Пегас Туристик» смогут обслуживать клиентов по программе «Спасибо от Сбербанка» и получать бонусы. Преимущества для клиентов: каждый участник программы «СПАСИБО от Сбербанка», воспользовавшись услугами бронирования тура с помощью турагентств «Пегас Туристик» и оплатив тур картой Сбербанка, получит бонусы СПАСИБО в размере 5% от величины оплаты. 1 бонус СПАСИБО = 1 рублю скидки. Преимущества для агентств розничной сети «Пегас Туристик»: Эксклюзивное право на обслуживание и бронирование клиентов по программе «Спасибо от Сбербанка», увеличение количества лояльных клиентов среди активных держателей карт «Спасибо от Сбербанка», которых более 13 миллионов в РФ, т.е. привлечение клиентов за счет надежного бренда ОАО «Сбербанк России».

Новые технологии и оптимизированный бизнес: одним из главных преимуществ является использование корпоративной IP-телефонии. Кроме возможности бесплатных звонков во все офисы «Пегас Туристик», корпоративная IP-телефония помогает оперативно реагировать на клиентские запросы: на специальный телефон в офис будут переводиться звонки от частных лиц, обратившихся в федеральный колл-центр «Пегас Туристик» (8 800 700 8747). Более того, беспрепятственному соединению с клиентом способствует модуль «трубка», который переводит клиентские звонки с сайта на короткие номера офисов компании. Также «Пегас Туристик» предоставляет оснащенную техническую поддержку, основа которой заключается в программе автоматизации отношений с клиентами CRM. Техническая поддержка сети представлена на рисунке 14.

ТЕХНИЧЕСКАЯ ПОДДЕРЖКА



Рисунок 14 – Техническая поддержка «Пегас Туристик» [53]

Обучение персонала: «Пегас Туристик» проводит множество тренингов и семинаров, посвященных многочисленным продуктам, сервисам и услугам «Пегас Туристик», - в том числе дистанционно, что способствует доведению до клиентов достоверной интересной информации и их возвращению именно в агентство «Пегас Туристик».

Реклама: чтобы привлечь туристов в франчайзинговый офис, «Пегас Туристик» организует единую федеральную рекламу (пресса, ТВ, Интернет); локальную рекламу во всех регионах России; контекстную рекламу, которая по принципу геотаргетинга приводит клиентов на их сайт. Также информация о агентстве-франчайзи размещается на главной странице в соответствии с географическим положением клиента, в разделе «Где купить», на страницах Pegas Select сайта www.pegast.ru (ежедневная аудитория — более 100 000 человек).

3.3 Эффективность использования франчайзинговой сети ООО «Пегас Туристик»

Туристический рынок в плане потребительского поведения ничем не отличается от остальных рынков: бренды с каждым годом все сильнее влияют на мотивацию потребителя.

Каждый год количество туристов, которые отдают предпочтение турам с «Пегас Туристик», возрастает стремительными темпами. Данный факт, непременно, показывает высокое качество обслуживания компании, а также профессионализме каждого сотрудника. В настоящее время организация туров в компании находится на высочайшем уровне, что подтверждают многочисленные отзывы о фирме «Пегас Туристик». Особенно популярны у туристов такие направления, как Таиланд и Вьетнам. Ранее в этот список входили Турция и Египет. Статистика показывает, что с каждым годом количество отдыхающих, планирующих воспользоваться услугами туроператора в этом направлении, увеличивается на 20-40%. Положительная оценка деятельности туроператора отечественными туристами связана с тем, что компания заключила выгодные соглашения с популярными отелями и гостиницами, которые признаны наиболее надежными и комфортабельными в курортных странах. Кроме того, туроператор обеспечивает авиаперевозки пассажиров только признанными и зарекомендовавшими себя на рынке авиакомпаниями, которые при этом предлагают самые выгодные цены на билеты.

ООО «Пегас Туристик» реализует франчайзинговую деятельность с 2010 года. На данный момент компания реализует свою деятельность в 850 офисах розничных продаж в 254 городах России. Каждый офис с 2010 года работает под франчайзинговой системой. Расширение розничной сети «Пегас Туристик» прямо отразилось на увеличении выручки компании, динамика роста которой представлена на рисунке 15.



Рисунок 15 – Динамика выручки ООО «Пегас Туристик»[52]

ООО «Пегас Туристик» пятый год подряд входит в топ-200 крупнейших частных компаний России в рейтинге Forbes, выручка туроператора на 2015 год составила 30 млрд. руб. По данным сайта beboss.ru, франшиза «Пегас Туристик» заняла двадцать седьмое место в российском рейтинге франшиз 2013 года [43]. Франшизы данного рейтинга имеют стабильный положительный темп открытий, низкое количество закрытых предприятий и хорошие показатели окупаемости. При составлении рейтинга франшизы оцениваются более чем по 30 критериям. Среди прочих учитываются и анализируются такие показатели, как: возраст компании, объем инвестиций, динамика роста сети за последние три года, количество повторных открытий существующими партнерами, количество закрытых предприятий, общее количество открытых предприятий, географическая распространенность, среднее время окупаемости и др. В результате выделяются 100 наиболее активно развивающихся в России франшиз, которые являются максимально привлекательными с инвестиционной точки зрения.

В таблице 8 представлены данные об изменении объема продаж до и после подписания договора Коммерческой Концессии туристическим бюро «Эпостур» с ООО «Пегас Туристик».

Таблица 8 – Объем продаж туристического бюро до использования франчайзинга и после вступления в сеть

	Без франчайзинга			С франчайзингом		
Период	Ноябрь 2010, тыс.руб.	Декабрь 2010, тыс.руб.	Январь 2011, тыс.руб.	Ноябрь 2011, тыс.руб.	Декабрь 2011, тыс.руб.	Январь 2011, тыс.руб.
«Пегас-Туристик»	1 170,9	752	757,7	1 111,4	1 134,2	1 995,5
Остальные туроператоры	785,3	1 216,7	346,4	1 224,8	604	437,2
Всего	1 956,3	1 968,8	1 104,1	2 336,2	1 738,3	2 432,7

По данным таблицы можно проанализировать рост объема продаж с ноября 2010 года по январь 2011 года. Положительная динамика объема продаж наиболее заметна и стабильна после вступления ООО «Эпостур» во франчайзинговую сеть «Пегас Туристик».

С ноября 2010 года по ноябрь 2011 года произошел заметный рост на 58%. Это увеличение было вызвано тем, что после вступления в сеть ООО «Эпостур» расширила ассортимент туристических продуктов, а также приняла стратегию работы компании «Пегас Туристик», и главное – ее бренд. В офисе агентства «Эпостур», а также на рекламных баннерах и буклетах размещен логотип компании «Pegas Touristik», что, несомненно, привлекает дополнительных клиентов.

Стадия интенсивного развития франчайзинговой сети «Pegas Touristik» подходит к своему финальному этапу, так как в настоящее время сетью компании охвачены почти все населенные пункты России, «Pegas» присутствует везде, где возможно обеспечить доходность бизнеса. Однако, полностью сворачивать программу франчайзинга в «Пегас Туристк» не

намерены, – компания по-прежнему открыта для сотрудничества, но, лишь там, где это экономически целесообразно и позволит туроператору повысить доступность услуг и уровень качества обслуживания клиентов. Распределение туристского потока между сетевыми агентствами происходит равномерно, в зависимости от численности и плотности населения в конкретном регионе.

Можно заметить, что в последний год выручка компании существенно сократилась, что напрямую связано с политической ситуацией в стране, закрытия некоторых туристических направлений, а также увеличением объема интернет-торговли, переходом потребителей из «оффлайна в онлайн» и с неопытным управлением франчайзи из-за отсутствия предпринимательского опыта, поэтому следует рассмотреть возможные пути совершенствования системы в франчайзинге розничной сети «Пегас Туристик» в разделе 3.4.

3.4 Разработка рекомендаций для совершенствования системы франчайзинга ООО «Пегас Туристик»

Проанализировав систему франчайзинга компании «Пегас Туристик», можно выделить основные преимущества франшизы:

1. Федеральный бренд. Оставаясь владельцем собственного бизнеса, партнер компании становится частью сети федерального уровня.
2. Гарантии ведения бизнеса. Партнер получает отработанные технологии ведения бизнеса и ноу-хау, результативность которых подтверждена опытом работы 850 офисных точек.
3. Отсутствие паушального взноса.
4. Отсутствие вложений в создание фирменного стиля и формирования имиджа в глазах потребителей. Возможность использования результатов федеральных рекламных акций «Пегас Туристик» (телевидение, СМИ, наружная реклама, Интернет).

5. Агентства получают такие дополнительные преимущества, как повышенная скидка, рекламные туры сотрудникам, низкая ставка по банковским программам, большая прибыль от продаж пакетных туров по более высокой цене.

7. Эффективные программы обучения и мотивации персонала в соответствии с корпоративными стандартами, контроль работы туристических бюро.

8. Оснащенная техническая поддержка франчайзи.

9. Сохранение независимости и экономической самостоятельности агентства.

10. Возможность получения всесторонней поддержки со стороны «Пегас Туристик» по всем вопросам ведения бизнеса.

Основными недостатками франшизы являются:

1. Отсутствие у большинства потенциальных франчайзи требуемого стартового капитала для приобретения франчайзингового пакета.

2. Проблема покупки франшизы в больших городах из-за недостаточного количества функционирующих салонов.

3. Высокая арендная плата за требуемое помещение для расположения салона.

4. Франшизу может приобрести любое лицо, не обладающее предпринимательским опытом.

5. Недостаточный контроль за качеством обслуживания в салонах связи.

6. Высокая конкуренция на рынке.

