

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

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Тема работы
Разработка стратегии развития региональной франшизной сети как механизма повышения привлекательности и прибыльности малого бизнеса

УДК 339.187.44:005.21:334.012.64

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3АМ6Б	Савельева А.С.		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Чистякова Н.О.	Доцент, к.э.н.		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель ОСГН ШБИП	Феденкова А.С.			

Нормоконтроль

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

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор ШИП	Никулина И.Е.	Профессор, д.э.н.		

Планируемые результаты обучения по направлению подготовки

38.04.02 Менеджмент

Код	Результат обучения
Общие по направлению подготовки	
P1	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
P2	Использовать 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
P3	Использовать 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
P4	Разрабатывать учебные программы и методическое обеспечение управленческих дисциплин, умение применять современные методы и методики в процессе преподавания управленческих дисциплин
P5	Понимать необходимость и уметь самостоятельно учиться и повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности, развивать свой общекультурный, творческий и профессиональный потенциал
P6	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»**

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент

УТВЕРЖДАЮ:
Руководитель ООП
Никулина И.Е

(Подпись) (Дата)

ЗАДАНИЕ
на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

магистерской диссертации

Студенту:

Группа	ФИО
ЗАМББ	Савельевой Анастасии Сергеевне

Тема работы:

Разработка стратегии развития региональной франшизной сети как механизма повышения привлекательности и прибыльности малого бизнеса	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	

Срок сдачи студентом выполненной работы:

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Исходные данные к работе	<ol style="list-style-type: none">1. Материалы преддипломной практики.2. Нормативно-законодательные акты.3. Научно-методическая литература.4. Информационные ресурсы.
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов	<ul style="list-style-type: none">– исследовать теоретические аспекты франчайзинга – его историю, преимущества и недостатки использования;– выявить основные классификации франчайзинга;– рассмотреть особенности регулирования франчайзинговых отношения в зарубежных странах;– проанализировать практику использования механизма франчайзинга за рубежом;– исследовать историю развития отечественного франчайзинга и выявить основные проблемы отечественного франчайзинга;

	<p>– предложить пути решения выявленных проблем;</p> <p>– разработать методику выбора франшизы с целью минимизации рисков франчайзи.</p>
<p>Перечень графического материала (с точным указанием обязательных чертежей)</p>	<p>Рисунок 1 – Количество открытых ресторанов McDonald's Corporation, шт.</p> <p>Рисунок 2 – Торговый оборот компании McDonald's Corporation, \$ млн.</p> <p>Рисунок 3 – Количество открытых ресторанов в разных странах мира</p> <p>Рисунок 4 – Объем реализации товаров и услуг компаний, использующих франчайзинг, млрд.руб.</p> <p>Рисунок 5 – Объем реализации товаров и услуг компаний, использующих франчайзинг в 1991 г., %</p> <p>Рисунок 6 – Объем реализации товаров и услуг компаний, использующих франчайзинг в 1992 г., %</p> <p>Рисунок 7 – Схема отношений в системе франчайзинга</p> <p>Рисунок 8 – Классификации системы франчайзинга</p> <p>Рисунок 9 – Основные тезисы франчайзинга согласно Постановлению № 436 «Требования о раскрытии информации, запретах, касающихся франчайзинга, и благоприятных условиях франчайзинга» от 1978 г., принятого ФТК.</p> <p>Рисунок 10 – Основные тезисы франчайзинга согласно Закону штата Калифорния «О франшизных отношениях» 1970 г.</p> <p>Рисунок 11 – Элементы франчайзинга согласно Европейской Франчайзинговой Ассоциации</p> <p>Рисунок 12 – Общие признаки трактовок франчайзинга в зарубежных странах</p> <p>Рисунок 13– Количество брендов по системе франчайзинга в развитых странах, тыс. шт.</p> <p>14 – Критерии эффективности регулирования согласно FSMA</p> <p>Рисунок 15 – Отраслевая структура использования франчайзинга в Европе в 2017 году</p> <p>Рисунок 16 – Динамика количества франчайзеров в Европе в 2017 г., ед.</p> <p>Рисунок 17 – Динамика количества франчайзи в Европе в 2017 г., ед</p> <p>Рисунок 18 – Европейские страны-лидеры по количеству франчайзинговых систем в 2014 г.</p>

	<p>Рисунок 19 – Динамика роста количества франчайзеров во Франции, шт.</p> <p>Рисунок 20– Динамика роста количества франчайзи во Франции, шт.</p> <p>Рисунок 21 – Динамика роста совокупного оборота от франчайзинговой деятельности, млрд. Евро</p> <p>Рисунок 22 – Основные показатели франчайзинга в Германии</p> <p>Рисунок 23– Показатели занятости в сфере франчайзинга в Германии</p> <p>Рисунок 24 – Количество партнеров и франчайзинговых компаний в Германии</p> <p>Рисунок 25 – Общий оборот от франчайзинговой деятельности в Германии, млрд. Евро</p> <p>Рисунок 26 – Распределение немецкого франчайзинга по отраслям</p> <p>Рисунок 27 – Количество франчайзи в Великобритании, тыс. шт.</p> <p>Рисунок 28 – Количество занятых в системе франчайзинга в Великобритании, тыс. чел.</p> <p>Рисунок 29 – Совокупный оборот от франчайзинговой деятельности в Великобритании, млрд. фунтов стерлингов</p> <p>Рисунок 30 – Количество франчайзеров в США, ед.</p> <p>Рисунок 31 – Количество франчайзи в США, ед.</p> <p>Рисунок 32– Количество занятых в системе франчайзинга, тыс. чел.</p> <p>Рисунок 33 – Рост франчайзингового бизнеса США в 2014 – 2017 гг.</p> <p>Рисунок 34 – Объем франчайзингового рынка США в 2017 году по секторам</p> <p>Рисунок 35 – Структура модели франчайзинга в США</p> <p>Рисунок 36 – Сравнительные характеристики франчайзинга бизнес-формата и дистрибьютерского франчайзинга</p> <p>Рисунок 37 – Рейтинг стран по количеству франчайзеров, ед.</p> <p>Рисунок 38 – Количество действующих франчайзинговых точек по странам на 2015 г., тыс. ед.</p> <p>Рисунок 39 – Динамика роста количества франчайзера в России, ед.</p> <p>Рисунок 40 – Сравнительная структура рынка франшиз 2017 года в % соотношении</p> <p>Рисунок 41 – Франчайзинговая структура рынка в 2017 году</p>
--	---

Рисунок 42 – Динамика сектора торгового франчайзинга в России в 2012-2017 гг. в % соотношении

Рисунок 43 – Структура рынка франшиз в сфере услуг в 2016 году

Рисунок 44 – Индексы потребительских цен на все товары и услуги в 2010-2018 годах

Рисунок 45 – Инвестиции в нефинансовые активы в России по годам

Рисунок 46 – Условия предоставления кредита «Бизнес-Старт» от Сбербанка России

Таблица 1 – Успешные европейские франшизы (2015 год).

Таблица 2 – Перечень популярных франчайзеров в США

Таблица 3 – Показатели франчайзинговой деятельности в различных странах

Таблица 4 – Основные отличия договора коммерческой концессии от договора франчайзинга

Таблица 5 – Этапы стратегии минимизации рисков для франчайзи

Таблица 6 – Перечень экспертов, участвующих в опросе

Таблица 7 – Экспертные мнения по финансовым элементам франшизы

Таблица 8 – Веса показателей по каждому элементу

Таблица 9 – Распределение финансовых элементов по значимости

Таблица 10 – Экспертные мнения по элементам репутации франшизы

Таблица 11 – Веса показателей по каждому элементу

Таблица 12 – Распределение элементов репутации по значимости

Таблица 13 – Основные элементы коммерческих предложений рассматриваемых компаний

Таблица 14 – Инвестиционные затраты на открытие точки

Таблица 15 – Определение целей КСО на предприятии

Таблица 16 – Определение стейкхолдеров программ КСО

Таблица 17 – Определение элементов программы КСО

Таблица 18 – Затраты на мероприятия КСО

Таблица 19 – Оценка эффективности

	мероприятий КСО
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы (с указанием разделов)	
Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Феденкова А.С.
Franchising and features of the development of the franchise system in Europe and the USA	Зеремская Ю.А.
Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:	
Франчайзинг и особенности франчайзинговой системы в Европе и США	Franchising and features of the development of the franchise system in Europe and the USA

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

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Чистякова Н.О.	Доцент, к.э.н		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ6Б	Савельева Анастасия Сергеевна		

ОГЛАВЛЕНИЕ

Реферат.....	10
Введение.....	11
1 Франчайзинг как особая форма ведения бизнеса.....	15
1.1 История развития и опыт функционирования франчайзинга.....	15
1.2 Особенности франчайзинга, преимущества и недостатки его использования.....	27
1.3 Основные классификации франчайзинга.....	34
2 Мировой опыт использования франчайзинга в странах ЕС и США.....	41
2.1 Особенности регулирования франчайзинговых отношений в странах Европы и США.....	41
2.2 Практика использования механизма франчайзинга в зарубежных странах.....	51
3 Разработка стратегии развития франшизной сети в регионе.....	74
3.1 История отечественного франчайзинга и его современный уровень развития в России	74
3.2 Проблемы системы франчайзинга в России и возможные пути их решения.....	86
3.3 Методика выбора франшизы.....	102
4 Социальная ответственность	115
Заключение.....	126
Список использованных источников.....	130
Приложение А. Franchising and features of the development of the franchise system in Europe and the USA.....	139
Приложение Б. Сферы использования франчайзинга	156
Приложение В. Преимущества франчайзинга для участников франчайзинговых отношений.....	157

Приложение Г. Основные схемы участия коммерческих банков в финансировании франчайзинговых компаний.....	158
Приложение Д. Существующие программы поддержки малого и среднего бизнеса.....	160
Приложение Е. Перечень услуг единого центра франчайзинга.....	161
Приложение Ж. Анкета эксперта.....	163
Приложение И. Финансовые показатели одной из точек компании «Шоконель».....	164

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 164 страницы, 46 рисунков, 19 таблиц, 77 использованных источников, 8 приложений.

Ключевые слова: франчайзинговая система, франчайзи, франшиза, франчайзер, договор франчайзинга, договор коммерческой концессии.

Объект исследования: экономические отношения, сложившиеся между субъектами франчайзинга в процессе организации совместной предпринимательской деятельности.

Цель работы: комплексное исследование экономической сущности франчайзинга, разработка теоретико-методических основ функционирования франчайзинговой системы в России и подготовка практических рекомендаций в части минимизации рисков субъектов франчайзинговой системы.

Степень внедрения: с рекомендациями и выводами, приведенными в исследовании, ознакомлено руководство ООО «УК ШОКОНЕЛЬ». Дальнейшая стратегия развития компании скорректирована с учетом основных тезисов, рассмотренных в данной работе, в том числе – в стратегию развития добавлено мероприятие по включению в Национальный Реестр.

Область применения: предлагаемые рекомендации по теме исследования могут быть использованы в целях совершенствования франчайзинговой системы на уровне регионов и страны в целом.

Значимость работы: практическая значимость результатов настоящей работы характеризуется возможностью применения рекомендаций при организации работы любого субъекта франчайзинговой системы.

В будущем планируется разрабатывать данную тему исследования на непосредственном рабочем месте.

Введение

Одной из ключевых особенностей современного бизнеса является наличие ряда факторов, которые сдерживают его развитие. Сюда можно отнести потребность в расширении реализации произведенной продукции, необходимость привлечения специалистов в дилерскую сеть крупных компаний, повышение эффективности и увеличение срока работы компаний, которые относятся к малому бизнесу. Также существенной проблемой является само взаимодействие между предприятиями малого и крупного бизнеса.

Для того, чтобы решить данные проблемы, необходимо обратиться к экономическим механизмам, одним из которых является франчайзинг. Этот способ ведения бизнеса позволяет объединить положительные черты малого и крупного бизнеса, а также принести хорошие результаты деятельности каждой заинтересованной компании. Франчайзинг – это способ ведения бизнеса, при котором тиражируется опыт успешно работающих компаний. Объединяясь под одним торговым знаком, представители малого и крупного бизнеса осуществляют свою деятельность, которая приносит выгоду каждому участнику франчайзинговой кампании.

Отмечая положительные стороны использования франчайзинга, нельзя не обратиться к зарубежному опыту: в США и странах Европы данный способ ведения бизнеса существует более ста лет и на данный момент давно продемонстрировал свою значимость для предпринимателей. Привлекательность франчайзинга объясняется его прозрачностью и простотой использования с точки зрения минимальных стартовых вложений для франчайзи. В то же время, франчайзер получает возможность расширить свою систему сбыта с эффективным распределением ресурсов и увеличить степень своего присутствия на рынке. В связи с этим, изучение специфики

франчайзинга, его значимости для предпринимателей, является актуальной задачей для многих исследователей.

В то же время, современный франчайзинг в реалиях России развит еще недостаточно хорошо вследствие ряда причин экономического, организационно-правового и социально-психологического характера. Отсутствие устоявшихся механизмов финансовой поддержки начинающих предпринимателей, решившихся на покупку франшизы, несовершенство нормативно-правовой базы в части ГК РФ №54 «Коммерческая концессия» и недостаточная осведомленность предпринимателей о преимуществах франчайзинга – все это замедляет развитие отечественного франчайзинга и создает определенные трудности для функционирования зарубежных франчайзеров в России.

В настоящее время вопросами развития франчайзинга занимаются многие исследователи, однако на данный момент данная проблема изучена недостаточно. Четкие механизмы, способствующие выходу франчайзинга на новый уровень, находятся в разработке или же не предложены вовсе. Это предопределяет выбор данной темы студентом для магистерской диссертации.

Цель работы состоит в комплексном исследовании экономической сущности франчайзинга, в разработке теоретико-методических основ функционирования франчайзинговой системы в России и подготовке практических рекомендаций в части минимизации рисков субъектов франчайзинговой системы.

Для достижения вышеставленной цели автор ставит перед собой следующие **задачи**:

- исследовать теоретические аспекты франчайзинга – его историю, преимущества и недостатки использования;
- выявить основные классификации франчайзинга;
- рассмотреть особенности регулирования франчайзинговых отношения в зарубежных странах;

– проанализировать практику использования механизма франчайзинга за рубежом;

– исследовать историю развития отечественного франчайзинга и выявить основные проблемы отечественного франчайзинга;

– предложить пути решения выявленных проблем;

– разработать методику выбора франшизы с целью минимизации рисков франчайзи.

Объектом диссертационного исследования являются экономические отношения, сложившиеся между субъектами франчайзинга в процессе организации совместной предпринимательской деятельности.

Предмет диссертационного исследования – зарубежная и отечественная практика применения франчайзинга, особенности франчайзинговой системы как эффективного инструмента развития бизнеса.

Теоритической и методологической базой диссертационной работы являются научные труды ведущих отечественных и зарубежных ученых по вопросам становления и развития франчайзинга как способа ведения бизнеса, научно-публицистические издания, статьи и открытые интернет-источники, связанные с темой исследования.

Вопросам, касающимся системе становления и развития франчайзинга посвящены работы таких ученых и практиков, как В.В. Довгань, В. Колесиков, С.А. Сосна, Е.Н. Васильева, Ж. Дельтей, И.В. Рыкова; зарубежные ученые: Н.К. Сирополис, Дж. Стэнфорд, Б. Смит, М. Мендельсон и др.

При написании диссертации применялись методы системного, логического, сравнительного и экономико-статистического анализа, а также справочные, табличные и графические формы представления информации и результатов научных исследований.

Научная новизна исследования заключается в обосновании необходимости осуществления мероприятий по решению рассмотренных проблем развития франчайзинга и разработке механизмов, реализация

которых позволит максимально использовать потенциал всех субъектов франчайзинговой системы в России.

Основные научные результаты исследования, отражающие его научную новизну и личный вклад автора в разработку основных теоретических и научно-практических положений диссертации, заключаются в следующем:

- доказана необходимость развития франчайзинговой системы как способ повышения прибыльности и доходности малого бизнеса;
- проанализирована нормативно-правовая база и предложены возможные изменения, способствующие обеспечению грамотного регулирования взаимоотношений субъектов франчайзинговой системы;
- предложен механизм развития системы франчайзинга, способный обеспечить взаимную выгоду для всех участников франчайзинговой системы;
- разработана методика выбора франшизы с целью минимизации рисков франчайзи.

Предложения и выводы, обоснованные автором в данной работе, могут быть полезны представителям государственного аппарата и инициативных сообществ в части разработки новых нормативных актов касательно регулирования франчайзинга, а также представителям бизнес-структур и предпринимателям, стремящимся найти эффективный способ ведения бизнеса и в данном контексте рассматривающим франчайзинг.

Объем и структура работы. Магистерская диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений. Работа состоит из 164 страниц. Библиографический список включает 77 источников, из которых 28 – на иностранных языках. В диссертации приведено 19 таблиц и 46 рисунков (схемы, графики, диаграммы).

1 Франчайзинг как особая форма ведения бизнеса

1.1 Франчайзинговые отношения: причины, условия и этапы формирования франчайзинга

Возникновение самого понятия «франчайзинг» уходит глубоко в прошлое. Многие ученые склоняются к версии, что само по себе слово «франчайзинг» – это французское слово (franchise), которое трактуется как «привилегия» или льгота» [1]. По другой версии слово «франчайзинг» произошло из английского franchising, т.е. право или привилегия.

Если сослаться на оксфордский словарь английского языка, то «franchising» – все права и свободы епископатов, пожалованные королевской короной в 1559 году, а «franchises» – ярмарки, рынки и другие места, отведенные для торговли. Николас Сирополис в своей книге «Управление малым бизнесом» отмечает, что сам термин «франчайзинг» от французского franchir, что значит «освобождать», употреблялся в значении «освобождать от рабства» [2]. Это может свидетельствовать о том, что система франчайзинга имела место быть до того, как в мире появился капиталистический строй.

О том, когда возник франчайзинг, ходят споры. Так, в Англии в период средневековья некоторым именитым людям предоставлялось королем право сбора налогов на обозначенных им местностях, за что те, кому было даровано это право, должны были оказывать государству определенные услуги или поставлять требуемые ресурсы – например, рекрутов для военных действий в случае межгосударственных и внутригосударственных конфликтов. Другим примером зарождающегося франчайзинга в Англии служили разрешения свободным людям на правах торговцев продавать произведенные ими товары на ярмарках и общественных рынках. Суть такого обмена правами сводилась к тому, что одна сторона давала другой необходимые ресурсы или полномочия, за что получала необходимый

капитал или какую-либо выгоду другого характера. Таким образом, уже в средневековье зарождался франчайзинг.

В торговле прототипом франчайзинговой системы могут служить системы торговых гильдий (Лондон, XVII век). А в начале XIX века в Англии появились «связанные дома», которые давали возможность властям предоставить право на торговлю спиртной продукцией исключительно владельцам постоянных дворов и только при наличии специально приобретенной лицензии [3]. Но поскольку большая часть постоянных дворов не соответствовала требованиям для выдачи лицензии и не имела средств, достаточных для ее покупки, то решение данной проблемы не представлялось им возможным. Однако механизм урегулирования данного вопроса все-таки был найден: местные пивовары предоставляли владельцам постоянных дворов заемные средства или сдавали им в аренду имущество, а сами в обмен на это получали возможность реализации своей продукции через постоянные дворы. Такая система, система «связанных домов» актуальна и сегодня, т.к. наглядно продемонстрировала свои преимущества.

И, тем не менее, становление франчайзинга как коммерческой идеи происходило в США, где компания, занимающаяся производством швейных машин «Зингер» начала использовать механизм франчайзинга во второй половине XIX века. Поскольку потребители оборудования, производимого компанией, не были ориентированы на частую покупку швейных машин в случае их неисправности, а создавать сеть обслуживающих производств по всей стране было довольно затратно, то компания нашла довольно простой выход: продавать право на реализацию и обслуживание швейных машин компании третьим лицам. Так, компания «Зингер» оптимизировала свою деятельность с помощью франчайзинговой системы. Опыт компании переняли многие предприниматели, которые оценили возможность расширить каналы реализации и повысить свою конкурентоспособность на рынке. Например, компания «Дженерал Моторск» в 1898 г. решила проблему нехватки капитала через тот же механизм франчайзинга: она организовала

реализацию паровых двигателей и автомобилей через независимых продавцов. Дилерам присваивалась оговоренная территория, на которой они могли осуществлять продажи, им стабильно поставлялась продукция, а также они были защищены от конкурентов компании. В обязательства франчайзи входило поддержание приемлемого для компании уровня сервиса и ее высокой репутации, он должен был делать вложения в приобретенный бизнес и не мог сотрудничать с поставщиками подобной продукции других производителей. Многие ученые считают, что франчайзинговая система «Дженерал Моторс в конце XIX века является началом становления франчайзинга. Сегодня «Дженерал Моторс» по-прежнему работает с франшизой, продавая ее по всей стране через дилеров, чье количество достигает 10900 продавцов.

Вслед за автомобильной индустрией франчайзинг начали использовать в розничной торговле товаров широкого потребления. Так в Америке появилась сеть универмагов «Вулворт». После франчайзинг начал приобретать популярность в сфере бытового обслуживания, а также в компаниях, организующих досуг и развлечения для населения. Появились новые общенациональные сети, компания «Баскин Роббинс» запустила киоски по продаже мороженого. Франшизу начали продавать и компании, осуществляющие химчистку, компании по обучению хореографическому искусству и многие другие. В 1902 году компания «Рексолл» начала продавать права на создание собственных аптек, а потом и на организацию своей сети франчайзинговых предприятий компанией «Говард Джонсон» (1926 г.).

В то же время франчайзинг становился все более популярной идеей в Европе. Успешно развиваясь во Франции, франчайзинг стал отличным механизмом повышения прибыльности многих компаний. К концу XX века насчитывалось 27 тыс. компаний, работающих по системе франчайзинга, в их числе – 550 франчайзеров. Первой же франшизой во Франции принято считать компанию «Пингвин», которая была основана в 1925 году.

Компания, занимающаяся производством шерстяных изделий и распространением продукции через оптовых посредников, вполне успешно применила механизмы франчайзинга и к концу XX века под маркой «Пингвин» во Франции функционировало 1200 магазинов, а за рубежом – еще 1320 точек.

В 1920-1930 годах произошло применение франчайзинга крупными производителями безалкогольных напитков, которые начали функционировать в начале XX века и занимают львиные доли рынка до сих пор. Это и «Кока-кола», и «Пепси», и «Севен-Ап». Компании продавали своим франчайзи на правах франчайзера возможность производить напитки по запатентованной производителем технологии, а также продавать на определенных территориях под торговой маркой компании. Франчайзи должен был четко выполнять все требования франчайзера, в том числе ни в коем случае не отступать от технологии производства, соблюдать рецептуру. В свою очередь, от франчайзера покупатель франшизы получал весь материал по обучению и найму персонала, результаты маркетинговых исследований и поддержку в вопросах кредитования. Такой механизм взаимодействия стал очевидно выгодным для обеих сторон, т.к. минимизировал затраты на логистические операции.

Поначалу франчайзинг служил инструментом, позволяющим расширить рынок сбыта, однако после его начали использовать компании для увеличения и поддержания определенного уровня конкурентоспособности через создание оптово-розничной сети. После того, как впервые были применены франчайзинговые инструменты, через 30 лет после появления первой франшизы, такая компания, как «Вестерн Авто» увеличила свою розничную сеть на 4000 магазинов, а фирма «Бен Франклин» увеличила ее на 2400 магазинов. Их примеру в 30х годах последовали и нефтяные компании, которые с помощью франчайзинга существенно расширили свои возможности через создание сети заправочных станций. Через существующий механизм франчайзинга нефтяные компании начали

продавать право открывать заправки третьим лицам, осуществляя поставки топлива и увеличивая совокупный уровень реализации бензина, тем самым способствуя росту прибыли компании и ее благосостояния. Такая стратегия нефтяных компаний позволила последним достойно пережить экономический кризис, который настиг страну в 30-х годах.

Интересна и история компании «Баскин Роббинс», история успеха двух братьев, создавших компанию с мировым именем и успешно функционирующую по сей день.

Первое кафе под названием «Snowbird» («Снегирь») было открыто одним из братьев, Ирвином Роббинсоном, и меню включало в себя 21 сорт мороженого по рецептуре Ирвина. Особенностью того времени был акцент не на качество, а на количество. Роббинс смог изменить вектор в пользу качества, сделав также ориентир и на теплое обслуживание клиента, на создание уютной атмосферы в своем кафе.

В то же время брат Ирвина, Бертон Баскин, вернувшись с фронта, открыл свое кафе его «Burton's» (у Бартонна). В 1947 году братья объединили свой бизнес, и через год у них уже было шесть кафе.. «Наш оборот возрастал, но доходность уменьшалась, – рассказывал Роббинс, – мы с братом поняли, что для того, чтобы поддерживать работу на высоком уровне, принятом нами с самого начала, каждое кафе должно находиться под пристальным вниманием и постоянной заботой отдельного владельца, хозяина, т.е. человека, кровно заинтересованного в успехе конкретного кафе. Тогда мы решили продавать наши кафе тем, кто хочет открыть свое дело». Тем самым, братья Роббинс начали успешную реализацию механизма франчайзинга в США.

Идея продажи своих кафе позволила братьям получить дополнительный капитал, который был пущен на развитие своей сети. Теперь уж они приступили к расширению ассортимента своего мороженого. Так, к основным и привычным вкусам мороженого (клубничный, ванильный,

шоколадный) добавилось мороженое со вкусом тыквенного пирога, черничной ватрушки и дыни.

А в 1953 году был добавлен так известный в последствии слоган «31 сорт» – по одному новому в каждый день месяца. Именно в то время поменяли и наименование фирмы, братья присвоили ей имя «Баскин Роббинс». Постепенно заурядный магазинчик мороженого перерос в серьезную компанию, которая владеет множеством заводов-производителей мороженого, своей популярной сетью кафе и насчитывает десятки тысяч работников на нескольких материках и в большом количестве стран. На сегодняшний день более 6700 кафе «Баскин Роббинс» расположены в 54 странах мира [4].

Еще одним примером блистательного успеха использования франчайзинга можно считать и известную сеть «McDonald's», чья история началась в одном из городов Калифорнии – Сан-Бернардино, где братья Макдоналд открыли у дороги закусочную для автомобилистов. Сама по себе, закусочная не обладала выдающимися качествами, однако стояла она в довольно хорошем месте, что позволило братьям довести оборот до \$200 тыс. в год, что на тот момент считалось очень хорошими деньгами. Собственный успех вдохновил основателей закусочной и в их голове родился план, как можно поставить бизнес на конвейер подобно конвейеру Генри Форда. Для этого им пришлось закрыть закусочную на три месяца, закупить и расставить на своих площадях оборудование по ходу технологической цепочки с минимизацией непроизводственных действий, а также сократить количество позиций в меню, оставив из 25 наименований всего 11. К тому же, в компании появилось самообслуживание, тем самым значительно увеличилась пропускная способность кафе. Это позволило снизить цену гамбургеров в два раза.

Успех заведения, которое было открыто в декабре 1948 года, был фееричен, через пару лет прибыль компании увеличилась вдвое. Правда воспользоваться свободными средствами от своей идеи в полную меру

братья Макдоналды не смогли, т.к. полностью реализовали свой потенциал и довольствовались той прибылью, которую им приносило существующее кафе. Франшиза McDonald's связана с именем другого человека, а именно – Рая Крока. В 1954 году этого незаурядного человека, продававшего барные миксеры для коктейлей, заинтересовало коммерческое предложение Макдоналдов о продаже сразу 10 миксеров. «Либо я ничего не понимаю в жизни, либо парни нашли новый способ извлечения денег из миксеров», – так рассудил Крок и отправился лично навестить своих покупателей. Увидев у кафе Макдоналдов огромную очередь, которая быстро двигалась, Крок понял, что впереди у компании большие перспективы. Так Крок оставил свое дело по продаже миксеров и предложил свою помощь Макдоналдам, в последствии став эксклюзивным агентом компании по франчайзингу.

В начале 1955 года Крок создал компанию *McDonald's Systems Inc.*, а через 5 лет она уже называлась *McDonald's Corporation*. Весной 1955 года был открыт первый ресторан McDonald's в городе Дес-Плейнс, штат Иллинойс. а далее началась экспансия компании по всей стране. Тот, кто приобретал лицензию, выплачивал единовременно \$950 и отчислял 1,9% от товарооборота ресторана, из которых 0,5% получали братья Макдоналдс.

К 1957 году уже было открыто 17 ресторанов, через 4 года насчитывалось уже 228 заведений, а еще резе 5 лет компания состояла из более чем 10 тыс. ресторанов. Такой рост точек произошел благодаря тому, что Рэй Крок в 1961 году выкупил у Макдоналдов дело за \$2,7 млн. и сделал акцент на улучшении имиджа компании, в том числе, открыл международный «университет гамбургерологии», в котором выращивались кадры для управления в сфере быстрого питания.

Выход на международный рынок компания McDonald's осуществила в 1968 году, первым был открыт ресторан в Канаде. Через 12 лет компания преодолела океан и осуществила экспансию в Европу, Азию, Австралию, Латинскую Америку, Африку. На данный момент во всем мире, вместе со страной происхождения, работает более 31 тыс. ресторанов компании, в

которой трудится около полутора миллиона человек. Средний годовой оборот отдельного заведения равен приблизительно \$1,5 млн, а чистая прибыль компании – более \$3 млрд.

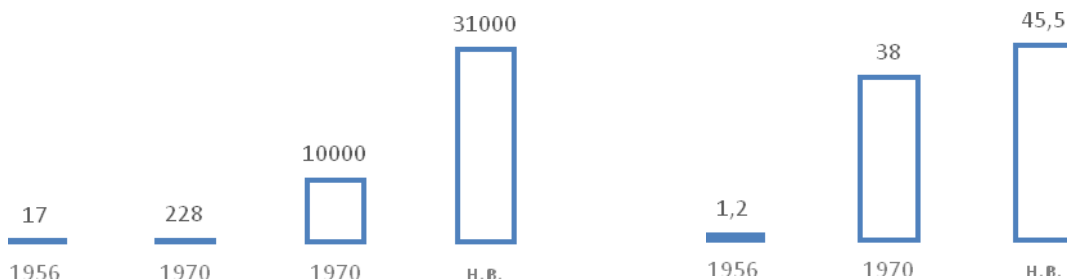


Рисунок 1 – Количество открытых ресторанов McDonald's Corporation, шт.

Рисунок 2 – Торговый оборот компании McDonald's Corporation, \$ млн.

На рисунке 3 показано количество открытых ресторанов в зарубежных странах. На долю стран большой шестерки приходится 80% доходов компании от деятельности за рубежом [5]. Сегодня и Россия приблизилась к странам «большой шестерки» - по данным с официального сайта компании на данный момент в регионе функционирует 638 ресторанов [6].



Рисунок 3 – Количество открытых ресторанов в разных странах мира

До середины XX века многие компании, использующие франчайзинг, придерживались идеи, что основное преимущество подобной стратегии

развития бизнеса – это возможность эффективного распределения продукции или услуг. Такой подход был присущ традиционному франчайзингу или, как он иначе назывался, франчайзингу первого поколения. Позже выяснилось, что данный инструмент помогал достичь и более серьезных результатов, а не был нацелен только лишь на расширение сбытовых рынков.

В 50-60 годах XX века франчайзинг начал развиваться еще быстрее. Это произошло, в том числе, и благодаря принятому в 1946 году закону о товарных знаках [7]. После ввода закона в действие франчайзи, который получал право на использование товарного знака успешной фирмы, мог пользоваться всеми плюсами от ее репутации, а франчайзер мог расширять территорию охвата своего бизнеса без больших дополнительных вложений и корректно с точки зрения закона.

Закон о товарных знаках способствовал появлению франшиз второго поколения, так называемый «бизнес-формат франшизы», которые отличаются особым методом видения коммерческой деятельности: продавец франшизы получает дополнительную выгоду от более быстрого разрастания своего бизнеса с ограниченными рисками, а покупатель франшизы – от того, что приобретает возможность функционировать в коммерческой структуре с уже устоявшейся репутацией и гарантированной возможностью заработка.

Теперь франчайзинг крепко основался в сфере услуг, продажи товаров повседневного спроса и сетях быстрого питания или обслуживания. Так компании «Холлидей Инн» за двадцать лет удалось создать сеть, которая состояла из 1400 небольших отелей. И даже с учетом того, что пик франчайзинга в развитых странах прошел к концу 80х годов, в первую очередь, из-за жесткого государственного регулирования, такая система и нынче успешно применяется в сфере продажи автомобильных товаров и бензина, спиртных и безалкогольных напитков, в сфере услуг и сфере обслуживания.

Пик развития франчайзинга пришелся на 70-80 годы XX века, а пересмотр законодательства США в плане антетрестового законодательства позволил системе франчайзинга остаться в выгодных позициях и после 80х годов. К 1988 г. в Америке существовала три тысячи франчайзеров на 45 отраслей и 416 878 франчайзи [8]. На современном этапе развития отраслей, в которых распространен франчайзинг, более 60.

С 1984 по 1991 год в Америке каждый доллар, который был вложен в начальный капитал франчайзинговых фирм, принес 5,94 доллара, в то время как фирмы, не использующие систему франчайзинга с одного доллара получили лишь 3,43 доллара. По данным Периодического издания IFA's Educational Foundation «Franchising in the Economy», объем реализации товаров и услуг через франчайзинговую систему, которую использовало более чем 500 тыс. компаний США, 30% от всего объема розничных продаж в стране за 1991 г., а в 1992 году этот показатель достиг 40,9% (рисунки 4-6).



Рисунок 4 – Объем реализации товаров и услуг компаний, использующих франчайзинг, млрд.руб. [9]



Рисунок 5 – Объем реализации товаров и услуг компаний, использующих франчайзинг в 1991 г., % [10]

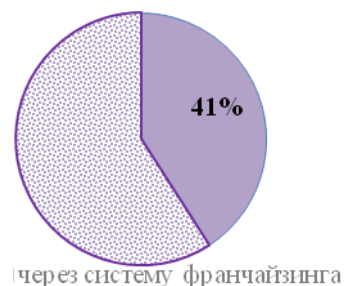


Рисунок 6 – Объем реализации товаров и услуг компаний, использующих франчайзинг в 1992 г., % [10]

Во многих странах есть нормативные акты, которые регулируют франчайзинговую систему и отношения между ее субъектами. Например, в 1979 году Федеральная комиссия по торговле США приняла документ, который носил название «Общие правила франчайзинга». Этот документ определяет порядок использования франчайзингового инструмента в настоящее время. Кроме документов и положений о франчайзинге, принятых на уровне страны, разрабатываются и нормативные документы, действующие в конкретных штатах. Наряду с формальным регулированием франчайзинговой деятельности через закон повсеместно начали возникать национальные и международные объединения, призванные координировать деятельность франчайзинговых компаний. В Америке это Международная ассоциация франчайзинга (IFA), которая была создана в 1960 году, в Англии это Британская ассоциация франчайзинга (BFA), созданная в 1977 году, Ассоциация франчайзеров США и др. В России также есть подобная структура, которая была создана на 20 лет позже, в 1997 году. Подобные ассоциации призваны разрабатывать стратегии развития франчайзинга по регионам, защищать субъекты франчайзинговой системы от недобросовестных партнеров, минимизировать риски вступления во франчайзинговые отношения и информировать франчайзеров и франчайзи об их персональных правах и обязанностях.

К началу XXI века в мире насчитывалась около 2400 франчайзеров, в то время как в США такая форма развития бизнеса применялась более чем 700 тысячами компаний. Ключевые франчайзеры этой страны – это «McDonald's», «Subway», «Pizza Hut», «Burger King», «Radio Shack». Как мировой лидер по количеству фирм, использующих систему франчайзинга, США была впереди остальных по такому параметру как доля продаж – 42% от объема всех розничных продаж приносили компании, использующие франчайзинг. Для сравнения подобный показатель в Европе варьировался от 5 до 30%.

Международная ассоциация франчайзинга насчитывает 16,5 тыс франчайзеров и более 1,2 млн франчайзи, чей объем в совокупности составляет \$1,5 трлн, а количество занятых в компаниях, работающих по франшизе – почти 12 млн. чел. Франчайзинговые фирмы создают около 13 % ВВП. Некоторые крупные фирмы-франчайзеры имеют по тысяче и более партнеров-франчайзи [11].

На сегодняшний день франчайзинговая система успешно развивается более, чем в 80 странах.

В Европе лидером выступает Германия – там 530 франчайзеров и 22 тысячи лицензированных франчайзи. В Австралии более 90% общей торговли на предприятиях быстрого обслуживания осуществляется через механизм франчайзинга. Менее всего пока что франчайзинг развит в Дании, там всего лишь 98 франчайзеров и 2000 франчайзи.

Современный франчайзинг характеризуется бурным ростом числа фирм, которые начинают использовать этот механизм. Сейчас существуют две основные тенденции, присущие франчайзингу:

1. Тренд франчайзингового бизнеса – это рост франчайзинговых систем, причем неравномерный по всем отраслям. Так, например, популярнее всего франчайзинговая схема на сегодняшний день реализуется в сфере ресторанов быстрого обслуживания (РБО), а также мини-супер-маркетов. И тем не менее, во всех сферах, где изначально успешно применялся франчайзинг, происходит рост количества франчайзи и увеличение совокупного капитала фирм-франчайзеров [12].

2. Компании, работающие по механизму франчайзинга, уже переориентировали вектор развития своей франшизной сети на другие страны, выходя за пределы своего государства. В этом ключе, мировыми экспортерами, осуществляющими сегодня франшизную деятельность, можно назвать США, Канаду, Японию, Австралию, Францию, Германию и Великобританию.

Такое расширение зоны деятельности франчайзинговых компаний может быть объяснено следующими ключевыми моментами [13].

1. За последние 30 лет франчайзинговая система продемонстрировала достоверную практику успешного ведения бизнеса и показала себя как достаточно несложный и доступный способ ведения бизнеса даже при учете больших первоначальных вложений.

2. Благодаря активной рекламе, зарубежные товары и услуги обладают довольно хорошей репутацией, а значит в странах, куда внедряется компания, уже есть определенная потребительская лояльность, т.е. существуют так называемые низкие барьеры входа на рынок за счет высокой репутации импортного происхождения товаров или услуг.

3. Если внутренний рынок в собственном государстве уже является насыщенным продукцией, производимой компанией-франчайзером, то он вынужден искать дополнительные рынки сбыта за пределами своей страны.

4. Международный франчайзинг несет в себе экономическое развитие странам с развивающейся экономикой.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что возникнув однажды, франчайзинг закрепил за собой понимание этого термина как простой и практичный вид ведения бизнеса, который зародился в середине XIX века, оправдал себя успешным опытом и богатой историей компаний с мировыми названиями и по сей день существует и успешно развивается во многих странах мира.

1.2 Особенности франчайзинга, преимущества и недостатки его использования

История развития франчайзинга как одной из концепций ведения бизнеса позволяет оценить его значимость для предпринимателей. И все-таки, прежде, чем рассуждать о том, как усовершенствовать эту систему и нужно ли ее совершенствовать в принципе, необходимо дать четкое

определение данному понятию и элементам системы франчайзинга, а также выявить все преимущества и недостатки франчайзинга.

Дословно франчайзинг можно перевести как «льготное предпринимательство». Так, Е.Н. Васильева и С.А. Сосна утверждают, что «франчайзинг – это форма мелкого и крупного предпринимательства, при котором успешные и довольно крупные компании, как правило, имеющие раскрученный бренд, заключают договор с более мелкими компаниями или бизнесменами на право вести предпринимательскую деятельность под торговой маркой этой компании» [14].

В целом, под **франчайзингом** понимается форма долгосрочного делового сотрудничества, в процессе которого правообладатель (как правило, это крупная и успешная компания), по-другому, франчайзер, предоставляет пользователю (третьему лицу, часто – небольшой компании), франчайзи, право в виде лицензии на осуществление продажи продукции, либо ее производства, либо предоставление услуг под эгидой франчайзера. Франчайзи предоставляется лицензия на осуществление указанной деятельности на выделенной франчайзером территории, с обязательным соблюдением условий, оговоренных в заключенном договоре и требований, универсальных для всех покупателей данной франшизы. В свою очередь, франчайзер обязан обеспечить своего франчайзи технологией производства товара, либо самим товаром, на соответствующих этапах развития точки снабдить франчайзи всем необходимым материалом для запуска и развития точки, предоставить результаты маркетинговых исследований и в случае необходимости оказать консалтинговую помощь.

Франчайзер предоставляет лицензию на тот или иной вид деятельности в обмен на плату со стороны франчайзи – это может быть первоначальный взнос в пользу правообладателя, а в последствии ежемесячные выплаты франчайзеру по итогам работы франчайзи или в размере заранее оговоренных сумм. Общая схема франчайзинговых отношений представлена на рисунке 7.



Рисунок 7 – Схема отношений в системе франчайзинга

А.Д. Чудновский указывает, что «сущность франчайзинга заключается в том, что взаимовыгодные отношения между юридическими или физическими лицами, осуществляют хозяйственную деятельность от своего имени, при этом одна предпринимательская структура (франчайзер) выдает другой предпринимательской структуре (франчайзи) при условиях оплаты (роялти) право на конкретный вид бизнеса, с применением создавшей бизнес-модели его управления. Следовательно, франчайзи имеет право использовать товарные знаки или бренды франчайзера» [15].

Франчайзер (franchisor, синонимично – франшизодатель, лицензиар, правообладатель) – это крупная компания-правообладатель, которая, имея известную торговую марку и обладая высокой репутацией на рынке, выдает на оговариваемых условиях и на определенный срок лицензию третьему лицу, которая позволяет ему использовать товарный знак лицензиара и осуществлять коммерческую деятельность на определенной территориальной зоне.

Франчайзи (franchisée, синонимично – франшизополучатель, лицензиат, правополучатель) – это физическое или юридическое лицо, которое покупает у компании-лицензиара на определенный срок и на оговоренных условиях использовать торговую марку франчайзера,

осуществлять коммерческую деятельность на определенной территории. Франчайзи обязуется вносить первоначальный и последующие платежи, следовать условиям франчайзингового договора, осуществлять инвестиционные затраты на запуск бизнеса,

Между сторонами возникают так называемые арендные отношения, поскольку франчайзи не покупает право собственности на товарный знак франчайзера, а только получает право использования лицензии на весь период выплаты ежемесячных платежей. Размеры ежемесячных платежей прописываются во франчайзинговом договоре и являются элементом, который входит во франчайзинговый пакет.

Франчайзинговый пакет – это комплекс элементов, обеспечивающих взаимодействие франчайзера и франчайзи. Наполнение франчайзингового пакета – вопрос, который решает франчайзер прежде, чем запустить механизм продажи франшизы. Во франчайзинговый пакет может входить готовая система ведения бизнеса, маркетинговое обеспечение, технология или товар, консалтинговая помощь и т.д.). Франчайзинговый пакет может быть аналогичен и другому понятию, используемому во франчайзинговой практике – это франшиза.

Франшиза – объект договора франчайзинга, набор определенных преимуществ, которые получает франчайзи от заключения договора франчайзинга, когда решается открыть свой бизнес по франшизе.

С.В. Дедиков в своих работах выделяет следующие элементы франшизы [16]:

1. Право функционировать под фирменным наименованием и (или) предпринимательским названием франчайзера;
2. Право на товарные знаки, эмблемы, торговые марки;
3. Право на использование предпринимательской информации, относящейся к франчайзеру.