При решении разного уровня задач необходимо четко представлять, поддаются ли критические факторы контролю со стороны компании. Одним из самых распространенных методов, оценивающих в комплексе сильные и слабые стороны, возможности и угрозы, влияющие на развитие компании, а в данном случае на развитие розничной сети по системе франчайзинга, можно назвать SWOT-анализ, который представлен в таблице 9.

Таблица 9 – SWOT-анализ розничной сети «Pegas Touristik» (ООО «Пегас Туристик»)

«Pegas Touristik» (ООО «Пегас Туристик»)		Возможности	Угрозы
		1. Появление новых филиалов фирмы 2. Снижение уровня цен (падение иностранной валюты)	1. Незаконное использование марки франчайзи после расторжения договора 2. Приобретение франшизы лицом, не обладающим предпринимательским опытом
Сильные стороны	1. Узнаваемый бренд 2. Высокое качество реализуемых услуг	1.1. Быстрое масштабирование бизнеса без прямых инвестиций 1.2. Увеличение объема продаж, прибыли компании 2.1. Реализация услуг на удаленных территориях 2.2. Расширение клиентской базы	1.1. Усиление контроля за франчайзи 1.2. Мастер-классы по управлению салоном в головном офисе 2.1. Повышение репутации компании 2.2. Ознакомление франчайзи с новыми направлениями и дополнительными услугами компании
Слабые стороны	1. Сбои в коммуникации 2. Недостаточный контроль исполнения приказов и распоряжений	1.1. Создание новых идей обслуживания клиентов для лидерства 1.2. Контроль качества 2.1. Внедрение новых совершенных методик управления франчайзи 2.2. Участие персонала в принятии решений	1.1. Потеря конкурентоспособности компании 1.2. Анализ содержания договора и взятых сторонами обязательств 2.1. Конкурс на лучшую фирму- франчайзи по результатам деятельности 2.2. Поддержка франчайзи на этапе организации салона

Исходя из анализа факторов компании, можно выделить рекомендации по совершенствованию работы системы франчайзинга в ООО «Пегас Туристик».

Компании «Пегас Туристик» необходимо продолжать концентрироваться на росте эффективности торговых точек и оптимизировать свои франчайзинговые салоны.

Компании «Пегас Туристик» рекомендуется:

- Определить список приоритетных населенных пунктов и территорий для открытия франчайзинговых офисов.
- Сфокусировать основное внимание на качестве обслуживания клиентов во франчайзинговых точках.
- Оперативно внедрять новые продукты и услуги (новые направления и туры) повышая, тем самым, свою конкурентоспособность.
- Партнерство с банками по вопросам кредитования покупки франшизы.
- Уделить особое внимание участию персонала к принятию управленческих решений.
- «Пегас Туристик» следует проводить ежегодные мастер-классы по управлению для владельцев франчайзинговых салонов, наглядно показывать, как ведутся дела в «Пегас» и сравнивать результаты, полученные по каждому центру обслуживания.
- Каждый квартал/полгода направлять специалиста компании «Пегас Туристик» для оценки эффективности каждого франчайзингового офиса, которая может состоять из аттестации профессиональных знаний сотрудников, оценки выполнения планов и оценки уровня развития компетенций. По результатам такого тестирования лучших сотрудников можно направить для дальнейшего обучения в головную компанию «Пегас Туристик» или поощрять бесплатными турами от компании.

Внедрение системы франчайзинга розничной сети ООО «Пегас Туристик» в 2010 году эффективно повлияла на деятельность компании, чему свидетельствует повышение выручки компании на 24% к 2015 году. Технология франчайзинга решила ряд проблем компании, а именно, обеспечила увеличение зоны реализации туристического продукта, а также способствовало компании избежать затраты на логистику и на открытие новых офисов продаж и обслуживания.

Таким образом, на данный момент компания «Пегас Туристик» охватила почти все населенные пункты страны, стадия интенсивного развития франчайзинговой сети «Пегас Туристик» подходит к своему финальному этапу, а продажа франшиз в 2016 году осуществляется только для приоритетных регионов России. Число приобретаемых франчайзинговых офисов к 2016 году сократилось, причиной является увеличение объема интернет-обслуживания и неопытное управление франчайзи из-за отсутствия предпринимательского опыта, поэтому компании «Пегас Туристик» необходимо оптимизировать свои франчайзинговые офисы и продолжать концентрироваться на росте эффективности туристических точек компании.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

Группа	ФИО
ЗАМ4А	Колесовой Алёне Алексеевне

Институт	ИСГТ	Кафедра	Менеджмента
Уровень образования	Магистратура	Направление	Менеджмент

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:	
– Положения и рекомендации по корпоративной и социальной ответственности используемые в российской практике – Внутренняя документация предприятия, официальной информации различных источников, включая официальный сайт предприятия, отчеты	Информация официального сайта ООО «Пегас Туристик» - http://pegast.ru/ , режим доступа – свободный.
Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:	
<i>Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</i> – безопасность труда; – стабильность заработной платы; – поддержание социально значимой заработной платы; – дополнительное медицинское и социальное страхование сотрудников; – развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; – оказание помощи работникам в критических ситуациях.	Разработаны следующие мероприятия внутренней КСО в рамках стратегии компании: – Рекламные туры для сотрудников 2 раза в год для ознакомления с отельной и экскурсионной базой туристических направлений.
<i>Анализ факторов внешней социальной ответственности:</i> – спонсорство и корпоративная благотворительность; – содействие охране окружающей среды; – взаимодействие с местным сообществом и местной властью; – готовность участвовать в кризисных ситуациях; – ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров), и т.д.	Разработаны следующие мероприятия внешней КСО в рамках стратегии компании: – Предоставление бесплатного фирменного трансфера до аэропорта города вылета; – Спонсорство телевизионной программы о путешествиях.
<i>1. Определение стейкхолдеров организации:</i> - внутренние и внешние стейкхолдеры организации; - краткое описание и анализ деятельности	Стейкхолдеры организации: – клиенты (туристы); – население; – сотрудники фирмы.

<i>стейкхолдеров организации.</i>	
2. Определение структуры программы КСО - Наименование предприятия; - Элемент; - Стейкхолдеры; - Сроки реализации мероприятия; - Ожидаемый результат от реализации мероприятия.	Разработана структура программы КСО, которая показывает, что на предприятии ООО «Пегас Туристик» реализуется как внешняя (спонсорство и корпоративная благотворительность), так и внутренняя программы КСО (развитие персонала).
3. Определение затрат на программы КСО - расчет бюджета затрат на основании анализа структуры программы КСО	Затраты на проведение социальных программ составили 144098,5 тыс. руб. в год. Самая высокая доля затрат мероприятий КСО приходится на рекламные туры сотрудников.
4. Оценка эффективности программ и выработка рекомендаций	Соотношение «затраты на мероприятие – эффект для компании – эффект для общества» является оптимальным, следовательно, разработанные мероприятия обеспечат желаемый эффект как для компании, так и для общества. Мероприятия направлены на повышение имиджа и репутации компании, что соответствует миссии и целям ООО «Пегас Туристик».
Перечень графического материала:	
<i>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию</i>	Таблица 10 – Определение целей КСО на предприятии Таблица 11 – Определение стейкхолдеров программ КСО Таблица 12 – Определение элементов программы КСО Таблица 13 – Затраты на мероприятия КСО Таблица 14 – Оценка эффективности мероприятий КСО

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
---	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент каф. мен.	Черепанова Н.В.	к.ф.н., доцент		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ4А	Колесова Алёна Алексеевна		

4 Социальная ответственность

Разработка программ КСО для ООО «Пегас Туристик»

Корпоративная социальная ответственность – международная бизнес-практика, которая прочно вошла в корпоративное управление в конце XX века. В настоящее время внедрение мероприятий КСО становится неотъемлемой частью успешной компании.

Корпоративная социальная ответственность – это:

1. комплекс направлений политики и действий, связанных с ключевыми стейкхолдерами, ценностями и выполняющих требования законности, а также учитывающих интересы людей, сообществ и окружающей среды;
2. нацеленность бизнеса на устойчивое развитие;
3. добровольное участие бизнеса в улучшении жизни общества.

Иными словами социальная ответственность бизнеса – концепция, согласно которой бизнес, помимо соблюдения законов и производства качественного продукта/услуги, добровольно берет на себя дополнительные обязательства перед обществом.

Разработка программы КСО будет проходить в рамках стратегической модели. Этапы программы КСО:

- Определение целей и задач программы КСО
- Определение стейкхолдеров программы КСО
- Определение элементов программы КСО
- Определение затрат на программу
- Ожидаемая эффективность программы КСО

Этап 1. Определение целей и задач программы КСО

Для того чтобы программы КСО приносили различные социальные и экономические результаты, необходима их интеграция в стратегию компании. Иными словами, деятельность компании и программы КСО должны иметь

одинаковый вектор. Тогда программа КСО будет выступать органическим вспомогательным элементом деятельности компании.

Таблица 10 – Определение целей КСО на предприятии

Миссия компании	Мы работаем, чтобы сделать PEGAS Touristik лучшим туроператором для своих клиентов. Мы хотим, чтобы каждому человеку, который находится на сайте компании, приходит в офисы PEGAS Touristik, звонит в наш call-центр, пользуется услугами компании, нравилось быть клиентом PEGAS Touristik.	Цели КСО
		1. Улучшение имиджа компании, рост репутации; 2. Реклама товара и услуги; 3. Развитие собственного персонала, превращать их в лучших специалистов на рынке
Стратегия компании	– Стать ведущей туристической компанией в России; – Задавать и поддерживать высокие стандарты обслуживания; – Добиваться высочайшего качества предоставляемых услуг; – Создать сплоченную команду профессионалов; – Поддерживать имидж уважаемой компании, которой доверяют; – Действовать согласно желаниям клиентов.	