Франчайзинг используется в разных отраслях бизнеса, в том числе в сфере общественного питания, образования, автомобильной индустрии, а

также в сфере обслуживания (отели и гостиницы, всевозможный сервис и т.д.), что показано в Приложении Б [17].

Как уже было сказано выше, отношения между субъектами франчайзинговой системы регулируются франчайзинговым договором.

Франчайзинговый договор – это двусторонний договор, согласно которому франчайзер обязуется предоставить франчайзи за определенную плату на определенный или неопределенный срок право использовать в коммерческой деятельности совокупность исключительных прав, которые принадлежат франчайзеру на правах собственности.

Паушальный взнос – разовая выплата в пользу франчайзера в начале отношений между сторонами, зафиксирована в договоре и определена с учетом оценки возможного экономического эффекта для франчайзи. Может быть рассчитана как оплата тех трат, которые несет франчайзер в момент продажи франшизы.

Роялти – периодические выплаты (к примеру, ежемесячные, ежегодные) в пользу франчайзера, рассчитывается и определяется продавцом франшизы и может быть как в виде твердых сумм, так и в виде процентов от прибыли.

Мастер-франчайзи – физическое или юридическое лицо, которое приобретает право на осуществление продажи франшизы на большой территории. Франчайзер получает франчайзинговую плату за права на разработку территории, а сам мастер-франчайзи, как правило, отчисляет в пользу франчайзера роялти и следует условиям договора. Ключевой пункт такого договора – мастер-франчайзи имеет право продавать франшизу, получать паушальные взносы и роялти, но выполнять все требования франчайзера касательно развития, обучения, маркетинга и прочих элементов франшизного пакета, разработанного франчайзером и указанного во франчайзинговом договоре между субъектами.

Такая форма контрактных отношений как франчайзинг обладает рядом преимуществ для всех стейкхолдеров – франчайзи, франчайзера и государства (Приложение В).

Через развитие франчайзинга обеспечиваются интересы основных заинтересованных сторон. Франчайзер получает новые возможности распространения своего бренда и увеличения сети, франчайзи готовую идею бизнеса, а государство получает поддержку частных компаний в вопросах поддержки малого бизнеса.

Несмотря на значительные плюсы от использования системы франчайзинга, существуют также и минусы данного формата ведения коммерческой деятельности. Опять же, для обеих сторон существуют собственные риски.

Так, для франчайзера может возникнуть ряд проблем, в том числе:

1. Трудоемкий контроль сделок франчайзи после запуска точки. Поскольку франчайзи – это самостоятельный и независимый совладелец бизнеса, то у франчайзера нет полного доступа ко всей информации франчайзи относительно сделок.

2. Возможность просрочки взносов или их недоплата. Чаще всего это связано с установлением тех же роялти в виде процента от выручки. Тем самым у франчайзи может появиться потребность скрыть реальные доходы от своей точки и предоставить франчайзеру такую выручку, которая сделает его роялти меньше. Чтобы этого не допустить, многие франчайзеры отдают предпочтение фиксированным роялти.

3. Проблема сохранения конфиденциальности информации, которая предоставляется франчайзером своему франчайзи. Поэтому в договор обычно вносится пункт о неразглашении коммерческой тайны франчайзера.

4. Угроза расторжения франчайзинговых отношений по инициативе франчайзи. Это негативно сказывается на репутации франчайзера, т.к. многие предприниматели перед тем, как принять решение о покупке франшизы, изучают своего потенциального франчайзера и предоставленную им

информацию по количеству открытых точек, их финансовым результатам. Кроме этого, есть риск, что такой франчайзи может разорвать отношения с франчайзером и стать его прямым конкурентом. Для того чтобы снизить связанные с этим риски, в договорах франчайзинга включают условие о переходе права собственности на предприятие франчайзи к сетевой компании в случае нарушения договора, в частности раскрытия или несанкционированного использования информации и ноу-хау системы.

5. Непривлекательные финансовые результаты, показываемые франчайзи. Если это возникает вследствие того, что франчайзи не прислушивается к рекомендациям франчайзера и из-за этого его дело идет не так успешно, как на других точках, работающих по франшизе, то можно сделать вывод о неправильном построении бизнеса конкретно этим франчайзи. Однако непривлекательные финансовые результаты одной из точек франчайзера могут существенно снизить его репутацию в глазах потенциальных покупателей франшизы. Франчайзеры должны тщательно подходить к процедуре отбора своих франчайзи. Так, владелец франшизы ресторанов «РОСТИКС-КФС», «Росинтер» предъявляет к возможным франчайзи кроме основных условий еще одно требование – обязательное наличие опыта ведения коммерческой деятельности и деловых отношений до вступления во франчайзинговую сеть.

Как и для франчайзера, для франчайзи также существует ряд неприятностей, а именно:

1. Франчайзи обязан работать по франчайзинговому договору, что существенно ограничивает его свободу в вопросе принятия стратегических решений. Франчайзер устанавливает ограничение по количеству работников и предписывает условия их работы, обособляет территорию присутствия франчайзи, решает вопрос об ассортименте продукта и услуг, которые реализует франчайзи;

2. Франчайзи обязан выполнять установленные франчайзером правила касаются как мелких ежедневных задач, так и в вопросах использования товарного знака лицензиара;

3. Если в договоре не прописаны условия эксклюзива, то франчайзер может продавать франшизу нескольким покупателям на одной и той же территории. Вследствие этого образуется чрезвычайно высокая конкуренция и, как правило, падение прибылей [18].

4. Есть риск банкротства франчайзера, в случае которого происходит продажа франшизы или ее расторжение. Поэтому очень важно на этапе поиска франшизы проводить исследование рынка, анализировать сильные и слабые стороны, перспективы развития компании-правообладателя.

Таким образом, как и любая система ведения коммерческой деятельности, франчайзинг обладает не только положительными качествами, но и отрицательными, грамотно минимизируя воздействие которых можно получить несомненную выгоду от использования франчайзинговых механизмов.

В целом, франчайзинг признан во всем мире как эффективный экономический инструмент, применимый практически в любых сферах рынка. Его основным предназначением является развитие малого бизнеса, что особенно актуально для растущих рынков, где франчайзинг является наиболее быстрым и эффективным способом обучения предпринимателей практическим стандартам, необходимым для реализации успешного бизнеса.

1.3 Основные классификации франчайзинга

Классификации франчайзинга зависят от функционального назначения и особенностей ведения коммерческой деятельности. Стоит отметить, что единой классификации франчайзинга не существует, он подразделяется на различные виды в зависимости от того, с какой стороны и с точки зрения какого субъекта на него посмотреть.

В различных источниках выделяется несколько классификаций франчайзинга (рисунок 8).

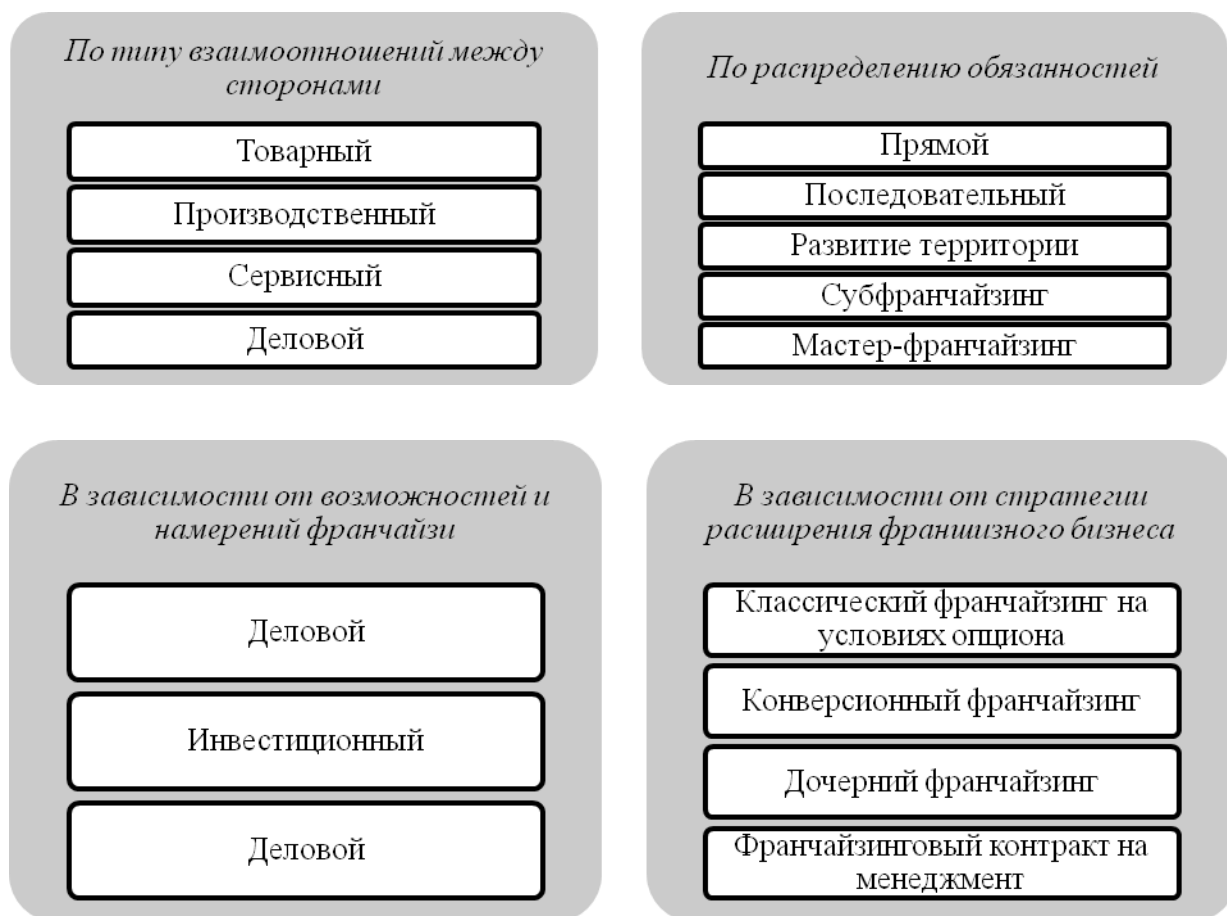


Рисунок 8 – Классификации системы франчайзинга

По типу взаимоотношений между сторонами различают четыре вида франчайзинга:

1. **Производственный франчайзинг.** В данном случае франчайзинг позволяет франчайзи не только продавать готовую продукцию, но и производить ее по уникальной технологии франчайзера. По выгодным условиям франчайзи получает специализированное оборудование и существенную консультативную помощь по вопросам производства продукции. Договор, заключенный сторонами, определяет особенности и размеры сбыта произведенной франчайзи продукции. Примером компаний, которые применяют производственный франчайзинг, могут служить Coca-Cola и Pepsi.

2. **Сервисный франчайзинг.** Данный тип характерен для сферы услуг. Франчайзер, обладающий определенными запатентованными правами на осуществление какой-либо деятельности, передает право франчайзи осуществлять эту деятельность под товарным знаком франчайзера на определенной территории. Таким образом копируется формат оказания услуг по модели франчайзера. Такой франчайзинг подходит для ресторанного бизнеса или сфера обслуживания. Примером использования сервисного франчайзинга является компания Hugo Boss.

3. **Деловой франчайзинг.** Иначе он называется франчайзинг бизнес-формата. Это связано с тем, что франчайзер и франчайзи соединены в одну крупную корпорацию, в которой коммерческая деятельность ведется по унифицированным стандартам. В этом случае франчайзи получает от франчайзера не только бренд, но и регламенты, стандарты ведения бизнеса, саму модель поведения корпорации. Пример данного вида франчайзинга – всемирно известная компания MacDonaldis.

В зависимости от возможностей и намерений франчайзи выделяют следующие типы франчайзинга:

1. **Личный франчайзинг.** Он применяется индивидуальными лицами, которые предполагают создание единоличного и небольшого франшизного бизнеса, оказывая услуги или продавая товары с помощью собственных основных средств, будь то личное авто или дом, квартира. Конечно, это малозатратный бизнес, ведь в таком случае не требуются ни запасы продукции, ни помещения под их хранение, большой штат персонала, а из оборудования необходим самый минимум. Однако такой бизнес приносит небольшой доход, который можно сравнить с доходом обычного служащего. Таким образом, сама коммерческая система предполагает работу бизнеса «в ноль».

2. **Деловой франчайзинг.** Берет свое начало в США, на родине франчайзинга, и связан с семейным бизнесом, в котором, так исторически сложилось, что члены семьи являются и руководителями, и работниками

одновременно. Для семьи такая франшизная компания – это основная их работа и единственный источник дохода. Здесь уже необходимо больше ресурсов и оборудования, есть уже свое торговое помещение, машина и запасы готовой продукции. От такой франшизы финансовый результат, как правило, существенно больше, чем от личного франчайзига.

3. Инвестиционный франчайзинг. Также, как и деловой, зарождается в США к 1980-м гг. и характеризуется появлением франчайзинга нового типа. Этот вид франчайзинга является переходным от семейного к корпоративному способу ведения бизнеса. Такие предприниматели делают существенные инвестиционные вложения в отдельно взятую франшизную компанию и нацеливаются на создание региональной франшизной сети с использованием труда наемных работников. Франшизный пакет такой компании приобретается другими коммерческими организациями, стремящимися к получению стабильного дохода.

В зависимости от распределения обязанностей между франчайзи и франчайзером можно выделить пять видов франчайзинга:

1. Прямой франчайзинг. При такой форме сотрудничества одна сторона предоставляет другой оговариваемое право (на продажу товара, на его производство или предоставление услуг) без посредников и третьих лиц.

2. Последовательный франчайзинг. Если франчайзи, открыв одну точку, продемонстрировал франчайзеру свое ответственное отношение к данному бизнесу, если точка работает успешно, а сам франчайзи соблюдает все нормы, прописанные в договоре, то франчайзер может продать на выгодных для обеих сторон условиях франчайзи право на открытие еще одной точки. Такая форма взаимоотношений возникает между сторонами, как правило, если франчайзи оправдывает доверие правообладателя и партнеры нацелены на долгосрочное сотрудничество.

3. Развитие территории. В данном случае франчайзи может осуществлять коммерческую деятельность на определенной территории. Здесь подключается механизм суб-франчайзинга, а сам франчайзи имеет

право на заключение договоров от имени головной компании. В договоре между франчайзером и франчайзи прописывается, сколько точек должен открыть франчайзи на оговоренной территории.

4. **Субфранчайзинг.** Здесь уже фигурируют три взаимозависимых стороны: франчайзер, франчайзи и субфранчайзи. Суть субфранчайзинга заключается в том, что франчайзер передает часть прав и разрешает франчайзи самому выбирать территорию для осуществления предпринимательской деятельности. На данной территории франчайзи может продавать франшизу, являясь головной компанией для субфранчайзи.

5. **Мастер-франчайзинг.** Данный вид франчайзинга схож с субфранчайзингом. Ключевое отличие – это полная передача полномочий от франчайзера его франчайзи. Франчайзи имеют право продавать франшизу (являясь для покупателей франшизы головной компанией) и развивать территорию, которую он выбирает сам. Главная цель мастер-франчайзинга не формирование франчайзи собственной сети точек продаж, а развитие сети-франчайзи с помощью самостоятельных юридических лиц.

В зависимости от используемой стратегии расширения франшизного вида бизнеса выделяют четыре вида франчайзинга:

1. **Классический франчайзинг на условиях опциона.** Данный вид франчайзинга является таким способом ведения коммерческой деятельности, при котором франчайзи подписывает договор на приобретение франшизы по условиям опциона и имеет право на открытие не одной точки на оговоренной территории, а нескольких, причем на выгодных, льготных для франчайзи условиях. Последующие действия франчайзи по развитию франшизной сети определяются договором с франчайзером, где прописываются дополнительные условия по осваиваемой территории, по количеству франшиз, их стоимости и графику запуска.

2. **Конверсионный франчайзинг.** При данном способе организации предпринимательской деятельности к франшизной сети присоединяется обособленная компания, находящаяся в том же или смежном

профиле. На общих условиях заключается договор между франчайзером и владельцем такой компании. Этот союз несет выгоду для обеих сторон. С одной стороны, фирма, которая попадает под крыло крупной франчайзинговой сети, решает маркетинговые проблемы, приобретая успешно работающую торговую марку, каналы сбыта, проверенные и работающие каналы распространения рекламы, определенную репутацию. С другой стороны, франчайзер в роли данного франчайзи приобретает партнера с опытом работы в своей области, а также лишается зачастую довольно опасного конкурента.

Конечно, в данном виде франчайзинга существуют определенные риски. Зачастую они связаны с тем, а сможет ли адаптироваться франчайзи, у которого есть своя система видения бизнеса, под устои другой компании. К тому же, во франчайзинговых отношениях всегда есть определенная доля зависимости от фирмы франчайзи, что гораздо тяжелее принять самостоятельно функционирующей компании, нежели лицу, впервые открывающему свое дело.

3. Дочерний франчайзинг. Отличается от конверсионного франчайзинга целями франчайзи. В данном случае так же, как и предыдущем виде возникает конверсия, однако франчайзи – это опытный предприниматель, у которого есть свой, успешно функционирующий бизнес. Такой франчайзи, как правило, преследует цель выйти на общенациональный рынок и получить дополнительные конкурентные преимущества за счет бренда франчайзера, его успешной стратегии или научных разработок. Данный вид франчайзи нередко предпочитает сохранить свою независимость от франчайзера, поэтому оставляет свое фирменное наименование в виде добавочного или даже основного.

4. Франчайзинговый контракт на менеджмент. Данная форма франчайзинга предполагает покупку франшизы третьим лицом, которое, однако, скорее выполняет функцию инвестора, вкладываясь в развитие франшизного бизнеса, и занимает пассивную роль. Ответственность за

развитие франшизной компании ложится на франчайзера, который осуществляет управление бизнесом за франчайзи.

Говоря о многообразии классификаций франчайзинга, нельзя не отметить, что как способ ведения коммерческой деятельности, франчайзинг довольно вариабелен. В зависимости от целей субъектов франчайзинговых отношений может быть выбран тот или иной тип взаимодействия, призванный удовлетворить определенные потребности франчайзера и франчайзи. Эта структура является довольно гибкой и пластичной, что объясняет рост популярности франчайзинга сегодня, в то самое время, когда рынок нестабилен и склонен к изменениям в сфере права и предпринимательства.

2 Мировой опыт использования франчайзинга в странах ЕС и США

2.1 Особенности регулирования франчайзинговых отношений в странах Европы и США

Как показывает история, развитие франчайзинга зарождалось постепенно и неравномерно в различных странах. Сегодня франчайзинг – это термин, которым пользуются повсеместно, т.к. франчайзинговая система доказала, что имеет место быть и развивать бизнес в контексте использования своих механизмов довольно успешно. В зависимости от той или иной страны, франчайзинг может трактоваться немного по-разному, однако суть и ключевые принципы франчайзинга неизменны в мировом сообществе.

В целом, франчайзинг – это вертикальная модель, которая отличается от других подобных моделей тем, что обладает унифицированным внешним видом и единообразной деловой активностью всех субъектов системы. В основе построения системы франчайзинга лежит соглашение в соответствии, с которым одно лицо (франчайзер) предоставляет другой стороне (франчайзи) в обмен на прямое или косвенное вознаграждение право использовать принадлежащие франчайзеру права на интеллектуальную собственность (товарные знаки, технологии и т.д.). Обязательным условием является применение франчайзи системы ведения бизнеса, разработанной франчайзером и принадлежащей ему [20].

Если рассматривать трактовку франчайзинга, ссылаясь на Федеральную Торговую Комиссию США (ФТК), в то в ней есть ключевые тезисы, определяющие правила взаимодействия субъектов франчайзинговой системы (рисунок 9).

Франшиза – длительные коммерческие отношения, возникающие по любому соглашению в соответствии с которыми:

- 1** Франчайзи продает третьему лицу продукцию под торговой маркой франчайзера.
- 2** Франчайзер осуществляет контроль над деятельностью франчайзи по ключевым направлениям, связанной с продажей продукции франчайзера.
- 3** Франчайзи при условии приобретения права на франшизную деятельность обязан произвести оплату франчайзеру.

Рисунок 9 – Основные тезисы франчайзинга согласно Постановлению № 436 «Требования о раскрытии информации, запретах, касающихся франчайзинга, и благоприятных условиях франчайзинга» от 1978 г., принятого ФТК. [21]

Однако на уровне отдельных штатов франчайзинг может трактоваться несколько иначе. Примером может служить калифорнийский законодательный документ (рисунок 10).

Франшиза – договор или соглашение между двумя или большим числом лиц, в соответствии с которым:

- 1** Франчайзи получает право заниматься предпринимательством, продавая продукцию франчайзера по определенным условиям последнего.
- 2** Предпринимательская деятельность франчайзи осуществляется в соответствии с таким планом либо ассоциируется с торговой маркой франчайзера.
- 3** Франчайзи должен выплатить, прямо или косвенно, компенсацию франчайзеру.

Рисунок 10 – Основные тезисы франчайзинга согласно Закону штата Калифорния «О франшизных отношениях» 1970 г. [22]

Немецкая ассоциация франчайзинга трактует франчайзинг как систему сбыта, которая основывается на партнерских взаимоотношениях, где

франчайзи за плату получает от франчайзера право реализовывать товар или оказывать услуги под именем последнего [23].

Во Франции по Закону Дубена франчайзинг рассматривается как передача франчайзера в распоряжение франчайзи торговой марки, причем последний должен соблюдать в своей деятельности отношения эксклюзивного характера (Закон Франции от 31 декабря 1989 г. № 89-1008 «О развитии коммерческих и кустарных предприятий и улучшении экономических, правовых и социальных условий их функционирования» [24]. Итальянской ассоциацией франчайзинга определение данного формата бизнеса трактуется как форма долгосрочного взаимодействия между независимыми друг от друга предпринимателями, которые заключают между собой договор, обязующих франчайзера предоставить франчайзи исключительное право на создание и продажу под его товарным знаком на его рынке определенных товаров или услуг [25].