Этап 2. Определение стейкхолдеров программы КСО

Стейкхолдерами или заинтересованными лицами называется любое сообщество внутри организации, или вне ее, предъявляющее определенные требования к результатам деятельности организации и характеризующееся определенной скоростью реакции.

Таблица 11 – Определение стейкхолдеров программ КСО

№	Цели КСО	Стейкхолдеры
1	Улучшение имиджа компании, рост репутации	Клиенты (туристы)
2	Реклама товара и услуги	Население
3	Развитие собственного персонала, превращать их в лучших специалистов на рынке	Сотрудники

На основании анализа стейкхолдеров ООО «Пегас Туристик» можно сделать вывод, о том, что большое и значительное влияние на компанию имеют потенциальные клиенты (туристы), население и сотрудники фирмы, т.к. именно от них зависит главная цель ООО «Пегас Туристик» – рост репутации компании.

Этап 3. Определение элементов программы КСО

Таблица 12 – Определение элементов программы КСО

№	Стейкхолдеры	Описание элемента	Ожидаемый результат
1	Клиенты (туристы)	Предоставление бесплатного фирменного трансфера до аэропорта города вылета	Лояльность клиентов
2	Население	Спонсорство телевизионной программы о путешествиях	Реклама, как и туристического направления, так и компании в целом.
3	Сотрудники	Рекламные туры для сотрудников 2 раза в год для ознакомления с отельной и экскурсионной базой туристических направлений	Компетентные специалисты в области туризма

Этап 4. Затраты на программы КСО

Таблица 13 – Затраты на мероприятия КСО

№	Мероприятие	Единица измерения	Стоимость реализации на планируемый период
1	Предоставление бесплатного фирменного трансфера до аэропорта города вылета	Тыс. руб. в год	5318,5
2	Спонсорство телевизионной программы о путешествиях	Тыс. руб. в год	3780
3	Рекламные туры для сотрудников 2 раза в год для ознакомления с отельной и экскурсионной базой туристических направлений	Тыс. руб. в год	135000
			ИТОГО: 144098,5

Самая высокая доля затрат мероприятий КСО приходится на рекламные туры сотрудников. Рекламные туры способствуют укреплению отношений с партнерами (отелями) и привлечению новых к сотрудничеству. Одно из условий успешных продаж – знание предлагаемого продукта. Ведь услугу или товар приятнее приобретать у человека, владеющего информацией, способного подробно ответить на любой вопрос.

Этап 5. Ожидаемая эффективность программ КСО

Таблица 14 – Оценка эффективности мероприятий КСО

№	Название мероприятия	Затраты	Эффект для компании	Эффект для общества
1	Предоставление бесплатного фирменного трансфера до аэропорта города вылета	5318,5 тыс. руб.	Лояльность клиентов, повышение имиджа компании	Экономия денежных средств и комфорт для туристов
2	Спонсорство телевизионной программы о путешествиях	3780 тыс. руб.	Реклама, как и туристического направления, так и компании в целом, узнаваемость фирмы.	Осведомленность населения о туристических направлениях, обеспечение досуга
3	Рекламные туры для сотрудников 2 раза в год для ознакомления с отельной и экскурсионной базой туристических направлений	135000 тыс. руб.	Развитие персонала	Обслуживание клиентов компетентными специалистами в области туризма

Корпоративная социальная ответственность позволяет компаниям делать индивидуальный выбор программ, отражающий цели и видение компании. Разработка программы КСО позволит компаниям ответственно подходить к своей деятельности, рассматривать ее воздействие на общество в перспективе, предвидя проблемы и решая их.

Так как клиенты являются основной причиной экономической деятельности компании «Пегас Туристик», то были разработаны мероприятия, учитывающие интересы потенциальных туристов. Соотношение «затраты на мероприятие – эффект для компании – эффект для общества» является оптимальным, следовательно, данные мероприятия обеспечат желаемый эффект как для компании, так и для общества. Приведенные выше мероприятия направлены на повышение имиджа и репутации компании, что соответствует миссии и целям ООО «Пегас Туристик».

Заключение

Франчайзинг достаточно сложное и многогранное явление, роль в экономике которого чрезвычайно велика, так как он является эффективным каналом дистрибуции, по которому товары и услуги распространяются как внутри страны, так и по всему миру. Франчайзинг – это такая организация ведения бизнеса, в которой фирма (франчайзер) передает другому юридическому лицу (франчайзи) право на реализацию продукта и услуг данной фирмы. Франчайзи, в свою очередь, обязуется реализовать этот продукт или услуги по заранее установленным правилам и законам ведения бизнеса, установленным франчайзером. Франчайзи получает разрешение использовать имя компании, продукт или услугу, ее репутацию, рекламные технологии, экспертизу, а также механизмы поддержки в обмен на осуществление всех этих правил и законов. Чтобы обрести такие права, франчайзи выплачивает франчайзеру первоначальный взнос, а затем платит ежемесячные отчисления (роялти).

Франчайзинг, как экономический инструмент и как вид предпринимательской деятельности имеет достоинства и недостатки. Наиболее важными из достоинств, является то, что франчайзинг позволяет значительно расширить рынок сбыта стандартного, хорошо известного потребителю товара, сохраняя, при этом, независимость франчайзи, как предпринимателя. Очень важно то, что франчайзинг позволяет резко расширить возможности малого бизнеса, предоставив ему многие возможности крупных предприятий. Тем самым этот экономический инструмент резко повышает выживаемость предприятий малого бизнеса. Наиболее существенные недостатки данной системы связаны со стандартностью товара и ограничениями в ведении бизнеса.

Франчайзинговые системы классифицируют по многим критериям, но основной считается классификация по виду деятельности франшизополучателя: товарный франчайзинг, производственный и деловой, последний из которых на

сегодняшний день является самым перспективным, так как основными преимуществами данного вида являются широкая сфера применения и быстрая приспособляемость к условиям рынка, что благоприятно влияет на создание и ведение бизнеса по системе франчайзинга.

В данный период в России наблюдается интенсивный рост франчайзинговых предложений, однако имеет место быть ряду проблем, замедляющих развитие франчайзинга в России, к основным из них можно отнести отсутствие соответствующей законодательной базы франчайзинга, нестабильное развитие российской экономики и страх банкротства потенциальных франчайзи. В результате анализа проблем франчайзинга в России, можно подчеркнуть то, что для развития российского франчайзинга имеются достаточно широкие возможности и перспективы. Однако для осуществления возможностей требуется создание определенных условий:

- В России существует необходимость в законодательной инициативе по разработке закона о франчайзинге и внесении соответствующих изменений в связанные с ним законы и нормативные акты.

- Также существует необходимость во включении в правительственную программу по поддержки малого бизнеса системы развития франчайзинга.

- Необходимо создание сети учебных центров и центров консультаций по франчайзингу, не только в центре, но и по всей России, во всех регионах.

Перспективы развития франчайзинга в России являются наиболее благоприятными в настоящее время. Сегодня страна является мировым лидером по темпам роста числа франчайзинговых компаний: за последние три года их стало больше на 98%, ежегодно растет количество точек на 30%, а количество франшиз – на 25% и повышается активность региональных инвесторов, как и самих франчайзеров.

Система российского франчайзига была рассмотрена на примере российской туроператорской компании, которая оказывает свои услуги в России под торговой маркой «Pegas Touristik». Внедрение системы франчайзинга розничной сети ООО «Пегас Туристик» в 2010 году эффективно повлияла на деятельность компании, чему свидетельствует повышение выручки компании на 24% к 2015 году. Технология франчайзинга решила ряд проблем компании, а именно, обеспечила увеличение зоны реализации услуг туристической сферы, а также поспособствовало компании избежать затраты на логистику и на открытие новых офисов продаж и обслуживания.

Все больше предпринимательских кругов обращается к использованию этой эффективной формы ведения бизнеса. Однако значение его для российской экономики переоценить сложно: для франчайзера – это один из самых быстрых и эффективных способов создания новых независимых предприятий, объединенных в единую систему, для франчайзи – развивать свой собственный бизнес на базе проверенной бизнес-модели, а для государства – это эффективный инструмент поддержки малого и индивидуального предпринимательства, следовательно, и развития всей российской экономики.

Таким образом, выполнены поставленные задачи магистерской диссертации: определена сущность и характерные особенности франчайзинга, представлен зарубежный опыт развития франчайзинговых рынков, выделены основные преимущества и недостатки системы франчайзинга, дана характеристика рынка франчайзинга в Российской Федерации путем обозначения проблем и перспектив развития франчайзинга в России, исследована система франчайзинга на примере российского предприятия и разработаны рекомендации по её совершенствованию, что позволяет сделать вывод о достижении цели работы – комплексного исследования теоретических аспектов системы франчайзинга и определения эффективных путей его использования в экономике современной России, в том числе на примере конкретного предприятия.

Список публикаций студента

1. Колесова А.А. Особенности и проблемы развития российского франчайзинга // Современные технологии поддержки принятия решений в экономике: Сборник трудов Всероссийской научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых, Юрга, 19-20 ноября 2015 г. Томск: Томский политехнический университет, 2015 с.88-90.

2. Колесова А.А. Features and problems of Russian franchising// Современные технологии поддержки принятия решений в экономике: Сборник трудов Всероссийской научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых, Юрга, 19-20 ноября 2015 г. Томск: Томский политехнический университет, 2015 с.84-86.

3. Колесова А.А. Развитие российского франчайзинга в отношении инновационных продуктов // Общество в эпоху перемен: современные тенденции развития: материалы II Всероссийской научной конференции с международным участием, проводимой в рамках III Международного форума студентов, аспирантов и молодых ученых «Управляем будущим!», Новосибирск, 19-20 Ноября 2015. - Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2016 - Т. 2 - С. 174-176

4. Kolesova A.A., Fangmann G.O. , Cherepanova N.V. Problems and prospects of franchising development in Russia [Electronic resorces] // Journal of Economics and Social Sciences. - 2015 - №. 7. - p. 42-45. - Mode of access: <http://jess.esrae.ru/56-186>

5. Kolesova A.A. Advantages and disadvantages of franchising as a form of business // Экономика России в XXI веке: сборник научных трудов XII Всероссийской научно-практической конференции "Экономические науки и прикладные исследования": в 2 т., Томск, 17-21 Ноября 2015. - Томск: ТПУ, 2015 - Т. 2 - С. 478-482

6. Колесова А.А., Фангманн Г.О. Развитие российского франчайзинга в сфере информационных технологий // Информационные технологии в науке,

управлении, социальной сфере и медицине: Сборник трудов III Международной научной конференции, Томск, 23-26 мая 2016г., Томск: Томский Политехнический университет, 2016

7. Колесова А. А., Фангманн Г.О. Проблемы и перспективы развития франчайзинга в РФ Г.О. Фангманн // Проблемы управления рыночной экономикой: Межрегиональный сборник научных трудов, Томск, 2015. - Томск: ТПУ, 2015 - Т. 1 - С. 27-31

Список использованной литературы

Нормативные документы:

1. Гражданский кодекс РФ, глава 54 «Коммерческая концессия»

Монографии и учебники:

2. Забелин П. Е. Особенности международного франчайзинга // Два комсомольца. – 2011. – 207 с.
3. Суханова Е.А. Гражданское право: учебник – М.: Изд-во Волтерс Клувер, 2008. – 800 с.
4. Лопатников Л.И. Экономико-математический словарь: Словарь современной экономической науки. — М.: Изд-во Дело, 2003. – 520 с.
5. Могильницкая Г.О. Внешнеэкономическая деятельность: Учеб. пособие. Ч. 1. Международный маркетинг. – Томск: Изд-во Том. политех. ун-т., 2004. – 153 с.
6. Американская доктрина франчайзинга, 2004. – 96 с.
7. Ягудин С.Ю. Венчурное предпринимательство. Франчайзинг. - СПб: Изд-во Питер, 2011. – 256 с.
8. Самурин В.К. Франчайзинг. Актуальные проблемы и мировой опыт. М., Изд-во Юнити, 2013. – 300 с.
9. Смирнова Н. Масштабирование бизнеса. Создаем франчайзинг в розничной торговле – СПб.: Изд-во Питер; 2013 – 275 с.
10. Меркулов А., Фокин В. и др. Франчайзинг от А до Я. – М.: Феникс, 2014. – 70 с.
11. Земляков Д.Н., Макашев М.О., Франчайзинг. Интегрированные формы организации бизнеса. – Москва: Изд-во Юнити-Дана, 2003.– 144 с.
12. Ватутин С., Тришин М. Клонирование бизнеса. Франчайзинг и другие модели быстрого роста. – СПб.: Изд-во Питер, 2012. – 192 с.
13. Колесников В. Построение франчайзингового бизнеса. – СПб.: Изд-во Питер, 2008. – 288 с.

14. Сосна С.А., Васильева Е.Н. Франчайзинг. Коммерческая концессия. М.: Изд-во Академкнига, 2005. – 376 с.
 15. Багдасарян А. Договор коммерческой концессии (франчайзинг). Гражданско-правовые проблемы заключения договора. – М: Изд-во «Статут» 2009. – 74 с.
 16. Курзенин Э.Б., Нестерова Э.Э. Правовые основы бизнеса. – М.: Изд-во Рид Групп, 2011. – 224 с.
 17. Райников А.С. Договор коммерческой концессии. – М.: Изд-во Статут, 2009. – 199 с.
 18. Брагинский М.И., Витрянский В.В. Договорное право. Книга третья: Договоры о выполнении работ и оказании услуг. - М.: Изд-во Статут, 2002. – 1055 с.
 19. Чудновский А., Жукова М. Франчайзинг – эффективная форма управления в гостиничном и туристском бизнесе. – М.: КноРус, 2015.– 166 с.
- Статьи и публикации:
20. Месяшная, Н.В. Что такое франчайзинг? // Основы государства и права. – 1999. – 45 с.
 21. Шулус А.К. Франчайзинговые формы предпринимательства // Российский экономический журнал. – 1998. – 44 с.
 22. Спиридонова Е.А. Стратегия франчайзинга в инновационной сфере // Вестн. С.Петерб. ун-та. – 2011. – Вып.2. – 42 с.
 23. Климова С.В. Франчайзинг: понятие, правовое регулирование и зарубежный опыт // Человек и закон. 2009, № 10. – 28-39 с.
 24. Никифорова И. За чистоту жанра // Секрет фирмы – 05/2006. – 55 с.
 25. Шейн, С. От мороженого к Интернету: Франчайзинг как инструмент развития и повышения прибыльности вашей компании / Пер. с англ. О.В. Теплых; Под науч. Редакцией Е.Е. Козлова - Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2006. – 208 с.

26. Рыков И.В. Франчайзинг в деятельности отечественных производителей // Маркетинг в России и за рубежом. – 2009 – №6 – 81-88 с.
27. Панюкова В.В. Преимущества и недостатки применения франчайзинга для российских предприятий// Маркетинг в России и за рубежом. – 2009. – №6.– 88 с.
28. Джанибекова А. Сбербанк выдаст первый кредит для тех, кто открывает бизнес по франчайзингу // Деловой Петербург. – 2011.
29. Завьялов Н. Имидж-все // Школа своего дела. – 2006.– с. 76.
30. Карих Е. Государство и франчайзинг // Карьера. – 2002.– №10 – 16 с.
31. Панина М. Фаза активного развития франчайзинга на российском рынке // Деньги. – 02/2006. – 9 с.
32. Harris, Pat Lopes. Fickle Franchising: Buying a Franchise May Seem Like a Low-Risk Way to Becoming a Successful Entrepreneur, But It's Not Necessarily a Sure Thing. Washington Business Journal. November 6, 1998.
33. Hoy, Frank, and Scott Shane. Franchising as an Entrepreneurial Venture Form. Journal of Business Venturing. March 1998.
34. Joel Libava. Become a Franchise Owner!: The Start-Up Guide to Lowering Risk, Making Money, and Owning What you Do Hardcover, 2011.
35. Ludden La Verne L. Franchise Opportunities Handbook. Indianapolis, IN: JIST Works, Inc., 1999.
36. Michael Seid. Franchising For Dummies, 2006.
37. Nick Neonakis. The Franchise MBA: Mastering the 4 Essential Steps to Owning a Franchise, 2013.
38. The Association of Small Business Development Centers. Franchising 101: The Complete Guide to Evaluating, Buying and Growing Your Franchise Business, 2003
39. Rick Bisio. The Educated Franchisee: The How-To Book for Choosing a Winning Franchise, 2nd Edition, 2011.

Интернет-ресурсы:

40. Материалы сайта Международная ассоциация франчайзинга [Электронный доступ] – Режим доступа: <http://www.franchise.org/>, свободный
41. Материалы сайта Британская франчайзинговая ассоциация (British Franchise Association) – [Электронный доступ] – Режим доступа: <http://www.thebfa.org/>, свободный
42. Материалы сайта FRANDATA – [Электронный доступ] – Режим доступа: <http://www.frandata.com/>, свободный
43. Материалы сайта БИБОСС – [Электронный доступ] – Режим доступа: <http://www.beboss.ru/>, свободный
44. Материалы сайта Российская Ассоциация Франчайзинга – [Электронный доступ] – Режим доступа: <http://ru.rusfranch.ru/>, свободный
45. Материалы сайта Каталог франшиз России – [Электронный доступ] – Режим доступа: <http://www.franch.biz/>, свободный
46. Материалы сайта Каталог франшиз – [Электронный доступ] – Режим доступа: <http://www.franshiza.ru/>, свободный
47. Материалы сайта Роспатент – [Электронный доступ] – Режим доступа: <http://www.fips.ru/>, свободный
48. Материалы сайта Сбербанк России – [Электронный доступ] – Режим доступа: <http://www.sberbank.ru/>, свободный
49. Материалы сайта Финансовая Группа «Лайф» – [Электронный доступ] – Режим доступа: <http://www.life-group.ru/>, свободный
50. Материалы сайта Jones Lang LaSalle – [Электронный доступ] – Режим доступа: <http://www.jll.ru/>, свободный
51. Материалы сайта BUYBRAND – [Электронный доступ] – Режим доступа: <http://www.buybrand.com/>, свободный
52. Материалы сайта Forbes – [Электронный доступ] – Режим доступа: <http://www.forbes.ru/>, свободный
53. Материалы сайта Pegas Touristik – [Электронный доступ] – Режим доступа: <http://pegast.ru/>, свободный

54. Материалы сайта Министерство культуры РФ, Федеральное агентство по туризму – [Электронный доступ] – Режим доступа: <http://www.russiatourism.ru/>, свободный

Приложение А

Раздел 1

Theoretical aspects of franchising as a modern form of development and management of business

Студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3АМ4А	Колесова Алёна Алексеевна		

Консультант кафедры МЕН ИСГТ:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Фангманн Г.О.	к.э.н., доцент		

Консультант – лингвист кафедры ИЯ ИСГТ:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Ким А.А.	к.и.н., доцент		

1.1 Characteristics of the franchising and its features

Franchising is one of business strategies a company may use in capturing market share. Franchising is a business strategy for getting and keeping customers. It is a marketing system for creating an image in the minds of current and future customers about how the company's products and services can help them. It is a method for distributing products and services that satisfy customer needs.