Европейская франчайзинговая федерация трактует франчайзинг как тип коммерческих отношений, который основан на договорных соглашениях между независимыми сторонами, где франчайзер обязан предоставить франчайзи на период действия договора право покупать и управлять бизнес-системой франчайзера за определенную плату и в соответствии с установленными им требованиями. Так, франчайзинг включает в себя пять элементов, представленных на рисунке 11 [26].

Регламент ЕС № 4087/88 в определении франчайзинга указывает на один из ключевых его компонентов – франшиза как пакет прав промышленной или интеллектуальной собственности, которая используется для перепродажи продукции или оказания услуг покупателю. В том же Регламенте франшизное соглашение – это документ, по условиям которого франчайзер передает франчайзи в обмен на вознаграждение право использовать франшизу [27].

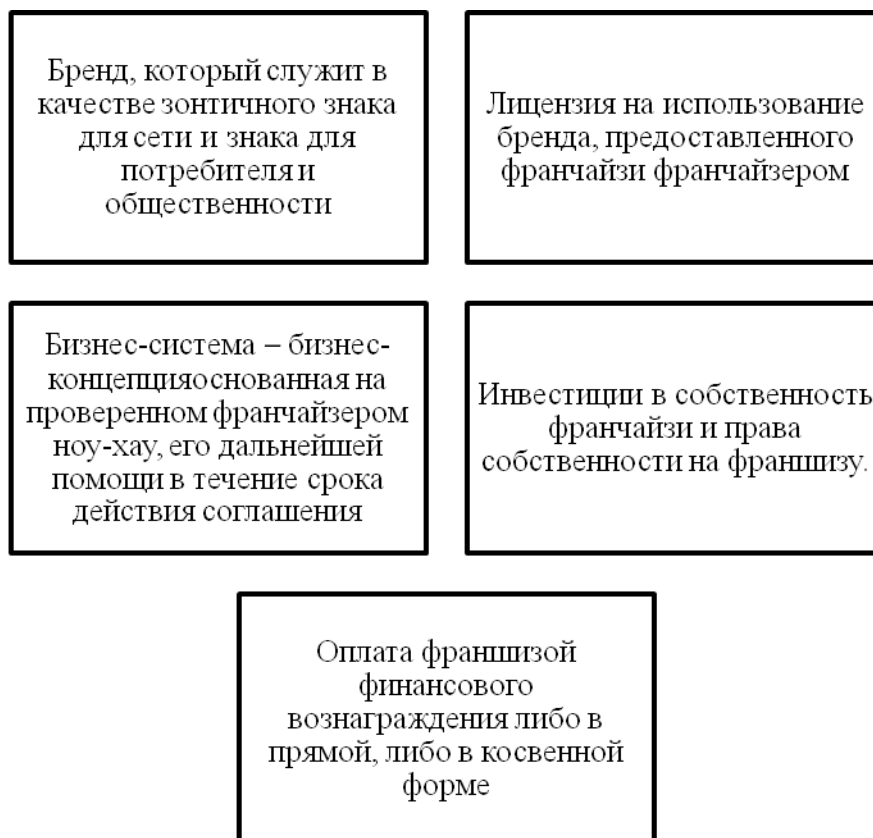


Рисунок 11 – Элементы франчайзинга согласно Европейской Франчайзинговой Ассоциации

Кроме этого, у субъектов франчайзинговых отношений есть обязанности, которые относятся к:

- использованию общего названия или вывески, унифицированной стилистики помещений и прочих ключевых позиций, прописанных в соглашении;
- разглашение франчайзером своего ноу-хау франчайзи;
- предоставление со стороны франчайзи помощи в запуске и сопровождении бизнеса.

В некоторых странах Европы (Швейцария, Франция, Бельгия) франчайзинг заменяется термином «коммерческая концессия», но по факту это – «эксклюзивный» договор, соглашение, которое закрепляет за субъектом право исключительного распространения товара третьим лицам. Таким образом, пока действует договор, правом продавать определенный товар на определенной территории обладает только один субъект, который по сути

является монополистом в отношении данной продукции на обговоренной территории.

В настоящее время, единообразному использованию принципов франчайзинга в Европе способствует принятый в 1972 году Европейский Кодекс этики франчайзинга (European Code of Ethics for Franchising). Согласно кодексу – франчайзинг представляет собой систему маркетинга товаров, услуг, технологий, основанную на близком и длительном сотрудничестве между юридически и материально независимыми компаниями, одна из которых предоставляет другой право вести дело в соответствии с заранее оговоренными условиями. Таким образом, франчайзинг – это, прежде всего способ организации деловых отношений, закрепленный в контракте, определяющем условия, создания и ведения совместного бизнеса, при которых одна сторона - обладает правом за плату использовать торговый знак и фирменные технологии своего партнера.

Интерпретация термина «франчайзинг» в зависимости от страновой специфики использования понятия, как показывает анализ трактовок определения, может быть различной, тем не менее можно обозначить ряд общих признаков, которые справедливы для системы франчайзинга, использующейся в большинстве зарубежных стран (рисунок 12).

В настоящее время отдельные законы, регулирующие франчайзинг, существуют далеко не везде. Они закреплены лишь в США, Румынии, Японии и Республике Молдова. Во многих государствах (Германия, Франция, Россия) отношения между субъектами системы франчайзинга регулируются посредством норм, которые закреплены в кодифицированных актах (как Гражданский Кодекс России), определенных подзаконных нормативных актах, касающихся предпринимательской деятельности и принятых органами исполнительной власти и в других регламентах и документах.

Кроме законодательного регулирования отношений субъектов франчайзинговой системы существуют и всевозможные

неправительственные организации, чьей целью является развитие франчайзинга как в отдельно взятой стране, так и во всем мире.

- ✓ Наличие у франчайзера прав на интеллектуальную собственность и средств идентификации (патент, авторские права, ноу-хау и др.).
- ✓ Наличие у франчайзера собственной системы ведения дела: (внутренних стандартов).
- ✓ Обязательная поддержка франчайзи со стороны франчайзера, например, техническая поддержка, обучение и др.
- ✓ Раскрытие определенной информации франчайзером франчайзи перед заключением соглашения.
- ✓ Обязательный контроль над деятельностью франчайзи со стороны франчайзера.
- ✓ Обязательство франчайзи вести дело в точном соответствии с требованиями франчайзера.
- ✓ Обязательное инвестирование дела за счет большей доли собственных средств франчайзи.
- ✓ Выплата франчайзи прямого или косвенного вознаграждения франчайзеру.
- ✓ Длительный характер отношений.
- ✓ Обязательство франчайзера поставлять товары франчайзи и/или его право определять поставщиков для франчайзи.
- ✓ Юридическая самостоятельность сторон (в большинстве систем).

Рисунок 12 – Общие признаки трактовок франчайзинга в зарубежных странах

Как уже говорилось выше, во многих развитых странах существуют франчайзинговые ассоциации, регулирующие и совершенствующие отношения в сфере франчайзинга внутри страны.

В 1972 году была создана Европейская франчайзинговая федерация (EFF), учредителями которой стали Французская федерация франчайзинга (FFF), Итальянская ассоциация франчайзинга (assofranchising / AIF), Бельгийская федерация франчайзинга (FBF-BFF) и Нидерландская ассоциация франчайзинга (NFV).

EFF была создана как некоммерческая ассоциация, которая защищает и координирует франчайзинговую отрасль, действующую в Европе. EFF признается европейскими институтами как единый орган в Европе по регулированию франчайзинговой деятельности и контролю за этическим поведением субъектов франчайзинговой системы. Исходя из этого, она

представляет собой сообщество национальных ассоциаций франчайзинга, объединенных конкретной миссией. Миссия EFF предполагает:

1. Лоббирование. EFF является единственным и авторитетным голосом для продвижения франчайзинга в Европе.

2. Саморегулирование. Продвижение бизнес-модели франшизы в соответствии с системой саморегулирования для этичного франчайзинга.

3. Лучшее сообщество ассоциаций и франчайзинга. EFF является платформой для обмена передовой практикой и бенчмаркингом для сообщества ассоциаций, а также для членов их франшиз [28].

Цифры, собранные EFF, показывают, что в Европе работает более 14 000 компаний-франчайзеров. На рисунке 13 представлено количество франчайзинговых точек для сравнения в таких странах как США, Китай, Канада, Австралия и Бразилия (рисунок 13). Таким образом, можно сделать вывод, что количество франчайзинговых точек в странах Европы выше, чем совокупное количество ритейлеров в выше указанных странах. Эти данные обуславливаются высокой степенью предпринимательской активности в Европе, их нацеленностью на получение инновационных знаний в области бизнеса и новых концепций. Степень развития франчайзинговой модели поведения бизнеса в Европе ниже, чем в США, где объем франчайзингового бизнеса превышает один триллион долларов (рисунок 13).

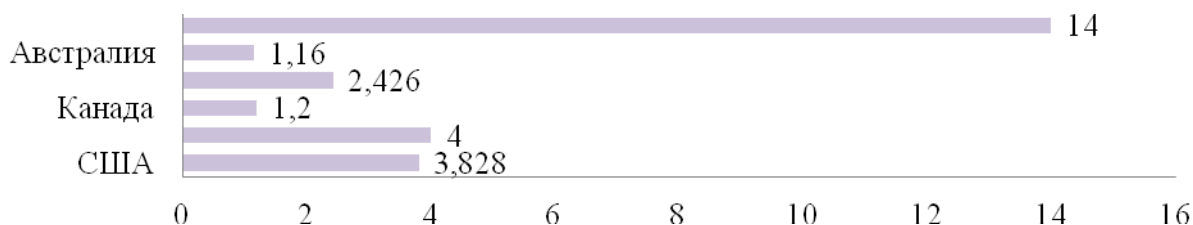


Рисунок 13– Количество брендов по системе франчайзинга в развитых странах, тыс. шт. [29]

Европейская модель франчайзинга становится все более популярной во всех регионах мира, включая развивающиеся страны Центральной Азии, Европы и Южной Америки по данным, предоставленным Всемирным

советом франчайзинга (World Franchise Council, WFC). WFC – это глобальная организация ассоциаций франчайзинга, поддерживающая развитие и защиту франчайзинга и способствующая коллективному пониманию лучших практик справедливого и этического франчайзинга во всем мире. Всемирный совет франчайзинга (WFC) является неполитической ассоциацией из более чем 40 национальных ассоциаций франчайзинга со всего мира. Созданная в 1994 году, она направлена на содействие расширению франчайзинга на международном уровне и содействие передовой практике в управлении ассоциациями франчайзинга среди ее членов. Она также направлена на стимулирование развития ассоциаций франчайзинга в странах, где подобной ассоциации нет [30].

Еще одной ключевой организацией в сфере франчайзинга на мировом уровне является Международная ассоциация франчайзинга (International Franchise Association, IFA). Организация была основана в 1960 г. и на сегодняшний день является огромной площадкой, куда входят почти 733 тыс. франчайзинговых учреждений, которые обеспечивают почти 7,6 млн. рабочих мест и производят продукцию, дающую 2,5% ВВП экономики США [31]. Члены IFA включают франчайзинговые компании в более чем 300 различных форматах бизнеса, отдельных франчайзи и компании, которые поддерживают отрасль в области маркетинга, права, технологий и развития бизнеса [32].

Основополагающим документом, обязательным для исполнения всеми участниками Международной франчайзинговой ассоциацией является Международный кодекс Этики франчайзинга. Он регулирует систему отношений между участниками IFA в области франчайзинга. В данном документе франчайзинг трактуется как система маркетинга товаров и(или) услуг и(или) технологий, основанных на тесном и продолжительном сотрудничестве между юридически и финансово независимыми предприятиями – франчайзером и франчайзи. Франчайзер передает

франчайзи право и возлагает обязательство вести бизнес в соответствии с концепцией франчайзера [33].

Кодекс представляет собой совокупность принципов, которыми обязаны руководствоваться во франчайзинговой деятельности все члены IFA. Он предназначен обеспечить ряд основных ценностей, которые служат основой для решения проблем, возникающих в системе франчайзинга. Участники IFA полагают, что приверженность ценностям, выраженным в Кодексе IFA, приведет к здоровым, производительным, и взаимно выгодным франчайзинговым отношениям. Этический Кодекс франчайзинга динамично развивается. Он регулярно пересматривается с целью отражения актуальных событий, происходящих в структуре франчайзинговых отношений.

Регулирование франчайзинговых отношений должно строиться по тем же принципам, на основании которых работают все сферы экономики мирового сообщества. Например, в Британском законе о регулировании финансового сектора (FSMA, 2000 г.) определены критерии эффективности регулирования (рисунок 14).

Следуя этим принципам, франчайзинг должен обеспечивать:

- стабильность рынка;
- возможность использования механизмов франчайзинга предпринимателями для обеспечения роста своего бизнеса;
- предоставление образовательных услуг и обучение технологии франчайзинга;
- обеспечение необходимой защиты франчайзи и минимизация их рисков.

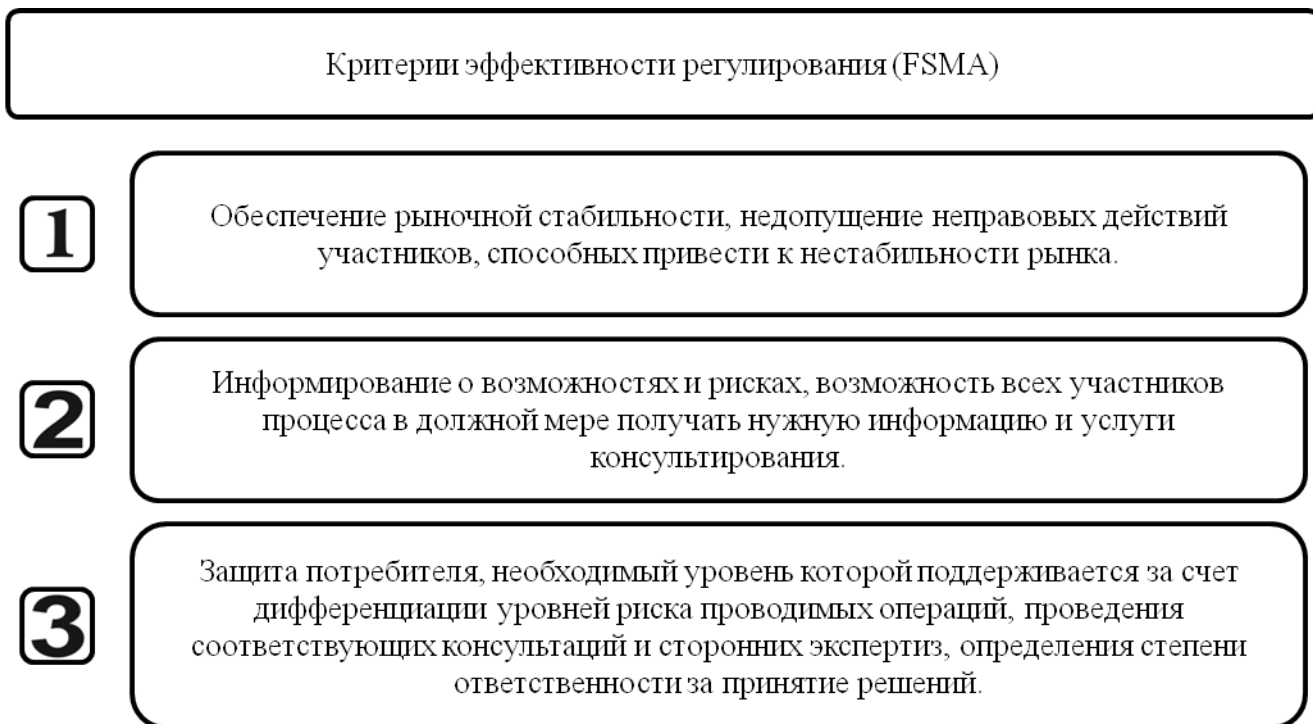


Рисунок 14 – Критерии эффективности регулирования согласно FSMA [34]

К сожалению, законодательство по регулированию франчайзинговой деятельности ни в одной стране не способно в полной мере следовать всем выше обозначенным принципам. Эта мысль подтверждается и Марком Абеллем в его работе «Закон и регулирование франчайзинга в Европе» [35].

Конечно, как уже было обозначено выше, в Европе существуют нормативные акты, в которых обозначены требования по обеспечению стабильности на локальных рынках. Однако общего подхода к созданию спектра образовательных услуг для потенциальных субъектов франчайзинга пока что не создано. А между тем, развитие франчайзинговой системы и ее совершенствование кроется в том числе и в образовательной деятельности, которая позволяет минимизировать риски, присущие франчайзингу и создать благоприятную атмосферу для функционирования бизнеса в рамках франчайзинга.

Иначе говоря, хоть франчайзинг и является распространенным явлением во всем мире, до сих пор нет унифицированного международного

правового регулирования франчайзинга. Конечно, есть своды правил и нормы этикета, прописанные и рекомендованные IFA, а также Всемирной организации интеллектуальной собственности (World Intellectual Property Organization, WIPO), однако проблема унификации правил франчайзинговой деятельности на мировом уровне сохраняется.

2.2 Практика использования механизма франчайзинга в зарубежных странах

Развитие франчайзинговой системы происходило неравномерно в различных странах мира. Это обуславливалось и степенью развития экономики той или иной страны, ее обычаями и культурой, особенностями торговой деятельности и т.д. Это повлияло и на то, какой вид франчайзинга сегодня можно увидеть в роли преобладающего в конкретной стране. Так, для таких стран как Германия и Великобритания, характерен франчайзинг в области обслуживания, а Франция и ряд других стран по большей мере используют франчайзинг в области распределения. Другая особенность в контексте странового франчайзинга связана со сферами его применения. Так, например, в Германии франчайзинг не используется в гостиничной сфере, но есть и страны, где гостиничная сфера преимущественно базируется на принципах франчайзинга. То же самое можно сказать и о франчайзинге в розничной торговле: в Великобритании около одной трети розничной торговли работают по системе франчайзинга, в Бельгии, где франчайзинг сталкивается с приоритетным бизнесом в плане семейных фирм, компании, осуществляющие франшизную деятельность составляют всего 10% от сферы обслуживания и розничной торговли [36].

Важно заметить, что около 60% экономики Евросоюза «делает» франчайзинг. При этом порядка 90% такого бизнеса в ЕС растет за счет специфических целевых кредитов [37].

По данным, взятым из обзора франчайзинга в Европе за 2016 год (EFF, 2016), в Европе на данный момент функционирует 13 800

франчайзинговых марок, которые работают в 21 стране. Отраслевая структура франчайзинговых компаний представлена на рисунке 15.



Рисунок 15 – Отраслевая структура использования франчайзинга в Европе в 2017 году

Для Европы характерен высокий процент американских франчайзинговых марок на локальных рынках: так, 33% от общего количества франчайзеров имеют американское происхождение. Наиболее привлекательными для США в плане распространения франчайзинговых национальных компаний являются такие страны как Англия, скандинавские страны, а также новые участники ЕС. Но Европа сильна и собственными франчайзи, которые, в свою очередь, успешно развиваются не только в ЕС, но и за его пределами.

Топ-500 франшиз в Европе показывает, что, хотя американские бренды по-прежнему очень популярны, многие франшизы происходящих в европейских странах также стали крупными брендами по всему континенту и за его пределами. В качестве примера можно привести некоторые из самых успешных европейских франшиз (таблица 1).

Таблица 1 – Успешные европейские франшизы (2015 год). Составлено по [37] и [38]

№	Франчайзинг/ Наименование	Кол-во, ед.	Год основания	Страна	Сектор экономики
1	Spar	12314	1932	Нидерланды	Круглосуточные магазины
2	bata	6700	1894	Чешская Республика	Розничная торговля: Одежда и обувь
3	Benetton Group	6000	1965	Италия	Розничная торговля: Одежда и обувь
4	CF Clubs	5000	1985	Великобритания	Образование: Дети
5	Etam	4200	1916	Франция	Розничная торговля: Одежда и обувь
6	Dia	3085	1979	Испания	Продукты питания: Супермаркеты
7	Ad-Dutodienst	2500	1992	Германия	Автомобильные: Товары и услуги
8	Swarovski	2350	1895	Австрия	Розничная торговля: Ювелирные изделия
9	Telepizza	1234	1988	Испания	Питание: Фастфуд
10	Yves Rocher	1600	1959	Франция	Красота и косметика

За последние годы наглядно виден рост количества франшиз в европейских странах, что связано ростом популярности франчайзинга среди предпринимателей, грамотной работе ассоциаций по франчайзингу и размыванию экономических границ и барьеров между государствами (рисунки 16,17).



Рисунок 16 – Динамика количества франчайзеров в Европе в 2017 г., ед.

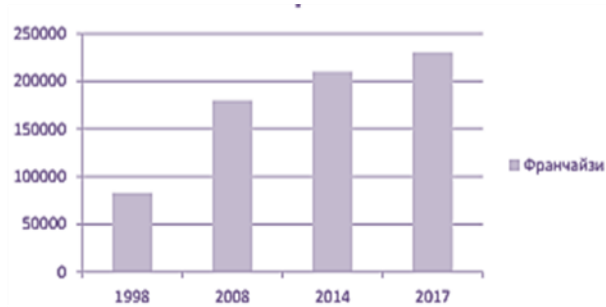


Рисунок 17 – Динамика количества франчайзи в Европе в 2017 г., ед.

Лидерами по количеству франчайзеров являются такие страны, как Франция, Германия, Италия, Испания и Великобритания (рисунок 18).



Рисунок 18 – Европейские страны-лидеры по количеству франчайзинговых систем в 2014 г. [39]

Франция. Эта страна занимает первое место в Европе и третье в мире по распространению франчайзинга. На ее долю приходится 45% всего франчайзинга в Европе. За последние десять лет Франция демонстрирует высокий рост субъектов франчайзинга. Так, в 2017 году в стране насчитывается 1976 франчайзинговых сетей, 74 102 франчайзинговых точки с более чем 670 тыс. сотрудников (учитываются как прямые, так и косвенные рабочие места), а оборот от франчайзинговой деятельности во Франции составляет 59,55 млрд. Евро.

Исторические области, которые остаются устойчивыми, подтверждают последние тенденции. В 70-х и 80-х годах франшиза была по существу развита в области личного и бытового оборудования, гостиниц, продуктов питания и парикмахерских услуг. Эти сектора по-прежнему занимают сегодня важную роль в экономическом весе франшизы с зрелыми сетями, которые остаются динамичными и которые каждый год объединяются новыми игроками. И сегодня большинство франчайзинговых сетей во Франции принадлежат сфере торговли. Так, широко известные сети продуктов питания Carrefour и Auchan входят в топ-100 мировых франшиз.

На рисунках 19-21 продемонстрирована эволюция количества субъектов франчайзинга и совокупного оборота от франчайзинговой деятельности. За два последних десятилетия количество франчайзинговых сетей удвоилось, в том числе – за счет международного франчайзинга. Причины такого роста некоторые исследователи объясняют открытым доступом к инновационным технологиям, поддержкой и обучением франчайзи внутри сети, слаженной работой франчайзинговых ассоциаций, а также благоприятным правовым режимом.

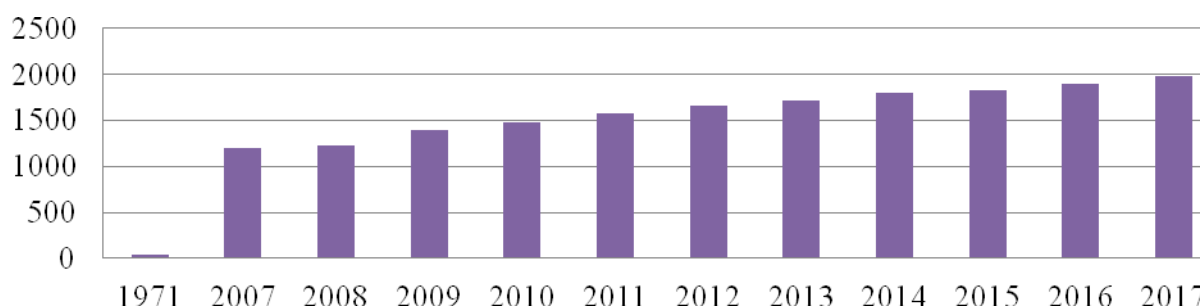


Рисунок 19 – Динамика роста количества франчайзеров во Франции, шт. [40]

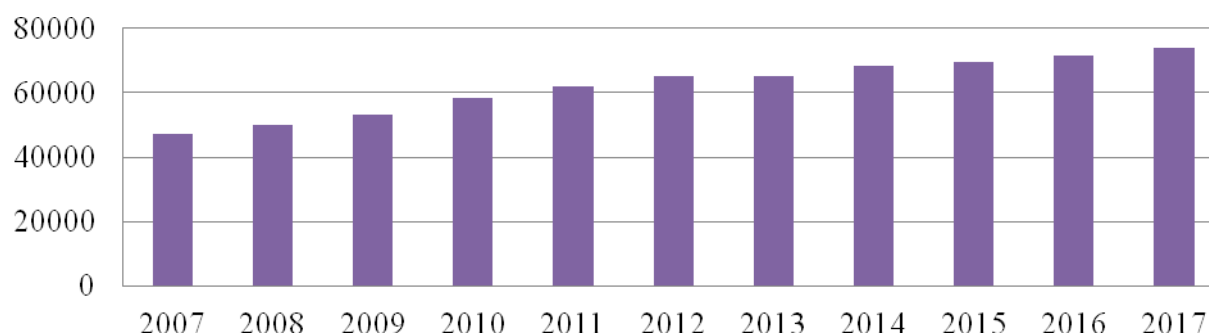


Рисунок 20– Динамика роста количества франчайзи во Франции, шт. [40]

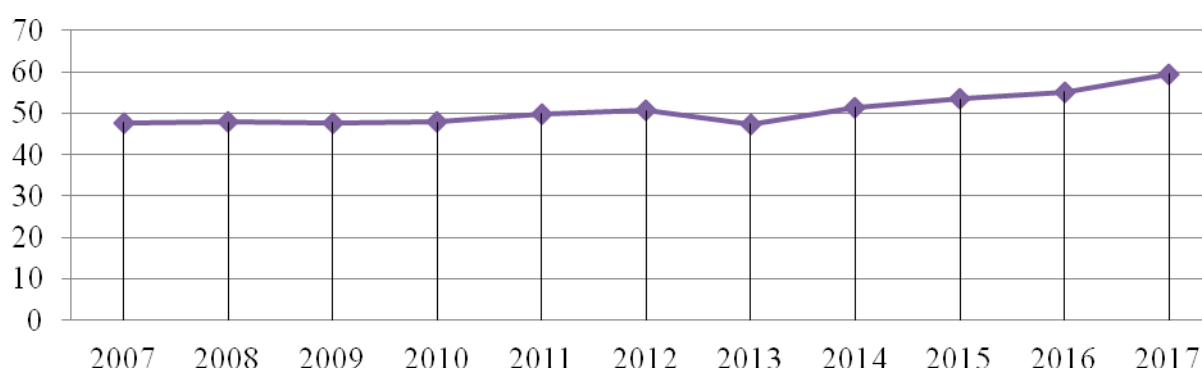


Рисунок 21 – Динамика роста совокупного оборота от франчайзинговой деятельности, млрд. Евро [40]

Именно инновации являются важнейшим аспектом деятельности франчайзинговых сетей во Франции. Передовые разработки, применяемые франчайзерами и франчайзи, делают франшизный бизнес наиболее конкурентоспособным на открытом рынке. Это относится и к электронной коммерции. Так, одна треть франчайзинговых сетей во Франции обладают личными электронными системами торговли. Кроме того, в стране существует и корпоративное обучение основам ведения бизнеса по системе франчайзинга. Это особенно важно именно сейчас, когда форм ведения бизнеса в мире существует достаточно много и необходимо просвещать предпринимателей о выгодах и преимуществах франчайзинга.

Франция также успешно развивает свои франчайзинговые сети за рубежом. Около четверти французских брендов (22,82%) являются экспортируемыми. В какой-то степени, франшиза для Франции является

более приоритетной экспортной статьёй, нежели традиционные статьи экспорта.

Особенность французского франчайзинга заключается в невысокой прибыльности и низком проценте количества иностранных франчайзеров на локальном рынке (всего 15,65%). Однако французский франчайзинг имеет определенные преимущества и все-таки является привлекательным для международного франчайзинга. Это обуславливается следующими моментами:

1. Предложение эксклюзива. Договор международного франчайзинга во Франции включает в себя пункты, которые являются довольно привлекательными для потенциальных партнеров (франчайзи). Например, сеть парфюмерно-косметических магазинов Sephora и Petit Bateau – магазины нижнего белья и одежды для дома, включили в свой договор статью об эксклюзивности. Это значит, что на конкретной территории франчайзер не может продать больше одной франшизы, чтобы обеспечить индивидуальность франчайзи. В то же время, сети Monoprix, реализующую товары широкого спроса, разрешается продавать продукцию на той же территории, однако для данной сети существуют барьеры входа в торговые центры. Бесспорно, эксклюзивность позволяет не концентрировать внимание на конкуренции между франчайзи-представителями одного бренда.

2. Бонусы и премии для франчайзи. В том же договоре существует привлекательный для франчайзи пункт о вознаграждении за вступление в партнерскую сеть. Этот «входной билет» позволяет франчайзи получить несколько десятков евро. Кроме того, франчайзи может рассчитывать на определенные бонусы, если им выполняются условия, обозначенные франчайзи. Например, соответствие оборотов точки франчайзи стратегическим показателям, на которые рассчитывает франчайзер. В таком случае, бонус рассчитывается как процент от оборота. Эти условия делают французский франчайзинг довольно привлекательным для зарубежных предпринимателей. Таким образом, если продукт или услуга пользуется

высоким спросом, то приобретение франшизы может стать очень прибыльным для франчайзи во Франции.

3. Существование закона о франчайзинге. Франция является единственной европейской страной, в которой существует закон о франчайзинге. Этот закон был принят благодаря французской федерации франчайзинга 31 декабря 1989 года и известен сегодня как Закон Дубина (Doubin Law). Его целью является регулирование развития коммерческих предприятий и улучшение условий их функционирования. Этот закон охватывает все виды лицензионной деятельности, в т.ч. – франчайзинговую. Благодаря этому закону малый и средний бизнес снижают свою зависимость от крупных компаний, которые ведут деятельность по продаже бренда, собственной торговой марки или ноу-хау, а также других объектов интеллектуальной собственности.

Закон Дубина призван регулировать преддоговорные отношения до того, как взаимодействующие стороны становятся партнерами и происходит сделка. Следуя закону, франчайзер должен сразу же предоставить потенциальному франчайзи всю информацию, которая необходима последнему.

В этот особый документ включаются сведения о положении лицензиара на рынке, о продолжительности его деятельности и опыте, о сроках действия соглашения (договора), условиях его продления или прекращения, объеме исключительных прав, о возможности передачи франшизы третьим лицам [41].

Таким образом, происходит защита франчайзи от покупки априори непривлекательной франшизы, факты о которой могут быть утаены франчайзером.

Кроме того, если до того, как будет подписан основной договор между субъектами франчайзинговой системы, франчайзи необходимо уплатить какие-то взносы в пользу франчайзи, Закон Дубина предполагает составление документа, в котором в письменном виде излагаются суммы

взносов, условия оплаты и т.д. Это делается также с целью обезопасить франчайзи от злоупотреблений со стороны франчайзера.

Германия. Результаты показывают приятную картину для всей отрасли франчайзинга в Германии: тенденция роста последних лет явно продолжается. В частности, в интеграции новых партнеров и в системе фиксируются показатели рекордного оборота системы. В Германии на рынке представлено почти 1000 систем франчайзинга с общим оборотом по состоянию на 2017 г. в размере 112,2 млрд. Евро (рисунки 22-25).



Рисунок 22 – Основные показатели франчайзинга в Германии [42]



Рисунок 23– Показатели занятости в сфере франчайзинга в Германии [42]



Рисунок 24 – Количество партнеров и франчайзинговых компаний в Германии [42]

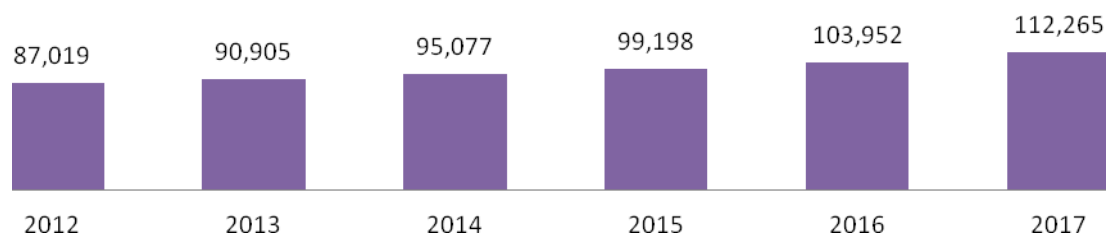


Рисунок 25 – Общий оборот от франчайзинговой деятельности в Германии, млрд. Евро [42]

Предложение по франшизе делится на четыре сектора: гастрономия, услуги, торговля и ремесла. Большинство систем франчайзинга активно работают в сфере услуг. К ним относятся, например, поставщики франшизы в области репетиторства или спортивных программ (рисунок 26).

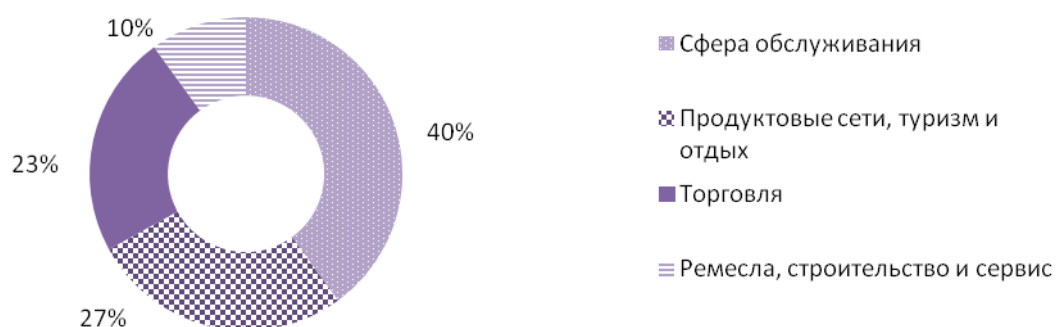


Рисунок 26 – Распределение немецкого франчайзинга по отраслям [42]

Система общественного питания традиционно играла важную роль в франчайзинге. Многочисленные рестораны были франчайзированы в национальных и всемирно известных сетях ресторанов. Но и торговля и ремесла сильно представлены в франчайзинге.

Сегодня немецкая экономика занимает 4 место в мире, экономический рост составил 0,4%, в 2017 году [43]. К тому же, потенциал для развития франчайзинга в стране представляют 82 тыс. жителей, даже несмотря на то, что сегодня отмечается спад покупательской способности населения и рост цен на товары первой необходимости.

Благоприятная ситуация на рынке франчайзинга способствует развитию иностранных франшиз в Германии. Такие французские бренды как Yves Rocher, Kookai, Promod, Pimkie уже долгое время развиваются на немецком рынке.

Успешное и поступательное развитие франчайзинга в Германии происходит за счет грамотного нормативного регулирования – правовых норм, которые регламентируют ведение конкурентной борьбы, положения об охране товарных знаков и трудового права.

Также в Германии много внимания уделяется минимизации рисков для вступления во франчайзинговую сеть. Она проходит строгую проверку по большому спектру критериев оценки, которые могут быть использованы для быстрого определения потенциала системы франчайзинга. Прежде чем франчайзи окончательно примет решение о покупке франшизы, он должен все же выяснить, насколько зрелой и успешной является компания. Чтобы иметь возможность выдавать лицензии франчайзи в качестве франчайзера, компания должна иметь успешную пилотную бизнес-идею в соответствии с Европейским кодексом поведения для франчайзинга. Подобный пилотный проект обычно наблюдается в течение нескольких лет, прежде чем бизнес-идея будет распространена как система франшизы. В течение этого времени возможны корректировки и изменения, так что франчайзи могут принять оптимизированную бизнес-модель позже.

Хорошо известные пилотные проекты, которые, вероятно, будут расширены в систему франшизы, будут отмечены печатью немецкой ассоциации франчайзинга. Это позволит продавать франшизу только в том случае, если бизнес-идея успешно прошла проверку Немецкой ассоциации франчайзинга. Если франчайзер отвечает всем определенным критериям и проходит экзамен, система франшизы может стать полноправным членом Немецкой ассоциации франчайзинга. Потенциальные франчайзи могут быть уверены, что система франчайзинга является устойчивой и справедливой.

Великобритания. В самой ранней форме франчайзинг впервые появился в Великобритании с появлением связанной системы пабов. Далее успешное развитие франчайзинга в стране, пришедшееся на 50-60 года XX века было обусловлено следующими причинами:

- активный рост сферы услуг;
- высокие темпы процесса урбанизации;
- серьезное увеличение доходов населения в условиях экономического роста.

Сегодня франчайзинг наиболее распространен в сфере быстрого питания, но также рост числа франчайзинговых компаний заметно происходит и в других сферах экономики.

В последнем опубликованном отчете (январь 2016 г.), приводящем обзор британской франчайзинговой отрасли, раскрываются следующие данные (рисунки 27-29):

- вклад франчайзинга в британскую экономику составляет 15,1 млрд. Фунтов стерлингов, что на 46% больше, чем за последние 10 лет, и на 10% выше, чем в 2013 году;
- общее число людей, занятых в франчайзинге в Великобритании, составляет 621 000 человек, из которых 321 000 заняты полный рабочий день;
- за последние два года количество франчайзинговых предприятий увеличилось на 14%, до 44 200 шт.

В среднем эти предприятия также становятся все более крупными по мере созревания сектора:

- средний оборот продолжает расти, и более половины компаний теперь демонстрируют ежегодный оборот более 250 000 фунтов стерлингов;
- занятость на единицу продолжает свою траекторию роста, причем одна треть теперь использует 10 или более сотрудников;
- 97% принадлежащих франчайзи единиц сообщили о прибыльности, 56% сказали, что они «вполне» или «очень» выгодны;
- изменения прав собственности на предприятиях франчайзи соответственно низки (4,6%), причем показатели сбоев довольно низкие;
- удовлетворение франчайзи с их франчайзером никогда не было выше, причем 91% сказали, что они «в основном» или «определенно» удовлетворены;
- около 29% франчайзи теперь управляют несколькими подразделениями;
- 80% франшизных брендов в этой стране принадлежат Великобритании и развиваются;
- каждый пятый франчайзи, запустивший свой бизнес за последние два года, был моложе 30 лет, когда они это делали.

Если обратиться к статистике двадцатилетней давности, ссылаясь на ту же ВФА, то оборот от франчайзинговой деятельности в то время составлял чуть более 5 млрд. Фунтов стерлингов, имела 379 различных брендов и представляла 18 300 отделений франчайзи, что на 59% меньше, чем данный показатель на сегодняшний день.

Данные цифры подтверждают успешность применения франчайзинга в Великобритании. Так, по данным ВАФ, четверо из пяти владельцев английских брендов использовали франчайзинг и смогли выйти на международные рынки.

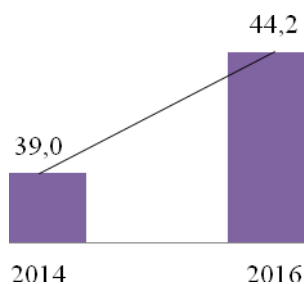


Рисунок 27 – Количество франчайзи в Великобритании, тыс. шт. [44]

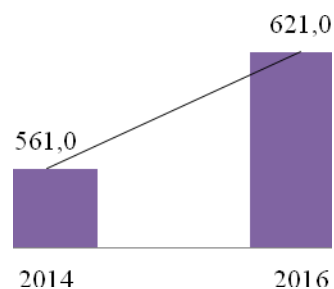


Рисунок 28 – Количество занятых в системе франчайзинга в Великобритании, тыс. чел. [44]

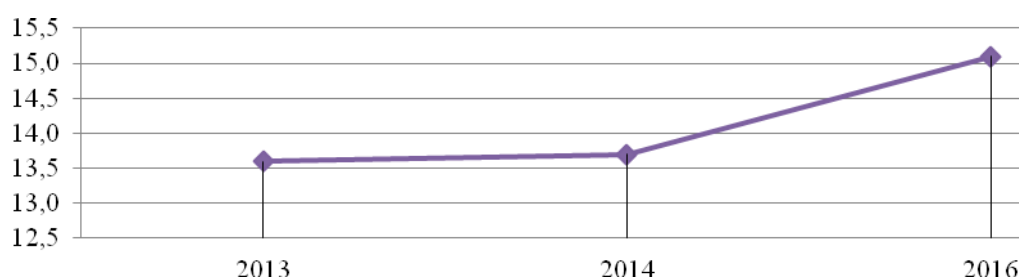


Рисунок 29 – Совокупный оборот от франчайзинговой деятельности в Великобритании, млрд. фунтов стерлингов [44]

Столь благополучное развитие франчайзинга в Великобритании обусловлено в большей степени его грамотным регулированием со стороны ассоциации франчайзинга.

ВФА сформировалась для того, чтобы действовать в интересах отрасли для оценки и аккредитации франчайзинговых компаний по строгим критериям в отношении структуры франчайзингового бизнеса, условий договора между франчайзером и франчайзи, тестирования бизнес-системы.

Чтобы стать членом ВФА, все франчайзеры и профессиональные консультанты британской франчайзинговой индустрии должны быть аккредитованы. Они должны подать заявку на проверку ВФА на строгие и обширные критерии аккредитации. Только если они пройдут, они смогут присоединиться к ВФА в качестве члена, пользоваться преимуществами членства и стать представленными Британской ассоциацией франчайзинга.

Тем не менее, франчайзи должны осознавать, что ВФА на любом уровне не дает никаких гарантий относительно вероятности достижения коммерческого успеха любым франчайзи. Как и в случае с любым бизнес-предприятием, франчайзи, прежде, чем покупать франшизу, должен изучить предложение, которое собирается купить. Поэтому цель ВФА – предоставить как можно больше объективной информации о франчайзере и достичь наибольшей прозрачности франчайзинговой системы в стране.

Из-за большого объема работы, которая была проведена в течение трех десятилетий для разработки, защиты и продвижения стандартов качества ВФА, членство приносит с собой неоценимый авторитет и признание соблюдения стандартов качества и этики в области франчайзинга. Это отличает членов ВФА от тех компаний, которые не были аккредитованы на те же строгие стандарты.

В дополнение к доверию, которое приносит членство, есть также много других преимуществ членства. К ним относятся:

- участие в мероприятиях ВФА;
- возможность посещения учебных курсов и семинаров ВФА;
- участие в рекламных мероприятиях и акциях ВФА;
- использование авторитета и значительного влияния, которыми обладает ВФА в стране и за рубежом.

Несомненно, главным преимуществом является доверие и признание, которые приходят с аккредитацией, являющейся уникальным отличием в франчайзинге.

США. Общепризнанным лидером в плане развития франчайзинга и франчайзинговых систем является США. Данный формат ведения бизнеса с более чем вековой историей еще в прошлом веке зарекомендовал себя, показав отличные результаты. Сегодня доля франчайзинга в ВВП США занимает 15%. Поэтому в стране особое внимание уделено развитию, поддержке и координации франчайзинга со стороны государства и регулирующих органов.

Говоря о динамике развития франчайзинговых систем, стоит отметить, что если в 1998 году в США насчитывалось около 1200 франчайзеров, то сегодня этот показатель достиг уже 2842 франчайзера (рисунок 30). Что касается количества франчайзи, то за тот же период их число увеличилось почти в три раза (рисунок 31).