Franchising is a network of interdependent business relationships that allows a number of people to share:

- a brand identification;
- a successful method of doing business;
- a proven marketing and distribution system [33].

In short, franchising is a strategic alliance between groups of people who have specific relationships and responsibilities with a common goal to dominate markets, i.e., to get and keep more customers than their competitors.

There are many misconceptions about franchising, but probably the most widely held is that you as a franchisee are "buying a franchise." In reality you are investing your assets in a system to utilize the brand name, operating system and ongoing support. You and everyone in the system are licensed to use the brand name and operating system.

The business relationship is a joint commitment by all franchisees to get and keep customers. Legally you are bound to get and keep them using the prescribed marketing and operating systems of the franchisor.

To be successful in franchising you must understand the business and legal ramifications of your relationship with the franchisor and all the franchisees. Your focus must be on working with other franchisees and company managers to market the brand, and fully use the operating system to get and keep customers.

Other franchisees and company operated units are not your competition. The opposite is true. They and you share the task of establishing the brand as the dominant brand in all markets entered and reinforcing the customers's familiarity with

and trust in the brand. So in this respect you are working as a team with others in the system. Other franchisees share with you the responsibility for quality, consistency, convenience, and other factors that define your franchise and insure repeat business for everyone. Increasing the value of the brand name is a shared responsibility of the franchisor and franchisee.

As a franchisee you own the assets of your company, which you have chosen to invest in someone else's brand and operating system and ongoing support. You own the assets of your company, but you are licensed to operate someone else's business system.

A franchise is the agreement or license between two legally independent parties which gives:

- a person or group of people (franchisee) the right to market a product or service using the trademark or trade name of another business (franchisor);
- the franchisee the right to market a product or service using the operating methods of the franchisor;
- the franchisee the obligation to pay the franchisor fees for these rights;
- the franchisor the obligation to provide rights and support to franchisees.

There are two main types of franchises: product distribution and business format [36].

Product distribution franchises simply sell the franchisor's products and are supplier-dealer relationships. In product distribution franchising, the franchisor licenses its trademark and logo to the franchisees but typically does not provide them with an entire system for running their business. The industries where you most often find this type of franchising are soft drink distributors, automobile dealers and gas stations.

Although product distribution franchising represents the largest percentage of total retail sales, most franchises available today are business format opportunities.

Business format franchises, on the other hand, not only use a franchisor's product, service and trademark, but also the complete method to conduct the business

itself, such as the marketing plan and operations manuals. Business format franchises are the most common type of franchise.

It was reported that the 10 most popular franchising opportunities are in these industries: fast food, retail, service, automotive, restaurants, maintenance, building and construction, retail-food, business services, lodging.

Because so many franchisors, industries and range of investments are possible, there are different types of franchise arrangements available to a business owner.

There are two types of franchising arrangements:

- single-unit (direct-unit) franchise;
- multi-unit franchise: area development, master franchise (sub-franchising) [33].

A single-unit (direct-unit) franchise is an agreement where the franchisor grants a franchisee the rights to open and operate one franchise unit. This is the simplest and most common type of franchise. It is possible, however, for a franchisee to purchase additional single-unit franchises once the original franchise unit begins to prosper. This is then considered a multiple, single-unit relationship.

A multi-unit franchise is an agreement where the franchisor grants a franchisee the rights to open and operate more than one unit.

The multi-unit franchise can be achieved in two ways:

- an area development franchise;
- a master franchise [33].

Under an area development franchise, a franchisee has the right to open more than one unit during a specific time, within a specified area. For example, a franchisee may agree to open 5 units over a five year period in a specified territory.

A master franchise agreement gives the franchisee more rights than an area development agreement.

In addition to having the right and obligation to open and operate a certain number of units in a defined area, the master franchisee also has the right to sell

franchises to other people within the territory, known as sub-franchises. Therefore, the master franchisee takes over many of the tasks, duties and benefits of the franchisor, such as providing support and training, as well as receiving fees and royalties.

Common franchise terms:

Business format franchise – this type of franchise includes not only a product, service and trademark, but also the complete method to conduct the business itself, such as the marketing plan and operations manuals.

Document provides information about the franchisor and franchise system

Franchise – a license that describes the relationship between the franchisor and franchisee including use of trademarks, fees, support and control.

Franchise agreement – the legal, written contract between the franchisor and franchisee which tells each party what each is supposed to do.

Franchisee – the person or company that gets the right from the franchisor to do business under the franchisor's trademark or trade name.

Franchising – a method of business expansion characterized by a trademark license, payment of fees and significant assistance or control.

Franchisor – the person or company that grants the franchisee the right to do business under their trademark or trade name.

Product distribution franchise – a franchise where the franchisee simply sells the franchisor's products without using the franchisor's method of conducting business.

Royalty – the regular payment made by the franchisee to the franchisor, usually based on a percentage of the franchisee's gross sales.

Trademark – the franchisor's identifying marks, brand name and logo that are licensed to the franchisee [38].

1.2 The history and evolution of franchising

The Middle Ages is where the business model of franchising started to appear. The Middle Ages weren't a fabulous time to be a human. There were hundreds of famines, especially in Europe, a continent that lost a third of its population to The Black Death plague. Violent uprisings were often staged by working class folks who didn't feel they were getting paid fair wages. And adding to the general discontent of the time period were serious religious conflicts.

But, at least one positive thing occurred amid all the suffering that was taking place on a daily basis: franchising.

In those days, some of the local governments granted high church officials a license to maintain order and assess taxes. Medieval courts gave these individuals the right to hold markets, and perform business-related activities. These first franchisees paid a royalty to the lords in exchange for, among other things, "protection" that was essentially considered to be a monopoly on commercial ventures. Over time, the regulations that governed these first franchisees became a part of European Common Law.

The next time period in which the concept of franchising started to take hold was the Colonial period. This period is called "Franchise Kings". The local sovereign would authorize individuals to hold markets, run local ferries, hold fairs, or to even hunt on his land. This concept extended to the Kings, who would grant a franchise for different types of business activities. European monarchs (who were technically close enough to being Kings themselves) even bestowed franchises upon local citizens who agreed to take on the risk of establishing colonies. Once a colony was created, the founder was able to gain the protection of the "Crown" in exchange for taxes or royalties.

During the 1840's, there was a beer brewer in Germany who granted certain rights to several local taverns to sell their beer. What's interesting about this is the fact that the tavern owners had to use the beer brewer's trade name. That name:

«SPATEN». The tavern owners were franchisees of sorts, because they had to pay for the right to use the trade name.

By the way, the «SPATEN» trade name still exists today.

The modern franchise business model can be traced back to Mr. Isaac Merrit Singer, an entrepreneur of the highest order.

Isaac Singer was the founder of I.M. Singer & Company. He was the first person to patent a practical, widely-used sewing machine. Sewing machines started to appear on the scene in the mid 1800's - but not like the one Singer manufactured. Singer's sewing machines could sew 900 stitches per minute, a lot more than any other sewing machines in existence at the time.

Because everything was stitched together by hand in the mid-1880's, a faster sewing machine was really big deal. The women who did the sewing worked incredibly long hours, in clothing factories that weren't very nice places to work. Housewives had to do a good amount of sewing too, if their families could even afford a sewing machine.

At \$120 each, Singer sewing machines were out of reach for most Americans. But one of Singer's partners fixed that. He came up with what would turn out to be the first-ever installment plan. Everyday people could purchase Singer's sewing machines and pay for it in installments. With this plan in place, Singer was able to sell a lot more machines. He just needed a better distribution method. And being the entrepreneur that he was, he figured out just how to do it.

Singer and his partners would find businesspeople who were interested in owning the rights to sell Singer's sewing machines in specific geographical areas. Once they found parties that wanted to become licensees, they would charge them an up-front fee - a licensing fee, for the right to sell the machines. In addition, Singer required licensees to teach consumers how to use the machines that they had just purchased. This arrangement was a win-win. The partners now had money coming in from the licensing fees which enabled them to fund more manufacturing. The licensees had businesses of their own, and were selling a product that most households wanted.

During that time, there was another item that most American households wanted. Like the Singer sewing machine, it was an item that was starting to be produced in large quantities. And it was an item that would end up having a huge impact on our way of life and on franchising.

The mass-production of automobiles changed everything in America. There was finally a way for people to get from location to location quickly or at least faster than with a horse. The entrepreneurs who were producing automobiles must have known that they had a life-changing product in their hands. As more and more consumers were becoming interested in automobiles, and interested in purchasing them, Henry Ford, who had just pioneered mass production by way of the assembly line, needed to find a good way to distribute the product.

For a time automobiles were sold through mail-order catalogs. Some were even sold by salesmen who traveled around the USA trying to find buyers. Those two distribution methods weren't cutting it, so Ford and other automobile manufacturers worked on other ways to distribute their product.

One of those new distribution methods was the automobile dealership.

In 1896, William Metzger built and opened the first independent automobile dealership in Detroit, Michigan. He actually sold an electric automobile called a Waverly for around \$1,000.

The second businessman to get involved was H.O. Kohler. He opened the first automobile dealership in Pennsylvania. He sold Winton automobiles.

Those men were actually the first auto franchise owners. Henry Ford and the other businessmen who were producing automobiles now had a distribution system. They had an automobile franchise network. And soon, automobile franchises were appearing everywhere.

Lots of automobiles were sold by automobile franchises. More roads became paved. Americans were able to travel longer distances in a shorter amount of time. But, these new machines, these automobiles, needed gasoline to run.

The oil companies started opening gasoline service stations to keep all of the automobiles fueled. Some of them became franchises. Some of them, like Chevron, still are.

Another form of energy was needed for this growing legion of automobile drivers - food. As the years went by, restaurants started popping up all over the place, especially near all of the freshly-paved roads. Eventually, food franchises started opening.

Raymond Albert Kroc is franchise hero. If it wasn't for Ray Kroc, franchising may not have become what it is today. And McDonald's restaurants, which have been dotting the landscape near exit ramps of every major freeway since the 1960's, wouldn't be in existence.

Born in 1902, Ray Kroc was a sales guy with an incredible vision. He started out selling milkshake-mixing equipment. He believed in the product so much, he mortgaged his home to become a distributor of this machine which could make five milk shakes at the same time. Kroc traveled all over the country selling Multi-Mixers to people in the food industry.

During his travels, Kroc had heard about two brothers from California named Dick and Mac McDonald. They owned a busy hamburger stand and were using eight of Kroc's milkshake-mixing machines- simultaneously. He decided to take a drive out to California to see how they did it. What he observed there was an assembly line-like system. The McDonald brothers appeared to have this procedure of theirs down to a science, and Kroc was impressed.

Kroc had quite an epiphany after seeing the McDonald brothers' restaurant. He envisioned restaurants like theirs opening and operating all over the country. Coincidentally, the McDonald brothers happened to be looking for a "franchising agent" to sell franchises across the country - and as someone who'd been a salesman for the past 30 years, Ray Kroc was the right guy for the job.

Kroc cemented a deal to be the McDonald brothers' exclusive agent, and started selling franchises. At the same time, he also opened the first duplicate of the McDonald brothers' California restaurant in Des Plaines, Illinois. Ray saw something

big in the making, and tried to convince the brothers that they should start thinking bigger also. A few years later, the three owned multiple restaurants. However, Kroc was the one that wanted to build the eateries into a true “empire”. He recognized that it was the perfect time to introduce a chain restaurant like theirs, as automobile travel was becoming increasingly popular and freeways were beginning to appear in more and more places.

Kroc ended up buying out the McDonald brothers for \$2.7 million after learning that they weren’t as motivated as he was in building a restaurant empire.

By 1963, McDonald’s had 500 restaurants up and running. Today, there are approximately 34,000 McDonald’s restaurants open. 80 percent of them are franchises. 1.8 million people are employed by McDonald’s in 118 different countries [35].

The franchising model works because it provides a formula for operating a successful business by delivering a uniform product and service to customers. It provides franchisors with the capital they need, creates distribution channels, and gives consumers a recognized standard of what to expect and a higher perceived value. Done right, it's a model that benefits business owners, operators, and customers alike.

1.3 Advantages and disadvantages of franchising as a business form

Businesses expand by franchising as way of accessing external capital to fund the growth of new stores or outlets that are operated by committed and profit-driven franchisees that are likely to be more diligent and focused than employed staff.

Franchisees are attracted to franchising for the prospect to become their own boss without re-inventing the wheel. The old adage "in business for yourself, but not by yourself" accurately describes this motivation.

Below is a summary table of advantages and disadvantages of becoming a franchisee. A more detailed explanation of each item is listed at the end of the table.

Table 1 - Advantages and disadvantages of franchising [1,3,6,8]

Advantages		Disadvantages	
1	Known set-up costs	1	Potentially higher set-up costs compared to independent small business
2	Cashflow lending available from some banks	2	Not all systems are accredited for cashflow lending
		3	A franchise is for a limited time only
3	Access to existing brand and operating systems	4	Lack of independence to be completely innovative
4	Franchisor brand and support can reduce chances of business failure	5	Risk of franchisee business failure is not eliminated
5	Customer awareness of brand, its products and services	6	Franchises entering or developing new markets may be unknown among potential customers
6	Centrally organized marketing and brand promotions	7	Franchisees pay an additional levy for marketing in addition to franchise fees
		8	Requirement for further marketing expenditure in local area
7	Franchisee not required to be a marketing expert	9	Risk of franchisor choosing unsuccessful marketing strategies or tactics
8	Training in the operation of the business provided	10	Training may not meet expectations, or be primarily technical in nature
9	Training for the franchisee's staff	11	Training for staff may not be available, or made available only at additional cost
10	Franchisor may select site or territory	12	The franchisor may have little or no site or territory selection criteria
11	Ongoing advice, guidance and support from franchisor	13	Support may not meet expectations
		14	The requirement to pay franchise fees to the franchisor
12	Store or territory visits to support franchisees in the field	15	Field visits may uncover non-compliance and result in a breach notice
13	Advice and support from fellow franchisees	16	Risk that fellow franchisees damage the brand, and indirectly, your business
14	Potential often exists to grow beyond one outlet	17	Saturation in a mature market could result in encroachment by franchisor or other franchisees
15	Franchisor establishes supply chain for network	18	Franchisee may lack freedom of choice in suppliers
		19	Franchisor may receive rebates on franchisee purchases from suppliers
16	Franchising provides an opportunity for people to more easily get into business for themselves	20	The franchisor may select the wrong people as franchisees

Advantages of franchising:

1. Known set-up costs. Based on their experience of operating their own outlets initially and subsequently after other franchisees have joined the network, a franchisor is likely to have a quite accurate estimation of the set-up costs of the business. By comparison, independent businesses that do not have the benefit of opening multiple outlets beforehand underestimate the set-up costs and risk compromising on key elements, such as working capital.

2. Cashflow lending available from some banks. A number of major Australian banks now have a process whereby they are able to establish a risk profile for a franchise brand which may allow the bank to reduce its dependence on traditional bricks and mortar security for a business loan, and instead place greater value on the business' capacity to generate cash. Cashflow lending in this manner may be as high as 70% of the value of the business [37].

3. Access to existing brand and operating systems. A franchisee does not need to reinvent the small business wheel. Investing in a franchise will provide access to a brand that may be well-known and regarded, as well the 'know-how' needed to operate that business.

4. Franchisor brand and support can reduce chances of business failure. The strength of the brand and the guidance of the franchisor can create a more profound impact in a local market compared to a new independent business. This can help a franchisee achieve a higher level of performance sooner than a comparable independent business, and in the long term, potentially reduce the chances of business failure for the franchisee.

5. Customer awareness of brand, its products and services. A new franchise may already have a high level of demand for its goods and services as a result of the profile of the brand in adjoining locations. Equally the products or services offered may be unique and distinctive and also have a high level of demand which can provide a franchisee with a running start compared to an independent business owner.

6. Centrally organised marketing and brand promotions. The franchisor generally provides marketing expertise for the network, and takes responsibility for organising group-wide marketing and promotional activity. Marketing is a core

function of any business and one which many business owners are too busy elsewhere to undertake properly by themselves. Franchising allows this important function to be outsourced to the franchisor [32].

7. Franchisee not required to be a marketing expert. In addition to the lack of time a franchisee may have to devote to the marketing of their business, the franchisee is also able to benefit from the knowledge and experience of the franchisor in knowing what marketing and promotions activities will be more effective than others. This means a franchisee does not have to be an expert marketer in their own right, or hire one independently.

8. Training in the operation of the business provided. A franchisee may not need to have previously worked in the field in which they are operating their franchised business as they are trained by the franchisor. Many franchise systems do not require a specific qualification or work background to qualify for the franchise, and consequently a wider range of possibilities is open to a potential franchisee who can be trained in the operation of the business by the franchisor.

9. Training for the franchisee's staff. Additionally, the franchisor may make training available to the staff of the franchisee, as well as the franchisee themselves. By training a franchisee's staff, the franchisor can ensure greater consistency of frontline customer service standards, and alleviate the franchisee of the burden of conducting their own training [34].

10. Franchisor may select site or territory. Many people who go into business for themselves for the first time may have little or no experience in the analysis required to identify a viable location or territory. A franchisor is likely to have developed significant experience in this regard over time and be quite proficient compared to an independent newcomer for whom the process may be more miss than hit.

11. Ongoing advice, guidance and support from franchisor. One of the most tangible elements of the franchise offer is the ongoing support, guidance and advice generally provided by a franchisor to the franchisee. This may be a combination of both structured and scheduled support, as well as ad hoc support made available

according to a franchisee's needs. The ability to refer to a senior business partner with "been there, done that" experience is highly valued by franchisees.

12. Store or territory visits to support franchisees in the field. An extension of the support and guidance provided by the franchisor is the in-store or territory field visits by the franchisor's representative to provide on-site coaching, mentoring and training to a franchisee. Such support is simply not available in such a comprehensive and holistic manner to independent business operators.

13. Advice and support from fellow franchisees. Above and beyond the support of the franchisor is the advice and support provided by fellow franchisees. In joining a franchise network, a new business owner becomes a member of an exclusive group of peers who all operate similar businesses, face similar challenges, and can share and benefit from each other's solutions. This type of support has many advantages that would otherwise not be available to a non-franchised business.

14. Potential often exists to grow beyond one outlet. Many franchise networks continue to grow and this can provide opportunities for successful franchisees to continue to expand as business owners into additional outlets or territories, subject to their own capacity and the nature of the business model of the franchise.

15. Franchisor establishes supply chain for network. An independent business owner must source their own products and services and can spend months or longer to find suppliers, whereas a franchise network has a preexisting supply chain that a franchisee can plug straight into. In many cases, the franchisee does not need to waste valuable time and energy trying to find new suppliers, and can concentrate more quickly on other business priorities.

16. Franchising provides an opportunity for people to more easily get into business for themselves. Franchising can help lower the barriers to entry for people seeking to get into business for themselves because of the work done by the franchisor in establishing the system and providing the know-how and training to run the business. The franchisee does not have to re-invent the wheel in the way that an independent business operator would, and can start operating more proficiently more

quickly with fewer potential obstacles than an independent operator (and of course, able to access the support of the franchisor during the process).