В 1998 г. в Америке насчитывалось около 1 200 франчайзеров; в 2008 г. в США насчитывалось примерно 2150 франчайзеров и 665 000 франчайзинговых точек, в которых задействовано 6 500 000 человек. В 2014 году действовало уже 2 697 франчайзеров и 708 973 франчайзинговых точек, в которых было задействовано 7 162 000 человек.

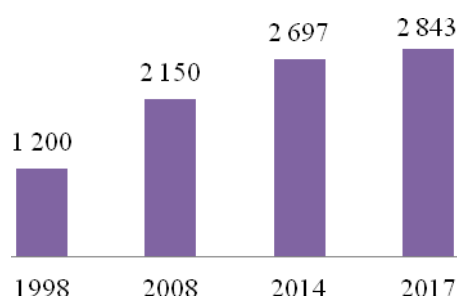


Рисунок 30 – Количество франчайзеров в США, ед.



Рисунок 31 – Количество франчайзи в США, ед.

С ростом количества франчайзинговых точек произошло и увеличение числа занятых – за 9 лет на 21% (рисунок 32).

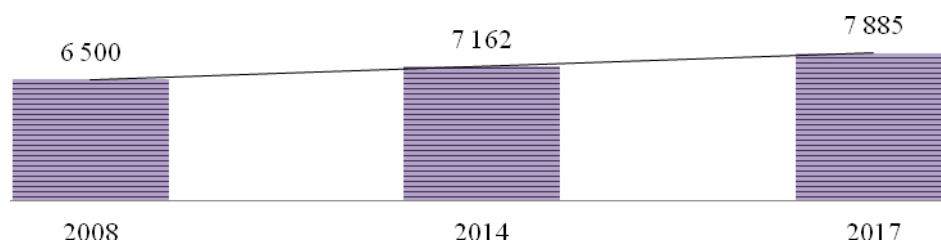


Рисунок 32– Количество занятых в системе франчайзинга, тыс. чел. [45]

Сегодня франчайзинг является самым быстрорастущим методом организации бизнеса в экономике США – по данным Международной ассоциации франчайзинга каждые восемь минут рабочего дня в США

создается новая франшизная точка [46]. По последним данным, представленным в отчетах IFA, в настоящее время франчайзинговый бизнес продолжает устойчиво расти по таким показателям, как количество новых компаний, число рабочих мест и размер совокупного оборота от франчайзинговой деятельности (рисунок 33).

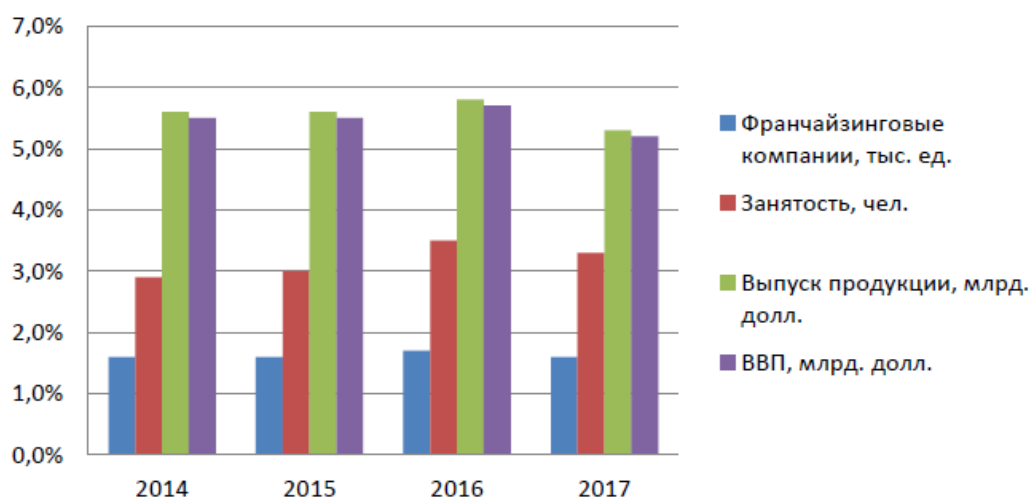


Рисунок 33 – Рост франчайзингового бизнеса США в 2014 – 2017 гг.

В отчете на начало 2018 года, представленном IFA, обозначены следующие достижения в сфере франчайзинга по стране:

- количество франчайзинговых учреждений в 2017 году увеличилось на 1,6% и ожидается, что они увеличились еще на 1,9% в 2018 году до 759 тысяч;

- по прогнозам, занятость франчайзинга в 2018 году вырастет на 3,7% после роста на 3,1% в 2017 году и франшизы занятость будет по-прежнему опережать рост занятости в масштабах всей экономики. Всего частных несельскохозяйственных в этом году ожидается рост занятости на 1,8% после роста на 1,7% в 2017 году;

- ожидается, что выпуск франчайзинговых компаний в номинальных долларах вырастет на 6,2% в 2018 году до \$ 757 млрд и выросла на 5,6% в 2017 году;

– валовой внутренний продукт (ВВП) сектора франчайзинга увеличится на 6,1% до 451 млрд. Долл. США 2018. Это будет превышать рост ВВП США в номинальных долларах, который прогнозируется на уровне 4,7%. Сектор франчайзинга будет составлять примерно 3% от ВВП США в номинальных долларах.

Такое развитие франчайзинга в США обуславливается сильными экономическими основами и усилением налоговой реформы, а также благоприятной нормативной средой. Отмечаются рост доходов населения и снижение налоговых ставок в определенных бизнес-сферах.

Безусловно, значимую роль в поддержании темпов развития американской франчайзинговой системы на должном уровне играет IFA, обеспечивая продвижение франчайзинга в стране, аккредитацию и сертификацию субъектов франчайзинга, контроль и регулирование отношений между ними, организацию специализированных мероприятий по франчайзингу и обеспечение просветительской деятельности в предпринимательских кругах.

Помимо этого, в структуре американских банков имеются специализированные департаменты по франчайзингу, которые помогают франчайзи финансовыми ресурсами, а также реализуют специальные программы по грамотному подбору франчайзеров для франчайзи и франчайзи для франчайзеров, тем самым снижая входные риски для обеих сторон и повышая привлекательность франчайзинговой системы США.

В стране существует и финансовая поддержка со стороны кредитных и финансовых организаций. Ключевыми аспектами в данном случае являются:

– установление более низких процентных ставок по сравнению с самостоятельными компаниями;

– возможность привязки процентных ставок по кредитам к базовым отраслевым показателям (например, при кредитовании франчайзи нефтяных компаний процентная ставка по кредитам соотносится с индексом изменения

цен на сырую нефть или конечные нефтепродукты; при колебаниях данного индекса процентная ставка корректируется);

– предоставление субъектам франчайзинга бесплатного обслуживания в банке в течение первого года (данный механизм предоставляет возможность франчайзи и франчайзерам пользоваться всем спектром банковских услуг без необходимости оплаты комиссий и вознаграждений; некоторые банки при условии значительного постоянного годового оборота средств по расчетному счету увеличивают данный период).

В Приложении Г обозначены основные схемы участия коммерческих банков в финансировании франчайзинговых компаний. Франчайзи может выбрать любую удобную для него схему, по которой коммерческий банк предоставит ему кредит. Далеко не в каждой стране франчайзи получают льготы в банке на открытие своего бизнеса.

Такая поддержка государства и финансового сектора обеспечивает рост франчайзинга в стране. Согласно прогнозу IHS Markit (2017 г.), количество франчайзинговых точек вырастет во всех десяти ключевых отраслях бизнеса. Так, наиболее перспективными и прибыльными станут рестораны быстрого обслуживания, а также компании-риэлторы. Разделение по отраслям представлено на рисунке 34.

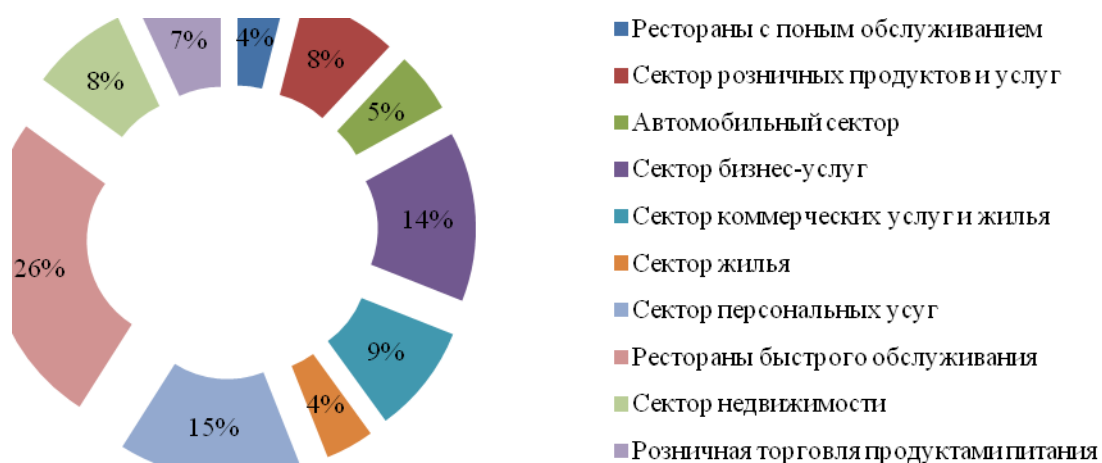


Рисунок 34 – Объем франчайзингового рынка США в 2017 году по секторам

Особенностью франчайзинговой системы в США является то, что подавляющая часть франчайзинговых компаний в стране работает по модели франчайзинга бизнес-формата. Так, в 2016 г. насчитывалось 732 842 компаний, придерживающихся данной модели (рисунок 35).

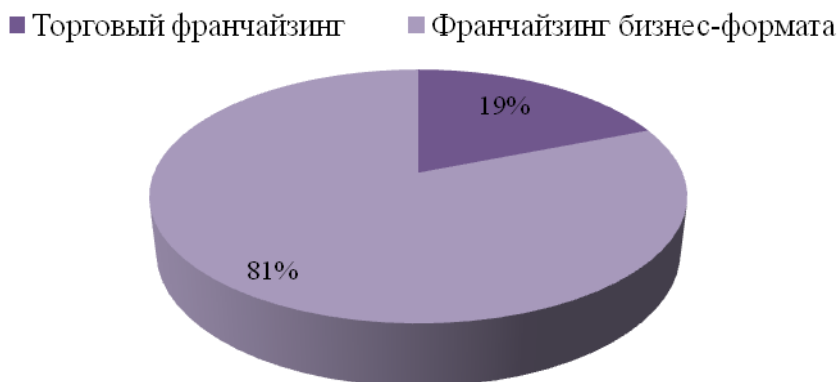


Рисунок 35 – Структура модели франчайзинга в США

В то же время, компаний, которые работают по модели дистрибьюторского франчайзинга, существенно меньше – всего 500 компаний по состоянию также на 2016 г (рисунок 36).



Рисунок 36 – Сравнительные характеристики франчайзинга бизнес-формата и дистрибьютерского франчайзинга

Большинство компаний, использующих модель франчайзинга бизнес-формата относятся к сферам услуг и общественного питания. Эта закономерность связана с тем, что именно в данных отраслях наибольшее количество предпринимателей, работающих по системе франчайзинга. В таблице 2 представлены самые известные и успешные франчайзеры, действующие в сферах, указанных выше.

Таблица 2 – Перечень популярных франчайзеров в США

Наименование компании	Сфера деятельности
«America Center»	Услуги
«A-15»	Прокат автомобилей
«Baskin Robbins»	Мороженое
«Burger King»	Быстрое питание
«Century»	Недвижимость
«Chem Dry»	Услуги по химической чистке
«City Looks»	Парикмахерские салоны
«Comfort Inn»	Гостиницы
«Domino's Pizza»	Доставка пиццы
«ERA»	Недвижимость
«Future Kids»	Детское образование
«Haagen Dazs»	Мороженое
«Holiday Inn»	Гостиницы
Levi' s Store»	Одежда
««Mail Boxes»	Почтовые услуги
«McDonald's»	Быстрое питание
«Midas»	Автомобильный сервис
«New Horizons»	Компьютерное обучение
«Petland»	Средства для животных
«Pizza Hut»	Быстрое питание
«Rainbow Intl.»	Услуги

Американский франчайзинг безусловно является привлекательным для экспорта. Франчайзеры берут курс на развитие франшизных сетей как наиболее успешных способ выхода на зарубежный рынок. Это приводит к снижению инвестиционных рисков и дает возможность внедряться на локальные рынки через частный капитал страны присутствия. Американские системы франчайзинга интегрируются в экономику зарубежных государств различными способами со 100% участием франчайзера путем создания совместных предприятий, создания дочерних предприятий, заключения соглашений с представителями страны договора.

В зависимости от условий страны присутствия и тактики самого франчайзера, им может быть выбрана одна из выше перечисленных моделей франчайзинга.

Ключевой особенностью американских франчайзеров на международных рынках является превалирование национальных интересов над интересами стран присутствия. Это значит, что кроме пунктов, регулирующих использование марки и стандартов бизнес-системы, в договоре обозначаются пункты, в которых прописываются условия импорта в страну присутствия участниками системы товаров (оборудования, расходных материалов, сырья и т.д.).

Американские франчайзеры расценивают некоторые государства как первоначальные площадки как возможность выйти на рынки других стран. Например, через франчайзинговую сеть, основанную в Бельгии, можно достаточно легко наладить экспорт в такие страны, как Франция, Нидерланды, Германию и Швейцарию.

Изучив особенности американского франчайзинга, можно сделать следующий вывод: зародившись в США более века назад, сегодня американский франчайзинг является одной из самых успешных форм организации бизнеса.

Таким образом, подводя итоги, можно обозначить следующие тенденции в развитии франчайзинга за рубежом:

1. В настоящее время международный франчайзинг развит во многих странах и продолжает активно развиваться как внутри стран, так и на международных рынках. Франчайзинг обеспечивает хорошие обороты и занимает существенную долю в ВВП различных стран. Число субъектов франчайзинговой системы растет высокими темпами. Современный франчайзинг – это крупные американские и европейские компании, которые функционируют не только на локальных рынках, но и выходят на международные.

2. Успешная деятельность франчайзинговых компаний обуславливается грамотной поддержкой со стороны государств. Во многом, франчайзинговая деятельность регулируется ассоциациями франчайзинга. Данные ассоциации призваны регулировать взаимоотношения между субъектами франчайзинговой системы, защищать их от недобросовестного поведения партнеров, проводить мероприятия по обучению и просвещению предпринимателей.

3. Рост количества иностранных франчайзинговых систем в различных странах связан также и с усовершенствованием законодательства в странах присутствия. Многие страны создают законы, которые регулируют франчайзинговую деятельность. Однако правовое поле еще несовершенно, а законы, касающиеся непосредственно франчайзинга, есть далеко не во всех странах.

4. Франчайзинг развивается во многих сферах бизнеса, в большей степени франчайзинг успешно развивается сферах общественного питания и услуг.

5. При взаимодействии с франчайзинговыми сетями различных стран стоит учитывать национальные особенности субъекта франчайзинговой систем.

3 Разработка стратегии развития франшизной сети в регионе

3.1. История отечественного франчайзинга и его современный уровень развития в России

Если в Америке история франчайзинга насчитывает более ста лет, то в России франчайзинг укоренился сравнительно совсем недавно. Первый иностранный франчайзер, который вышел на рынок СССР – это компания ПепсиКо. Тогда компания провела экспансию в несколько городов России. Первая франшизная линия по розливу Pepsi была открыта в Новороссийске в 1974 году [47]. В настоящее время компания Пепсико – это успешный зарубежный франчайзер, который занимает большую долю на рынках безалкогольных и газированных напитков, соков, молочной продукции (после того, как в 2011 году компанией Пепсико была скуплена фирма Вимм-Билль-Данн).

В последнем десятилетии XX века франчайзинг начал становиться популярным в России посредством таких компаний как Kodak, Baskin-Robbins, McDonald's, Pizza Hut. В 1994 в России начали появляться первые сети франчайзинга. В некоторой степени успешным первопроходцем в этом плане можно считать Владимира Догваня с его компанией «Дока».

В 1997 году создается Российская Ассоциация Франчайзинга, призванная содействовать развитию данного формата бизнеса и существующая совместно с американскими фондами, поддерживающими выход своих брендов на советский рынок. Однако в это время франчайзинг не получает должного развития. Это обуславливается следующими причинами:

- несовершенство налоговой системы;
- отсутствие поддержки процесса развития франчайзинга со стороны государства;
- бюрократия административных органов;

– отсутствие действующего законодательства в части франчайзинговых отношений;

– неполнота информации о новом для России формате ведения бизнеса.

Эти причины явились тормозом в развитии франчайзинга, т.к. отечественные и зарубежные предприниматели, открывая для себя франчайзинг, ожидали поддержку от государства в виде доступных и даже льготных условий кредитования, изменения правового регулирования и прочих бонусов, присущих государственной поддержке субъектов малого и среднего предпринимательства (МСП). Еще одной причиной ненадежности российского рынка становится кризис 1998 года. Вследствие этого, немногие иностранные франчайзеры смогли удержаться на отечественном рынке. Так, открыв свой первый ресторан в 1996 году в Москве, закусочная «Dunkin Donuts» была вынуждена прекратить свою деятельность через три года [48]. Такие британские франчайзеры как

Next и British House не смогли адаптироваться в Москве из-за неправильно выстроенной маркетинговой стратегии, в результате чего им также пришлось закрыться. Однако есть и истории успеха, среди которых компания «Баскин Роббинс», которая открыла крупнейшую в Европе фабрику по производству мороженого 21 мая 1996 года и благополучно развивающую свою сеть в России уже на протяжении почти четверти века [49].

Зарубежные франчайзеры применяют два вида стратегии выхода на российский рынок:

1. Головная компания находится в стране зарождения бренда, а в России ее интересы представляет официальный представитель. Ярким примером компании с подобной стратегией является американская компания Subway Russia, которая базируется в Неваде. Решения о формировании франчайзинговой сети в России принимаются в штаб-квартире головной компанией, которая, также, на свой счет получает и роялти от деятельности

своих компаний в России. Все необходимое оборудование также поставляется в Россию из США.

2. Компания-франчайзер продает свою франшизу другой компании, которая находится в России. Российский франчайзер (обладатель генеральной франшизы) получает спектр прав и обязанностей по реализации франшизы в пределах своей страны, сам может разрабатывать стратегию развития франчайзинговой сети и, соответственно, самостоятельно получает от франчайзи паушальные взносы и роялти. По условиям договора некоторую часть дохода российский франчайзер перечисляет основному франчайзеру. Примером использования такой стратегии может служить компания Kodak, которая контролирует российский рынок цифровой и фотопечати через отечественную компанию ООО «Кодак».

Сегодня развитие франчайзинга в России набирает обороты. Во многом это связано и с постепенным улучшением инфраструктуры, целью которой является раскрытие информации об эффективности франчайзинга, знакомство предпринимателей с данным форматом бизнеса. Эту роль на себя берет созданная в 1997 году Российская Ассоциация Франчайзинга (РАФ).

Ее родоначальниками принято считать лидеров российского франчайзингового сообщества и Московский фонд поддержки малого предпринимательства. РАФ создавалась как некоммерческая организация для поддержки и защиты интересов своих членов и в целях создания более благоприятной правовой и экономической среды для распространения франчайзинга в России

Сегодня РАФ является национальной франчайзинговой ассоциацией, координационным и информационным центром как для действующих, так и для потенциальных франчайзеров и франчайзи. Ассоциация служит центром популяризации франчайзинга, основным источником информации для СМИ, центром формирования общественного мнения в этой сфере. РАФ объединяет ведущих экспертов в области франчайзинга, торговли, индустрии

гостеприимства, красоты и здоровья, сферы услуг и других видов деятельности.

За восемнадцать лет своего существования организация сплотила в своих рядах более 70 наиболее известных франчайзинговых, консалтинговых компаний и ведущих банков, добилась международного признания, изменила действующее законодательство, создала и реализует Стратегию и программу развития франчайзинга в Российской Федерации.

РАФ является информационным центром для действующих и потенциальных как франчайзеров, так и франчайзи, а так же для средств массовой информации и общества в целом. Она ведет работу, которая позволяет соединить заинтересованные стороны, является постоянно действующим форумом по обмену информацией и идеями, а так же ведет исследовательскую работу. Принципиальной целью РАФ является обеспечение понимания и развития франчайзинга в России, а также улучшение правовой и бизнес среды, в которой действуют предприниматели.

Целевая группа – малые и средние предприниматели, представители органов власти, франчайзинговые компании. РАФ является соорганизатором крупнейших бизнес мероприятий в стране в сфере общественного питания, франчайзинга, ритейла. Под патронажем РАФ проходит центральная выставка по франчайзингу BuyBrand Expo, семь специализированных региональных выставок и тематические выставки по разным отраслям (мебель и деревообработка, клининг, нижнее белье, фаст-фуд и другие). Также, РАФ организует комплексную поддержку предпринимателей, заинтересованных принять участие в деловых мероприятиях и за рубежом.

Реализация комплекса мероприятий по развитию франчайзинга позволило повысить показатель роста франчайзинговых сетей в России до 15% в год [50].

Если в 1990х годах в России существовало всего три франшизы («Дока Пицца» и «Дока Хлеб» Владимира Догваня и Баскин Роббинс), то сегодня франшизных компаний в нашей стране достаточно много. ТОП-5

лидеров отечественного рынка франчайзинга включает в себя такие компании как Лукойл, Шоколадница, Планета Фитнес, Ароматный Мир и Пятерочка [51]. Такие компании как «Инвитро», Tele2, Subway также являются быстро и успешно растущими франчайзинговыми компаниями в России.