Disadvantages of franchising:

1. Potentially higher set-up costs compared to independent small business. A franchised business may cost more to initially establish than an independent business. Additional costs not faced by independent business owners include the upfront franchisee fee (which is paid to access the franchisor's brand and know-how), and the training fee. Franchisors, based on their experience, may require a greater investment in fit-out, equipment, initial stock and marketing than an independent business operator might in the knowledge that such levels of initial expenditure establish long term competitive advantage over independent rivals.

2. Not all systems are accredited for cashflow lending. While some franchise brands are accredited by banks for cashflow lending services, many are not. It is estimated that of the approximately 1,100 franchise brands in Australia, less than 20% may have bank accreditation. For other systems, normal bank lending practices requiring high levels of real estate security are likely to apply, and this may be an obstacle to entry for potential business owners [39].

3. A franchise is for a limited time only. Few people realise that a franchise does not last forever. It is a conditional grant limited by time. The duration (or term) of a franchise agreement will vary from one system to another, but has been found by the Franchising Australia survey to be five years on average. This means that toward the end of the five year term, a franchisee may be offered another term under a new franchise agreement, or alternatively may not be offered a renewal and must end their business.

4. Lack of independence to be completely innovative. A franchise business requires conformity to the policies and procedures established by the franchisors. Franchisees do not have the creative or innovative freedom to do whatever they please in the business, but must follow the system. Failure to follow the system may

result in the franchise being terminated, usually with little or no opportunity for a refund of the money invested in the business.

5. Risk of franchisee business failure is not eliminated. The risk of failure is part and parcel of any business venture, and in this regard franchising is no different. It is generally expected by franchisees that investing in a franchise will reduce their chances of business failure, but it can never completely eliminate the potential for failure. Franchisees should accept that there can be no guarantees of success in any business venture - franchised or otherwise - and should conduct extensive research in advance of the purchase decision to identify and reduce future risks.

6. Franchises entering or developing new markets may be unknown among potential customers. While a common benefit of franchising is the awareness of the franchisor's brand and its products or services, when entering a new market such awareness may not exist and this benefit to the franchisee is substantially diluted. The franchisee's own endeavours may be necessary to build the profile of the brand and demand for its products or services when pioneering a new market.

7. Franchisees pay an additional levy for marketing in addition to franchise fees. In addition to any ongoing royalties (franchise fees) that a franchisee may be required to pay a franchisor, it is a common requirement to also pay a separate marketing fee or levy, which is pooled with contributions from other franchisees and used to fund marketing activities that promote the brand, and its products and services for the benefit of the group as a whole. This additional fee may not be adequately considered by the potential franchisee when undertaking their due diligence.

8. Requirement for further marketing expenditure in local area. Beyond the marketing levy described above, the franchisee may also be required spend a further proportion of their revenue on marketing in their own local area, and proof of this expenditure may be required by the franchisor.

9. Risk of franchisor choosing unsuccessful marketing strategies or tactics. Great emphasis is provided on the franchisor's expertise in marketing and promoting

the brand and its goods and services, but if the franchisor makes a poor choice in the strategy or tactical delivery of a marketing campaign, all of the franchisees in the network may be negatively affected.

10. Training may not meet expectations, or be primarily technical in nature. The expectations of franchisors and franchisees at the commencement of the franchise relationship may not match, particularly in relation to the core function of franchisee training. A franchisee may expect that the franchisor will train them in all facets of running the business, not just the technical operations, while a franchisor may only concentrate primarily on the technical operations and require the franchisee to build their own knowledge of other generic business skills. This mismatch of expectations can lead to early disappointment and frustration by the franchisee, who after training may require higher levels of field support than the franchisor expected or is able to provide [34].

11. Training for staff may not be available, or made available only at additional cost. Training for the franchisee's staff may not be included in the initial price of the franchise, or may not be available at times, locations or costs acceptable to the franchisee.

12. The franchisor may have little or no site or territory selection criteria. Franchisees may expect that the franchisor will be expert at selecting appropriate sites or territories, but this may be a false assumption if the franchisor does not have a defined selection methodology, and may operate on little more than gut feel.

13. Support may not meet expectations. Likewise, the level of support that a franchisee may expect to receive after they have joined the franchise may not meet their expectations. The franchisor may not have the resources to provide the levels of support the franchise thought they were going to receive, or the support itself may not be as helpful as originally believed.

14. The requirement to pay franchise fees to the franchisor. Franchisees usually pay an upfront fee to join a system, as well as some kind of ongoing fee or royalty on a periodic basis. The royalty may eventually be perceived as a fee in

payment of the support services provided by the franchisor, and may consequently seem to decline in value if the franchisee requires less support over time as they become more proficient in the operation of their business. The ongoing payment of fees to the franchisor, when the perceived value of the franchisor's support has dropped, may cause future tension in the relationship.

15. Field visits may uncover non-compliance and result in a breach notice. The purpose of field visits is both to support the franchisee, and to check the franchisee's compliance with the franchise system. A field visit may uncover non-compliance and result in a franchisee receiving a breach notice, which is a formal written warning from the franchisor to fix a non-compliant part of the franchisee's business or risk the franchise being terminated.

16. Risk that fellow franchisees damage the brand, and indirectly, your business. If the franchisor does not equally enforce compliance standards across the network, the actions of a non-compliant franchisee may damage the businesses of everyone else in the group.

17. Saturation in a mature market could result in encroachment by the franchisor or other franchisees. In a mature franchise system, franchisees may be placed so closely together that their businesses share customers and reduce the individual turnover of each business.

18. Franchisee may lack freedom of choice in suppliers. Unlike independent small businesses which can build their own supply networks, franchisees must usually deal with suppliers approved or endorsed by the franchisor, reducing the franchisee's freedom of choice to deal with any other suppliers.

19. Franchisor may receive rebates on franchisee purchases from suppliers. The franchisor may also receive rebates from suppliers based on the volume of goods or services purchased by franchisees. In most cases, this may be a small acknowledgement to offset the cost of the resources required to negotiate and manage supply arrangements that benefit the network, but in some cases such rebates could mean the franchisee is paying more for their goods or services.

20. The franchisor may select the wrong people as franchisees. While franchising can make the transition into small business easier in a number of ways, a franchisor must be selective about the franchisees that are accepted to ensure the long-term integrity of the brand and compliance with the system. Franchisors who do not apply filters in the franchise selection process and take all comers risk allowing an unsuitable candidate into the system who may ultimately cause harm to their own business, the businesses of their fellow franchisees, or the brand and network as a whole[34].

Based on the above information we can conclude that franchising is rather complex, multifaceted phenomenon, the role of it in the economy is extremely high because it is an effective distribution channel on which goods and services are distributed domestically and around the world. Franchising has existed since ancient times, and also regularly developed and perfected, as evidenced by the formation of different types of the system.

Приложение Б

Классификация франчайзинговых систем



Классификация франчайзинга по виду деятельности франшизополучателя		
№	Вид	Сущность
1.	Франшиза на продажу готовой продукции.	Носит название товарного франчайзинга. По этой схеме франшизодатель как изготовитель продукции передает право продажи своей продукции, а франшизополучатель (владелец франшизы) получает это право, ограниченное конкретной территорией, путем покупки франшизы на продажу готового товара под торговой маркой головной компании.
2.	Франшиза на производство	Называется производственным франчайзингом. Франшизодатель как обладатель некоей технологии производства передает право, а франшизополучатель (владелец франшизы) получает это право путем покупки франшизы на производство и сбыт продукции под товарным знаком головной компании с использованием поставляемых фирменных компонентов сырья, материалов и технологий.
3.	Деловая франшиза.	Головная компания как обладатель отработанной успешной модели франшизного бизнеса передает право, а франшизополучатель берет это право, ограниченное конкретной территорией, открыть собственное предприятие в той же отрасли и берет на себя обязательства полностью скопировать формат франшизного бизнеса по определенной модели путем покупки франшизы на определенный вид деятельности в сфере услуг под товарным знаком франшизодателя.

Классификация франчайзинга по количеству франшиз		
№	Вид	Сущность
1.	Франчайзинг отдельно взятого предприятия	Связан с имиджем индивидуального владельца франшизы или чаще семейной пары, совмещающих функции управляющих менеджеров и работников, для которых их отдельно взятое франшизное предприятие является основной формой занятости и единственным источником дохода семьи.
2.	Корпоративный франчайзинг	Характерен приход владельцев франшиз нового типа: компаний, инвестиционных групп или отдельных лиц (инвесторов), не только готовых вкладывать деньги в отдельно взятое франшизное предприятие, но и заинтересованных создавать региональную франшизную сеть с использованием наемного и аутсорсингового персонала.

Классификация франчайзинга по стратегии развития франчайзинговой системы		
№	Вид	Сущность
1.	Классический франчайзинг на условиях опциона (опцион - право на выкуп)	Такой способ ведения франчайзингового бизнеса, при котором франшизополучатель заключает договор на приобретение франшизы на условиях опциона и, кроме создания одной франшизной фирмы, ограниченной конкретной территорией, также имеет преимущественное право на открытие нескольких новых франшизных точек, причем на льготных условиях под торговой маркой головной компании - франшизодателя.
2.	Конверсионный франчайзинг	При конверсионном франчайзинге к франшизной системе присоединяется действующая самостоятельно компания, владелец бизнеса которой заключает с компанией-франшизодателем договор о предоставлении франшизы.
3.	Дочерний франчайзинг	Имеет место конверсия, но только в качестве франшизополучателя выступает опытный предприниматель с уже организованным бизнесом.
4.	Франчайзинговый контракт на менеджмент.	Заключая его, франшизополучатель является владельцем бизнеса только формально, на самом деле он больше инвестор, чем владелец. Вкладывает деньги и полностью полагается на менеджмент головной компании.