По количеству франчайзеров, функционирующих на отечественном рынке, на 2015 год Россия находится на восьмом месте, уступая таким странам как КНР, США, Корею, Бразилию, Индию, Турцию и Францию (рисунок 37).

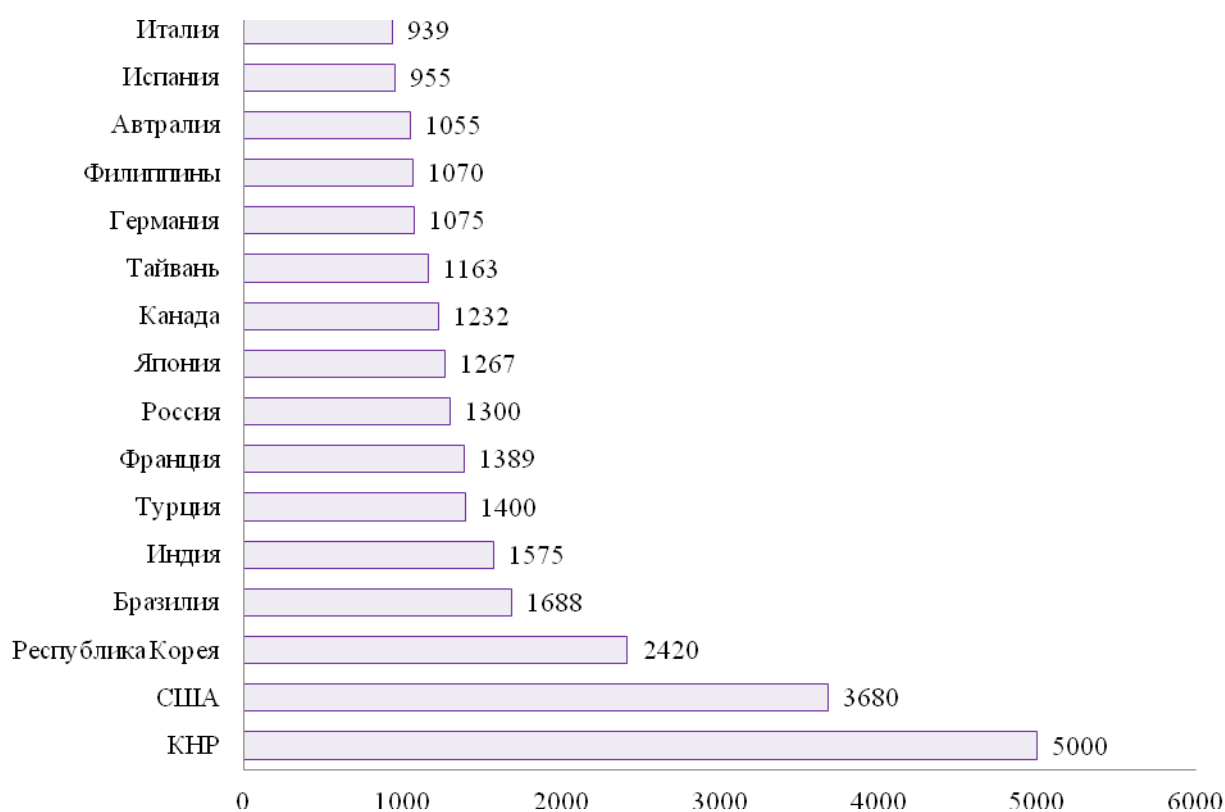


Рисунок 37 – Рейтинг стран по количеству франчайзеров, ед. [52]

По количеству действующих франчайзинговых точек Россия находится выше, чем Германия, однако уступает таким странам, как США, Филиппины, Мексика (рисунок 38).

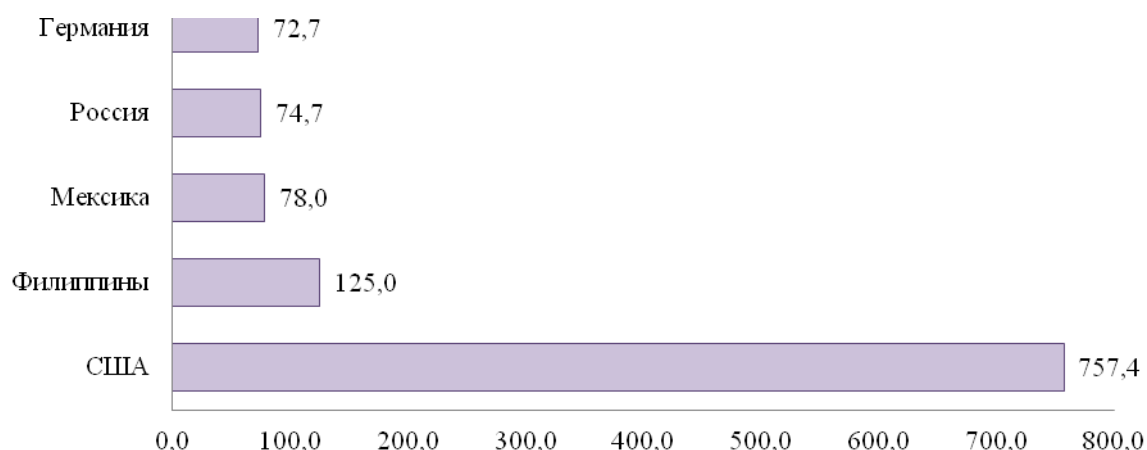


Рисунок 38 – Количество действующих франчайзинговых точек по странам на 2015 г., тыс. ед.

Сегодня можно с уверенностью сказать, что развитие франчайзинга в России не стоит на месте. На рисунке 39 представлена динамика роста количества франчайзеров в нашей стране. За период с 2008 по 2017 год число франчайзеров выросло в 2,8 раза. Это подтверждает факт востребованности данного бизнес-формата. Иностранные франшизы проникают на отечественный рынок, увеличивая совокупное количество компаний, работающих по системе франчайзинга.



Рисунок 39 – Динамика роста количества франчайзера в России, ед.
Составлено по [53-55]

По данным Всемирного совета по франчайзингу (WFC) Россия является лидером по росту количества франчайзинговых компаний. Иностранные франшизы проникают на отечественный рынок, увеличивая

совокупное количество компаний, работающих по системе франчайзинга. Однако доля отечественных брендов на российском рынке составляет 60% (таблица 3) и статистика свидетельствует о том, что за последнее время в России произошло увеличение доли отечественных франшиз относительно иностранных.

Таблица 3 – Показатели франчайзинговой деятельности в различных странах

Страна	Количество брендов	Доля национальных брендов	Количество объектов
Россия	1050	60%	40,0
Австралия	1,16	86%	79,0
Франция	1,719	90%	65,1
Германия	994	80%	76,5
Голландия	749	86%	30,8
Италия	938	85%	51,1
Новая Зеландия	485	88%	22,4
Южная Африка	627	88%	31,1
Тайвань	2,433	88%	128,3
Турция	1200	70%	30,0
США	3,828	95%	769,7

Каждая страна обладает определенными особенностями, которые напрямую связаны со множеством факторов – социально-экономическими, психологическими и культурными, правовыми и др. Это накладывает определенный отпечаток на национальную систему франчайзинга в данной стране и, как следствие, в разных странах делается различный упор на ту или иную сферу бизнеса, в которой развивается франчайзинг. На рисунке 40 представлены данные по структуре франшизных рынков для России, США и Европы. Общая картина складывается следующим образом. В США доля услуг гораздо выше, чем в России, в то время как количество франшиз в сфере торговли в России существенно превышает тот же показатель в США и является определенно более высоким относительно Европы.

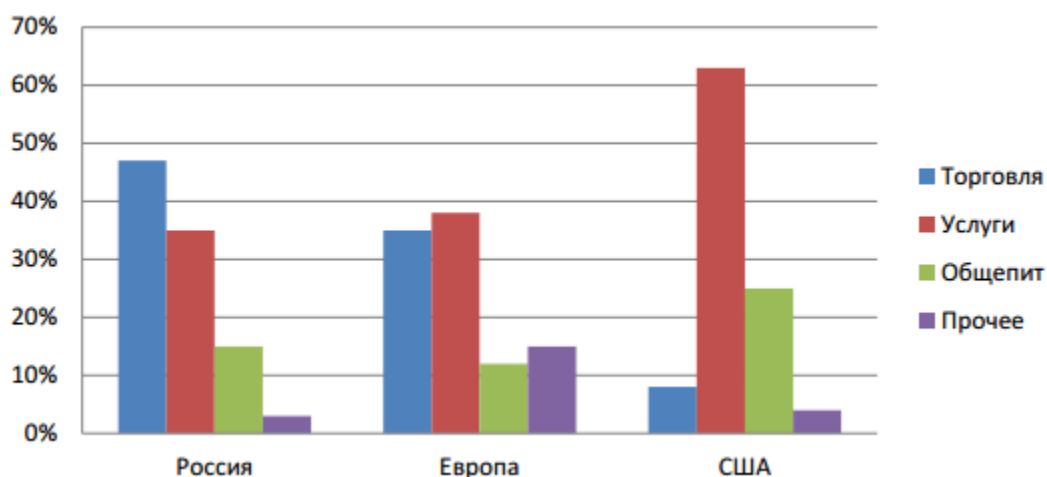


Рисунок 40 – Сравнительная структура рынка франшиз 2017 года в % соотношении

Как уже было сказано выше, особенности страны формируют уникальность франшизного рынка определенной страны. Благодаря проведенному исследованию отечественного рынка франчайзинга, можно выделить следующие его особенности:

1. Для России характерно, что в России франчайзинг наиболее развит в сфере торговли и услуг. По данным консалтингового агентства «Франкон», по отраслям франчайзинговые компании распределяются следующим образом: 47% – торговля, 35% – услуги, 15% – сфера общественного питания (рисунок 41).

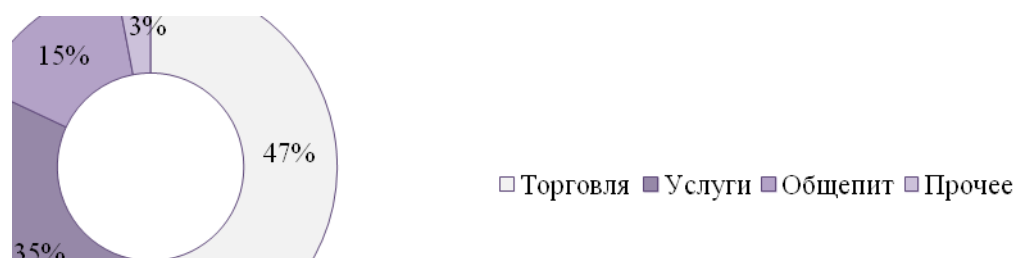


Рисунок 41 – Франчайзинговая структура рынка в 2017 году

2. В сфере торговли наиболее востребована специализированная торговля ограниченным ассортиментом товара (шоколадные изделия, высококлассный час, дорогие сыры и т.д.) (рисунок 42).

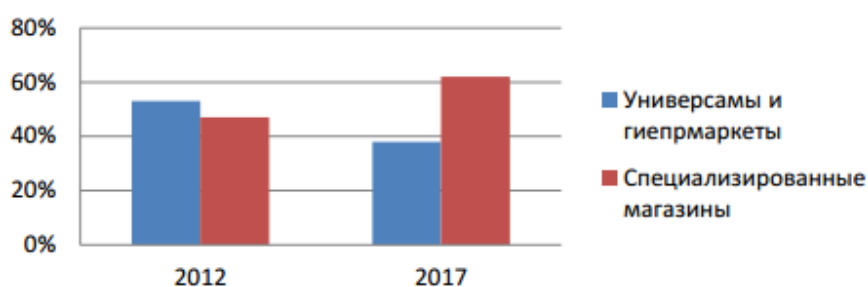


Рисунок 42 – Динамика сектора торгового франчайзинга в России в 2012-2017 гг. в % соотношении

Это подтверждается не только мировыми тенденциями, но и изменениями, происходящими внутри отечественного продуктового сектора за период с 2012 по 2017 год – заметен рост магазинов, осуществляющих специализированную торговлю.

3. В секторе розничной торговле большой удельный вес занимает торговля непродовольственными товарами и по состоянию на 2016 она составляла 52%. По данным Федеральной службы государственной статистики общая динамика в данном секторе была положительной. За период январь-ноябрь 2016 года оборот в секторе розничной торговли непродовольственными товарами вырос на 114,1% по сравнению с аналогичным периодом 2015 года. Наибольшую популярность в данном секторе занимают франшизы одежды и обуви (51%), подарков (14%).

4. В 2016 году произошел рост франшиз и в сфере услуг. Так, на ноябрь 2016 года относительно того же месяца 2015 года возрос объем платных услуг населению на 104,1%. Большой удельный вес в данном секторе приходится на услуги для бизнеса (35%), персональные услуги и (15%), туризм (13%), медицинские услуги и услуги, связанные с недвижимостью (по 10%) (рисунок 43).

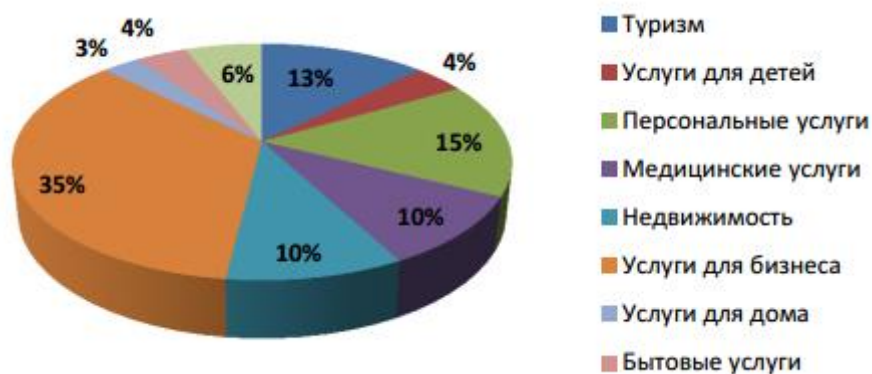


Рисунок 43 – Структура рынка франшиз в сфере услуг в 2016 году

5. В производственной сфере намного меньше развит франчайзинг. Это связано с тем, что как франчайзи, так и сам франчайзер нацелены на раскрутку бизнеса с минимальными вложениями. Вклад в производство, как правило, требует намного больше затрат, чем в создание торговой компании или фирмы по оказанию услуг – гораздо больше основных средств и первоначальных затрат. К тому же, производственная отрасль – это большой срок окупаемости и возможные разногласия по вопросам контроля за технологическим процессом.

6. Сегодня структура франчайзинговых компаний в России распределяется таким образом, что большинство функционирующих на отечественном рынке компаний – небольшие, с менее чем 30 франчайзинговыми точками. И всего лишь 28% российских компаний, использующих систему франчайзинга, являются крупными и контролируют более чем 100 франчайзинговых точек.

7. Еще одной отличительной чертой отечественного франчайзинга является стратегия франчайзеров. Если за рубежом франчайзинг преимущественно используется стратегия выхода на новый рынок за счет развития франшизных точек, то в российские компании осуществляют внедрение на новый рынок и через открытие франшизных точек, и за счет создания корпоративных предприятий. Это можно объяснить тем, что инструмент франчайзинга отечественные предприятия начинают

использовать тогда, когда уже обладают сформированной и успешно функционирующей собственной сетью. Иначе говоря, российские предприниматели проявляют интерес к франчайзингу как инструменту масштабирования своей предпринимательской деятельности.

8. Особенностью российского франчайзинга является отсутствие точных статистических данных о количестве субъектов системы франчайзинга. Это обуславливается тем, что создавая собственные франчайзинговые сети, некоторые компании не стремятся оформить деловые отношения со своими партнерами через единой договор франчайзинга и заменяют его несколькими договорами, разработанными самостоятельно и регулируемыми определенными областями взаимоотношений – договор комиссии, договор займа, договор продажи оборудования и т.д. К тому же, есть и обратная сторона медали – далеко не все компании, заявляющие себя как франчайзеры, в полной мере используют инструментальный франчайзинга и могут называться франчайзинговыми компаниями.

9. Размер роялти для каждой отрасли может быть разным. Особенностью российских реалий является то, что в России франчайзер предпочитает устанавливать фиксированный размер данного вида выплат, в то время как во всем мире наибольшее распространение получили роялти, высчитываемые от оборота и прибыли. Данная особенность связана с тем, что в России малый бизнес зачастую склонен к «теневой» экономике, а это значит, что франчайзи могут использовать инструменты «серой» бухгалтерии. Это затрудняет возможность контроля финансовых результатов франчайзи со стороны франчайзера. В свою очередь, это позволяет франчайзи не открывать реалистичных данных своему франчайзеру и не выплачивать высокие роялти, если можно этого избежать [56].

Подкомитет Московской торгово-промышленной палаты (МТПП) по франчайзингу в лице председателя Подкомитета, Скарденной-Вайс Екатерины Алексеевны, выделил следующие особенности российского рынка франчайзинга:

- около 50% франчайзинговых предложений нежизнеспособны;
- 5% франшиз – «пустышки», созданные мошенниками для быстрого обогащения;
- 90% франшиз занижают расходы на открытие бизнеса в 2 раза, а доходы завышают до 70%;
- 80% предпринимателей ошибаются с выбором и несут убытки.

Все выше перечисленные особенности отечественного рынка франшизы формируются исходя из множества причин. В том числе, существует ряд проблем, которые определяют данные особенности рынка. Изменяя инфраструктуру франчайзинговой среды, можно добиться существенных изменений и решения многих проблем, с которыми сегодня сталкиваются субъекты франчайзинговой системы. Тем не менее, проведенное исследование позволяет сделать вывод, что франчайзинг в России на данном этапе развития находится в фазе роста.

Президент РАФ, Агнесса Осипова приводит определенно позитивные прогнозы в плане развития франчайзинга в России. Сопоставляя отечественный рынок с рынками Бразилии, Китая, Кореи, Южной Африки, а также динамикой развития франчайзинга в России можно сделать прогноз, что к 2025 году вклад франчайзинговых компаний в ВВП России может составлять около триллиона рублей, число концепций – более 2500, точек продаж - более 400000, число занятых и самозанятых - около 4 млн. человек, а доля национальных концепций достигнет 80%. В данном случае, такие успехи в области франчайзинга возможны, однако необходима грамотная поддержка государства [57].

Подводя итоги всему вышесказанному, необходимо отметить, что франчайзинг для нашей страны – это один из механизмов, позволяющих объединить положительные черты малого и крупного бизнеса. Франчайзинг дает возможность предпринимателем всех уровней получить выгоду от использования данного инструмента как для расширения своего бизнеса, так

и приобретения готовой идеи бизнес-формата в начале предпринимательского пути.

3.2. Проблемы системы франчайзинга в России и возможные пути их решения

В настоящее время развитие российской системы франчайзинга идет высокими темпами, однако можно с уверенностью сказать, что потенциал франчайзинга предпринимателями используется не полностью. Это объясняется рядом проблем, которые замедляют развитие данного способа ведения бизнеса. По природе возникновения можно выделить несколько характерных для российских реалий видов проблем.

Проблемы экономического характера. К экономическим проблемам, которые замедляют развитие франчайзинга в России, относятся:

1. Нестабильность развития экономики в России.

Франчайзинг является экономическим инструментом, однако экономика нашей страны характеризуется отсутствием стабильности. В особенности последнее десятилетие показало весь спектр факторов неопределенности – колебание цен на товары и услуги, снижение платежеспособности, изменениями законодательства и т.д. Это напрямую сказывается на малом и среднем предпринимательстве, которое очень чувствительно относится к изменению данных факторов. К тому же, стоит учитывать, что приобретение франшизы приходится на этап развития бизнеса, когда компания только начинает свою коммерческую деятельность и не успевает встать на ноги [56].

На рисунке 44 показана динамика роста индексов потребительских цен на все товары и услуги за последние восемь лет. Это еще раз подтверждает нестабильность экономической ситуации, в особенности – в определенные анализируемые года. Здесь просматривается и влияние мирового кризиса, и напряжение внешнеполитической обстановки, чреватое

санкциями со стороны зарубежных партнеров, и ряд других экономических факторов.

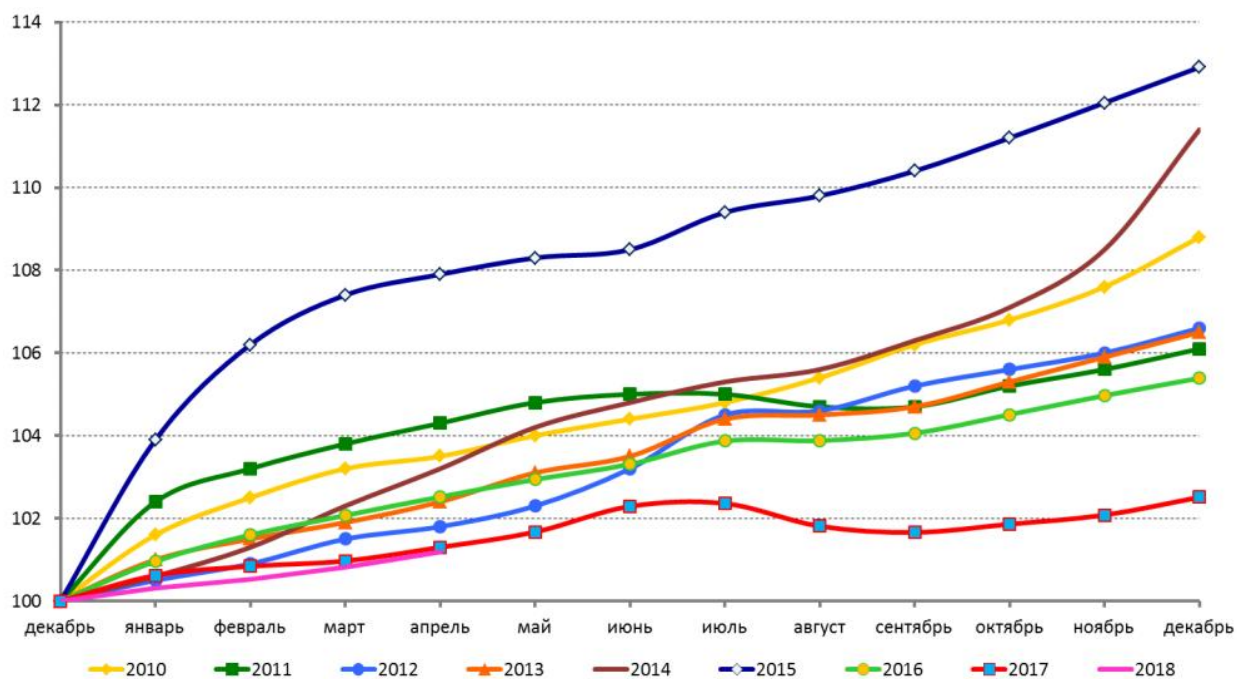


Рисунок 44 – Индексы потребительских цен на все товары и услуги в 2010-2018 годах (на конец периода, в % к декабрю предыдущего года) [58]

2. Отсутствие у многих предпринимателей (которые могли бы стать франчайзи) необходимых финансовых ресурсов для старта.