Классификация франчайзинга по функциональной структуре		
№	Вид	Сущность
1.	Индивидуальный	Франшизополучатель получает право, ограниченное конкретной территорией, на создание только одного франшизного предприятия под торговой маркой головной компании.
2.	Местный (районный)	Франшизополучатель получает право на освоение определенного региона, области, то есть создание франшизной системы и контроль над ней в соответствии с оговоренным количеством предприятий и графиком их открытия.

Классификация франчайзинга по роли и функциям франшизодателя		
№	Вид	Сущность
1.	"Производитель - розничный торговец"	"Производитель" выступает в роли франшизодателя, а "розничный торговец" - в роли франшизополучателя.
2.	"Производитель - оптовый торговец"	"Производитель" выступает в роли франшизодателя, а "оптовый торговец" - в роли франшизополучателя.
3.	"Оптовый торговец - розничный торговец"	"Оптовый торговец" - франшизодатель, "розничный торговец" - франшизополучатель.
4.	"Поставщик услуги - розничный торговец"	"Поставщик услуги" выступает в роли франшизодателя, "розничный торговец" - в роли франшизополучателя.

Классификация франчайзинга по стоимости франшизы		
№	Вид	Сущность
1.	Небольшие франшизные точки	До 100 тыс. долл.: коммерческая чистка, образование, путешествия, торговля одеждой и спортивным инвентарем, продукты питания, сети кофеен.
2.	Средние франшизные предприятия	100 - 500 тыс. долл.: сети магазинов продуктов питания, сети ресторанов, производство баннеров, наружной рекламы и вывесок.
3.	Крупные франшизные предприятия	Могут стоить больше. Это и сети отелей, и сети фитнес-центров.

Примечание: таблицы составлены автором работы на основе систематизации информации из источников, представленных в списке литературы.[7, 13, 20, 21]

Приложение В

Договор коммерческой концессии (франчайзинга)

ДОГОВОР N _____
коммерческой концессии (франчайзинг)

г. _____ " ____ " _____ г.

(наименование предприятия - правообладателя)

именуем __ в дальнейшем "Правообладатель", в лице _____

(должность, Ф.И.О.)

действующего на основании _____,
(Устава, положения)

с одной стороны, и _____,
(наименование предприятия - пользователя)

именуем __ в дальнейшем "Пользователь", в лице _____

(должность, Ф.И.О.)

действующего на основании _____,
(Устава, положения)

с другой стороны, заключили настоящий договор о нижеследующем:

1. ПРЕДМЕТ ДОГОВОРА

1.1. Согласно настоящему договору Правообладатель обязуется предоставить Пользователю за вознаграждение на указанный в договоре срок право использовать в предпринимательской деятельности Пользователя комплекс принадлежащих Правообладателю исключительных прав, а именно: право на фирменное наименование и коммерческое обозначение Правообладателя, на охраняемую коммерческую информацию, на товарный знак и знак обслуживания.

1.2. Пользователь вправе использовать принадлежащий
Правообладателю комплекс исключительных прав на _____

(указать территорию)

1.3. Срок действия настоящего договора: _____.

1.4. Вознаграждение за пользование комплексом исключительных прав составляет: _____ и выплачивается в форме _____ (фиксированных разовых или периодических платежей, отчислений от выручки, наценки на оптовую цену товаров, передаваемых Правообладателем для перепродажи и др.) в следующие сроки: _____.

2. ОБЯЗАННОСТИ СТОРОН

2.1. Правообладатель обязан:

а) передать Пользователю техническую и коммерческую документацию, предоставить иную информацию, необходимую Пользователю для осуществления прав, предоставленных ему по настоящему договору, а также проинструктировать Пользователя и его работников по вопросам, связанным с осуществлением этих прав;

б) выдать Пользователю в следующие сроки: _____ следующие лицензии: _____, обеспечив их оформление в установленном порядке;

в) обеспечить регистрацию настоящего договора в установленном порядке;

г) оказывать Пользователю постоянное техническое и консультативное содействие, включая содействие в обучении и повышении квалификации работников;

д) контролировать качество товаров (работ, услуг), производимых (выполняемых, оказываемых) Пользователем на основании настоящего договора;

е) не предоставлять другим лицам комплекс исключительных прав, аналогичных настоящему договору, для их использования на закрепленной за Пользователем согласно п. 1.2 настоящего договора территории, а также воздерживаться от собственной аналогичной деятельности на этой территории.

2.2. С учетом характера и особенностей деятельности, осуществляемой Пользователем по настоящему договору, Пользователь обязуется:

а) использовать при осуществлении предусмотренной настоящим договором деятельности фирменное наименование, коммерческое обозначение Правообладателя, иные права следующим образом: _____;

б) обеспечивать соответствие качества производимых им на основе настоящего договора товаров, выполняемых работ, оказываемых услуг качеству аналогичных товаров, работ или услуг, производимых, выполняемых или оказываемых непосредственно Правообладателем;

в) соблюдать инструкции и указания Правообладателя, направленные на обеспечение соответствия характера, способов и условий использования комплекса исключительных прав тому, как он используется Правообладателем, в том числе указания, касающиеся места расположения, внешнего и внутреннего оформления коммерческих помещений, используемых Пользователем при осуществлении предоставленных ему по договору прав;

г) оказывать покупателям (заказчикам) дополнительные услуги, на которые они могли бы рассчитывать, приобретая (заказывая) товар (работу, услугу) непосредственно у Правообладателя;

д) не разглашать секреты производства Правообладателя и другую полученную от него конфиденциальную коммерческую информацию;

е) предоставить следующее количество субконцессий: _____;

ж) информировать покупателей (заказчиков) наиболее очевидным для них способом о том, что он использует фирменное наименование, коммерческое обозначение, товарный знак, знак обслуживания или иное средство индивидуализации в силу настоящего договора;

з) отказаться от получения по договорам коммерческой концессии аналогичных прав у конкурентов (потенциальных конкурентов) Правообладателя.

3. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ПРАВООБЛАДАТЕЛЯ ПО ТРЕБОВАНИЯМ, ПРЕДЪЯВЛЯЕМЫМ К ПОЛЬЗОВАТЕЛЮ

3.1. Правообладатель несет субсидиарную ответственность по предъявляемым к Пользователю требованиям о несоответствии качества товаров (работ, услуг), продаваемых (выполняемых, оказываемых) Пользователем по настоящему договору.

3.2. По требованиям, предъявляемым к Пользователю как к изготовителю продукции (товаров) Правообладателя, Правообладатель отвечает солидарно с Пользователем.

4. ПРАВО ПОЛЬЗОВАТЕЛЯ ЗАКЛЮЧИТЬ НАСТОЯЩИЙ ДОГОВОР НА НОВЫЙ СРОК

4.1. Пользователь, надлежащим образом исполняющий свои обязанности, имеет право по истечении срока настоящего договора на его заключение на новый срок на тех же условиях.

4.2. Правообладатель вправе отказать в заключении договора коммерческой концессии на новый срок при условии, что в течение трех лет со дня истечения срока настоящего договора он не будет заключать с другими лицами аналогичные договоры коммерческой концессии и соглашаться на заключение аналогичных договоров коммерческой субконцессии, действие которых будет распространяться на ту же территорию, на которой действовал настоящий договор.

В случае, если до истечения трехлетнего срока Правообладатель пожелает предоставить кому-либо те же права, какие были предоставлены Пользователю по настоящему договору, он обязан предложить Пользователю заключить новый договор либо возместить понесенные им убытки. При заключении нового договора его условия должны быть не менее благоприятны для Пользователя, чем условия настоящего договора.

5. ДЕЙСТВИЕ ДОГОВОРА

5.1. Настоящий договор вступает в силу с момента его подписания и действует в течение срока, указанного в п. 1.3 настоящего договора.

5.2. Переход к другому лицу какого-либо исключительного права, указанного в п. 1.1 настоящего договора, не является основанием для изменения или расторжения договора. Новый правообладатель становится стороной настоящего договора в части прав и обязанностей, относящихся к перешедшему исключительному праву.

5.3. В случае, если в период действия настоящего договора истек срок действия исключительного права, пользование которым предоставлено по настоящему договору, либо такое право прекратилось по иному основанию, настоящий договор продолжает действовать, за исключением положений, относящихся к прекратившемуся праву.

5.4. Настоящий договор прекращает действие в случае:

5.4.1. Истечения срока, указанного в п. 1.3 настоящего договора.

5.4.2. Объявления Правообладателя или Пользователя несостоятельным (банкротом).

5.4.3. Прекращения принадлежащих Правообладателю прав на фирменное наименование или коммерческое обозначение без замены их новыми аналогичными правами.

5.4.4. В иных случаях, предусмотренных законом.

5.5. Пользователь вправе требовать расторжения договора и возмещения убытков в случае изменения Правообладателем своего фирменного наименования или коммерческого обозначения, права на использование которых входят в комплекс исключительных прав, указанных в п. 1.1 настоящего договора.

В случае, если Пользователь не требует расторжения настоящего договора, договор действует в отношении нового фирменного наименования или коммерческого обозначения Правообладателя.

6. ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

6.1. Настоящий договор подлежит регистрации в _____

(территориальном органе ФНС России, осуществившим регистрацию юридического лица, выступающего по договору в качестве Правообладателя, либо Пользователя в случае, если Правообладатель зарегистрирован в качестве юридического лица в иностранном

государстве)

6.2. Во всем ином, не урегулированном в настоящем договоре, стороны будут руководствоваться нормами действующего законодательства Российской Федерации.

6.3. Настоящий договор составлен в _____ экземплярах, имеющих равную юридическую силу, по одному для каждой из сторон.

7. АДРЕСА И БАНКОВСКИЕ РЕКВИЗИТЫ СТОРОН:

Правообладатель: _____

Пользователь: _____

ПОДПИСИ СТОРОН:

Правообладатель:

Пользователь:

М.П.

М.П.