Речь идет о нефинансовых активах, куда входят инвестиции в основной капитал и прочие нефинансовые активы (рисунок 45).

Инвестиции в основной капитал, начиная с 2013 года, также включают в себя инвестиции в объекты интеллектуальной собственности: произведения науки, литературы и искусства; программное обеспечение и базы данных для ЭВМ, изобретения, полезные модели, промышленные образцы, селекционные достижения, произведенные нематериальные поисковые затраты, затраты на научно-исследовательские, опытно-конструкторские и технологические работы (НИОКР) и т.д. (рисунок). Данные инвестиции составляют различную долю в инвестиционных расходах начинающего предпринимателя в зависимости от сферы, в которой функционирует данная франшиза.

В прочие нефинансовые активы входят затраты на приобретение юридическими лицами в собственность земельных участков, объектов природопользования, контрактов, договоров аренды, лицензий, деловой репутации ("гудвилла") и деловых связей (маркетинговых активов). В зависимости от условий франшизы различную долю в инвестициях занимают роялти и паушальный взнос, который обычно составляет от 200 тыс. до 1 млн. руб. и выше.



Рисунок 45 – Инвестиции в нефинансовые активы в России по годам

3. Проблема получения кредита для формирования начального капитала.

В настоящее время существуют определенные программы, льготы и субсидии, которые могут быть получены начинающим предпринимателем (Приложение Д). Однако в данном случае предприниматель должен понимать, что меры государственной поддержки не предполагают полную компенсацию расходов на организацию бизнеса. Предприниматель получает помощь только на определенных условиях, а именно [59]:

1. Софинансирование. Это означает, что денежные средства будут выделены государством только в том случае, если и предприниматель располагает определенной суммой. Например, помощь может предоставляться в пропорции 60 и 40% (для предпринимателя и государства соответственно).

2. Возвратность. Это условие касается льготных кредитов, которые получают предприниматели.

3. Целевое использование. Денежные средства, которые на особых условиях предоставит государство, должны быть использованы только на производственные нужды (например, оплата аренды, оснастка рабочих мест, закупка сырья). При этом на каждую из возможных статей расходов также есть свои ограничения.

4. Безвозмездность. Такой характер носит помощь в виде предоставления субсидий или компенсаций.

5. Наличие плана. Это может быть бизнес-план или технико-экономическое обоснование проекта. В частности, первый документ всегда необходим для получения помощи от центра занятости.

Однако стоит отметить, что поддержка субъектов франчайзинговой системы со стороны различных финансовых организаций сегодня развита недостаточно. Коммерческие банки не имеют специальных программ кредитования франчайзи и не заинтересованы в их разработке. Тем самым, потенциальный франчайзи не может беспрепятственно обратиться в банк с просьбой получить льготный кредит.

Сегодня уже многие исследователи по вопросам повышения значимости франчайзинга в России сходятся в едином мнении: необходимо разработать коммерческие предложения для предоставления субъектам франчайзинговой системы различных вариантов финансирования на определенных условиях.

В том числе, об этом говорится в стратегии РАФ на 2015-2017 годы, где делается акцент на поддержку франчайзинга с помощью различных финансовых инструментов [60]. В том числе:

- создание «новой волны» кредитных продуктов для франчайзинга;
- создание доступных финансовых инструментов для франчайзи (включая частные фонды);

– реализация проектов с МСП банком и другими госбанками по упаковке и продвижению национальных концепций;

– включение раздела по франчайзингу в деятельность фонда по поддержке МСП.

Также РАФ в своих планах предусматривает стимулирование создания трастов, кредитных обществ на доверии и вовлечение частных инвесторов.

На данный момент инициативы РАФ еще не достигли того уровня, когда франчайзи может свободно выбирать определенный вариант финансовой поддержки, поскольку все предложения ассоциации сначала должны быть согласованы с государственными органами, одобрены на высшем уровне и только после этого они могут быть узаконены и применены на практике. Пока что РАФ предлагает субъектам франчайзинга лишь несколько возможных вариантов финансовой поддержки.

1. Проект «Кредит «Бизнес-Старт» от Сбербанка России. Данный пилотный проект реализуется при поддержке РАФ (рисунок 46). При этом Банку необходимо предоставить лишь поручительство физического лица и залог приобретаемого внеоборотного актива.

До 70% от объема планируемого финансирования проекта (до 3 млн. рублей)	На срок 42 месяцев
Кредит «Бизнес-Старт»	
Без дополнительных комиссий	От 17,5% годовых



Рисунок 46 – Условия предоставления кредита «Бизнес-Старт» от Сбербанка России [61]

2. Программа соинвестирования франчайзинговых проектов от Финансовой Группы "Лайф". Данная программа предлагает софинансирование проекта на следующих условиях:

- предоставление совокупно до 90% суммы инвестиций на запуск франчайзингового проекта;
- сумма финансирования – до 15 млн. рублей;
- ориентировочный срок нашего участия в проекте — 5 лет.

«Лайф-франчайзинг» в лице инвестора не принимает участие в операционной деятельности предприятия, а выступает финансовым помощником и консультантом. Конечная цель Инвестора в проекте – успешная реализация проекта и продажа компании-Франчайзи инициатору проекта – физическому лицу [62].

3. Кредитование от "ВОКБАНКа" для малого и среднего бизнеса. Акционерное общество "Волго-Окский коммерческий банк" – это универсальный банк для предпринимателей и малого бизнеса, в котором представлен весь комплекс банковских услуг. В условия экономической нестабильности показывает хорошие темпы роста основных финансовых показателей, и в плане привлечения ресурсов, и в плане их размещения [63].

Создание специальных кредитных продуктов для франчайзинга может позволить выйти франчайзинговой системе нашей страны на новый уровень. Важно отметить, что важно не только создавать новые программы и выделять средства на их продвижение и финансирование, но также и способствовать распространению информации о данных методах поддержки субъектов франчайзинга. Основная информативная деятельность должна способствовать укоренению в предпринимательских кругах пониманию о доступности и выгоды для предпринимателей вводимых мер поддержки с целью увеличения возможностей для открытого и успешного бизнеса с наименьшими затратами.

Проблемы организационно-правового характера.

Неполное использование потенциала франчайзига в России происходит в том числе и из-за несовершенства правовой базы в части регулирования отношений в системе франчайзинга. Это связано практически с полным отсутствием правового обеспечения франчайзинга в России.

Взаимоотношения между сторонами в данном случае регулируются договором коммерческой концессии. Данный договор является одним из самых сложных в российском праве. По договору коммерческой концессии, В соответствии с п. 1, ст. 1024, гл. 54 ГК РФ, одна сторона (правообладатель) обязуется предоставить другой стороне (пользователю) за вознаграждение на срок или без указания срока право использовать в предпринимательской деятельности пользователя комплекс принадлежащих правообладателю исключительных прав, включающий право на товарный знак, знак обслуживания, также права на другие предусмотренные договором объекты исключительных прав, в частности на коммерческое обозначение, секрет производства – ноу-хау [64].

Между экспертами в области франчайзинга существует мнение, что коммерческая концессия является российским аналогом франчайзинга. Тем не менее, это не совсем так. Термин «коммерческая концессия» появился в российском праве в 1996 г., в то время как понятие «франчайзинг» отсутствует в российском законодательстве, хоть и применяется в предпринимательской практике. Отличия между договором коммерческой концессии и договором франчайзинга определяют проблемы использования франчайзинга как отечественными предпринимателями, так и зарубежными фирмами (таблица 4).

Таблица 4 – Основные отличия договора коммерческой концессии от договора франчайзинга

№	Отличительный признак	Договор коммерческой концессии	Договор франчайзинга
1	Спектр передаваемых услуг и прав	Узкий	Широкий
2	Возможность корректировки условий договора (в правах франчайзи) со стороны покупателя франшизы	Есть	Нет
3	Сфера деятельности	Торговля	Торговля, оказание услуг, сервис, производство
4	Наличие у франчайзи права на заключение договора на новый срок	Есть	Нет
5	Обязательство о раскрытии полной информации франчайзером	Нет	Есть
6	Страхование интересов франчайзи на преддоговорном этапе	Нет	Есть
7	Специальная классификация схем франчайзинга в зависимости от вида франчайзинга	Нет	Есть
8	Акцент на территориальное разграничение с целью нейтрализации конкурентной борьбы	Есть	В меньшей степени
9	Обязательство всесторонней поддержки франчайзи со стороны франчайзера	Нет	Есть

Представленные в таблице различия между договором коммерческой концессии и договором франчайзинга сводятся к следующему:

1. Во франчайзинге спектр услуг и прав, которые передаются от франчайзера к франчайзи по условиям договора гораздо шире. В отличие от договора коммерческой концессии сюда входит как комплекс прав на объекты интеллектуальной собственности, так и обязательства по организационной, технической и коммерческой помощи в организации бизнеса (если нужно: статья 1027 гл. 54 ГК РФ, п.2)

2. В договоре франчайзинга нет возможности франчайзи корректировать свои обязанности и указывать предпочтения по ведению бизнеса. В договоре коммерческой концессии, напротив, могут быть

оговорены условия и ограничения обеих сторон в зависимости от их интересов (ст. 1027, ст. 1031, ст. 1032 гл. 54 ГК РФ).

3. Договор коммерческой концессии наиболее конкретен и менее проблематичен в сфере торговли. В договоре франчайзинга же одинаково регулируются отношения между субъектами как в торговле, так и в сфере производства, сервиса и оказания услуг.

4. В договоре коммерческой концессии существует статья, аналога которой нет в мировой практике франчайзинга. Эта статья предусматривает преимущественное право пользователя по истечении договора на заключение договора на новый срок. Это чревато ущемлением интересов правообладателя, который, возможно, не планирует продолжать сотрудничество с данным партнером (статья 1035 гл. 54 ГК РФ).

5. Еще одной особенностью договора коммерческой концессии является отсутствие обязательств правообладателя по передаче полного объема информации пользователю. В мировой практике франчайзинга франчайзер обязан раскрывать полную информацию о предоставляемой франшизе.

6. В договоре коммерческой концессии отсутствует защита франчайзера на преддоговорном этапе. Тем самым, правообладатель несет определенные риски на данном этапе, которые связаны с предоставлением информации об объекте интеллектуальной собственности франчайзи. В том случае, если сделка не будет завершена, а пользователю будет известна уникальная информация правообладателя, последний будет потерпевшей стороной, однако предъявить в судебном порядке посягательство на свои права со стороны пользователя ему будет сложно.

7. Кроме того, во многих зарубежных странах действует специальная классификация схем франчайзинга в зависимости от вида франчайзинга, и стороны строго ей следуют. В ГК РФ ряд норм, регулирующих концессию, носят диспозитивный характер.

8. В соответствии с договором коммерческой концессии стороны определяют пределы территории функционирования пользователя. Это делается с целью недопущения неоправданной конкуренции с успешными и давно существующими на рынке компаниями-конкурентами. В договоре франчайзинга на данный нюанс не делается акцент, т.к. франчайзер изначально определяет способность влияния конкурентной борьбы на конечный результат.

9. Ключевым преимуществом в договоре франчайзинга является акцент на ряд обязательств, предоставляемых франчайзером покупателю франшизы. Сюда входит и регулярная поддержка управляющей компанией своего франчайзи, предоставление маркетинговых исследований, на основании которых принимается решение о выходе на определенный территориальный или отраслевой рынок, консультации по части налогообложения, предоставление всевозможного маркетингового материала и разработка персональной стратегии поведения франчайзи в случае изменения экономической ситуации в регионе.

Таким образом, отличие договора коммерческой концессии от договора франчайзинга не позволяет унифицировать деятельность субъектов франчайзинговой системы на территории России и является причиной неполного раскрытия потенциала франчайзинга в нашей стране. Этому способствует и тот факт, что взаимоотношения правообладателя и пользователя регулируются лишь только главой 54 ГК ТК, использующей отличную от общепринятой в мире терминологию. Если за рубежом во многих странах приняты специальные законы, которые регулируют отношения между субъектами франчайзинговой системы, то в России кроме данной главы никаких регулирующих актов не предусмотрено.

По нашему мнению, повышению возможности развития франчайзинга в России может способствовать изменение главы 54 ГК ТК с учетом положительного опыта использования договора франчайзинга в развитых странах. Сегодня среди экспертов по вопросам франчайзинга существует

мнение, что также необходимо принятие специального нормативного акта – Федерального закона «О франчайзинге», который будет способствовать развитию франчайзинга на территории нашей страны и популяризировать его использование как отечественными предпринимателями, так и зарубежными компаниями. Однако подобный закон уже был внесен инициативной группой депутатов еще в 2014 году, но 16 марта 2016 года Госдума в первом чтении отклонила данный проект Федерального закона «О франчайзинге» [65].

Причиной отклонения закона стала его недостаточная аргументация, основанная лишь на том, что в главе 54 ГК ТК хоть и регулируются отношения франчайзинга, однако сам термин «франчайзинг» в ней не употребляется. В целом, сторонники законопроекта не смогли в достаточной степени обосновать необходимость данного законопроекта, а также они не учли реалий франчайзингового бизнеса, так как предложенный закон конфликтует с уже существующей главой 54 ГК ТК «О коммерческой концессии».

И, тем не менее, закон «О франчайзинге» имеет место быть, однако с существенными доработками. Помимо того, что необходимо учесть все нюансы, которые не должны допускать противоречий между данным законом и главой 54 ГК ТК, в данном законе должны быть конкретизированы следующие действия:

1. Прописать механизм действий, необходимых для минимизации конкуренции между франшизами после прекращения договора.
2. Регламентировать преддоговорные отношения субъектов франчайзинговой системы с целью их защиты от оппортунистического поведения партнеров.
3. Пошагово обозначить перечень мероприятий по поддержке франчайзи (пользователя) со стороны правообладателя (франчайзера).
4. Регламентировать порядок расчетов. Например, закон должен ограничить роялти и прочие платежи, если они не обоснованы.

Однако стоит отметить, что заимствование опыта зарубежных стран в части законодательного регулирования отношений франчайзинговой системы должно быть разумным и обоснованным. Это касается, в том числе, и создания механизма регулирования преддоговорных отношений.

В отечественной современной правовой истории, к огромному сожалению, много примеров заимствования правовых конструкций без должного анализа и адаптации. Такой подход часто приводил к серьезным отрицательным последствиям. Именно поэтому, прежде чем окончательно решить, нужен ли российскому праву принцип обязательного предпродажного раскрытия и предоставления информации на преддоговорной стадии франчайзинговых отношений, необходимо тщательно изучить его правовую природу. Лишь такое исследование поможет понять, насколько органично впишется в отечественную правовую систему данная зарубежная конструкция [66].

Проблемы социально-психологического характера

Отсутствие многолетнего положительного опыта франчайзинга зачастую останавливает предпринимателя от принятия ключевого решения – открывать ли свое дело через покупку готового бизнеса. Здесь же фигурирует проблема образования в бизнес-среде, когда представитель малого бизнеса не обладает достаточной информацией о системе франчайзинга. Еще одной проблемой является боязнь франчайзи неправильно выбрать франшизу. Это связано, опять же, с отсутствием обязательства франчайзера раскрывать полную и достоверную информацию о франшизе до заключения договора. Кроме того, ситуацию омрачает и наличие так называемых «псевдофраншиз» или «дутых» франшиз. Это явление связано с недобросовестной деятельностью недостаточно подготовленных к расширению фирм, принимающих решение о присвоении себе роли франчайзера и, соответственно, начинающих осуществление деятельности по продаже франшиз. Как правило, большинство подобных компаний не имеет полномочий предоставлять право на интеллектуальную собственность в виду

ее незарегистрированности в соответствии с юрисдикцией РФ. Приобретение подобной франшизы связано с недостаточным уровнем компетентности отдельных предпринимателей, и сегодня данная проблема стоит достаточно остро, поскольку носит массовый характер.

Данные вопросы должны решаться через объединения инициативных граждан, организации и ассоциации по вопросам франчайзинга. По мнению автора, необходимо создание четкого механизма решения социально-психологических проблем на основе объединения всех заинтересованных сторон по данному вопросу. Подобный механизм развития системы франчайзинга в России должен предполагать реализацию следующих шагов:

1. Организация ознакомительной деятельности и специализированных мероприятий для создания информационной среды среди предпринимателей, которая будет повышать их компетентность в области франчайзинга. Это всевозможные образовательные курсы, раскрытие особенностей механизма франчайзинга через средства массовой информации, проведения форумов, открытых лекций о франчайзинге и т.д.

Сегодня этим уже занимается Российская академия франчайзинга через Комитет по работе с франчайзи – рабочий орган РАФ, отвечающий за взаимодействие ассоциации с действующими и потенциальными франчайзи. Основные направления деятельности Комитета:

- методическая помощь франчайзи (горячая линия, вебинары, передача «Мой бизнес!»);
- организация деловых контактов РАФ с профильными ассоциациями и объединениями;
- популяризация франчайзинга в России;
- взаимодействие в интересах РАФ с органами законодательной и исполнительной власти, регулирующими отношения в сфере малого бизнеса и франчайзинга в Российской Федерации.

Кроме РАФ компетентным органом по вопросам информирования предпринимателей о преимуществах франчайзинга занимается

Информационно-консультационный центр по франчайзингу, созданный в 2016 году на базе подкомитета МТПП по франчайзингу под руководством Е.А. Скаредновой-Вайс. Цели центра сводятся к следующему [67]:

- оказывать всестороннюю поддержку гражданам, заинтересованным тематикой и деятельностью по франчайзингу;
- повышать культуру рынка франчайзинга посредством просвещения;
- минимизировать предпринимательские риски будущих франчайзи и решать насущные вопросы игроков рынка франчайзинга;

2. Обновление и расширение национального реестра франшиз. Национальный реестр франшиз – проект РАФ, открытый для всех. Он призван решить проблему нелегальных, недобросовестных и «дутых» франшиз. Для включенных в него концепций он станет своего рода «сертификатом соответствия». Потенциальный франчайзи сможет минимизировать свои риски от покупки франшизы, включенной в Национальный реестр, который будет определенного рода гарантией безопасности для франчайзи.

В свою очередь, правообладателям, ставшим участниками проекта, это даст дополнительные возможности позиционирования на местах, конкурентные преимущества при продвижении своих концепций. Их потенциальные покупатели получают достоверную информацию о настоящих франшизах, объективную оценку рынка готового бизнеса и отраслевые срезы.

В данный момент идет расширение Национального реестра, которое осуществляется в три этапа:

- заполнение и сбор анкет;
- обработка и экспертный анализ полученных данных;
- составление единого перечня.

Включение в Национальный реестр франшиз производится бесплатно на основании экспертного решения Российской ассоциации франчайзинга.

Для включения в Реестр правообладателю концепции необходимо заполнить анкету по каждой франшизе (Приложение 1) [68].

3. Оказание консультационной и организационной помощи в упаковке франшизных пакетов для потенциальных франчайзеров. Сегодня данная деятельность ведется специализированными организациями, в числе которых функционирует Единый центр франчайзинга. Компания предоставляет полный перечень услуг по поддержке субъектов системы франчайзинга (Приложение Е).

4. Предоставление информационных и консультационных услуг при выборе франшизы для потенциальных франчайзи. Кроме обращения к Национальному реестру франшиз, разработанному РАФ, франчайзи может принять решение о выборе того или иного франчайзера через взаимодействие с профессиональными организациями, компетентными по данным вопросам. Одной из таких организаций является Гильдия экспертов франчайзинга – реестр специалистов, созданных достигать целей и решать задачи Подкомитета Московской торгово-промышленной палаты (МТПП) по качеству деловых услуг в сфере франчайзинга.

Миссия Гильдии – готовить новый вид процветающих и этичных предпринимателей на рынке франчайзинга, способных внести достойный вклад в развитие экономики страны, мировую цивилизацию, поддерживать высокий уровень культуры рынка франчайзинга [69].

5. Организация личных встреч потенциальных субъектов франчайзинговой системы для обеспечения их плодотворного сотрудничества. Речь идет о всевозможных выставках, ежегодно проходящих на бизнес-площадках различных городов. Примером могут служить следующие выставки:

1. Всероссийский форум-выставка «Франчайзинг. Регионы». Самый известный и крупный проект, популяризирующий тему франчайзинга в регионах России. Выставка охватила такие города как Уфа, Челябинск, Тюмень, Владикавказ, Нижневартовск, Тобольск, Курган,

Омск, Сургут, Екатеринбург, Салехард. Всего проведено: 11 всероссийских форумов-выставок, 18 конференций, 46 семинаров и мастер-классов [70].

2. BUYBRAND EXPO. Выставка проходит при поддержке Торгово-промышленной палаты Российской Федерации, ОПОРА России, Российской ассоциации франчайзинга [71].

3. Международная выставка «Фестиваль Франшиз». Выставка франчайзинга, лицензирования, вендинга и партнерского бизнеса в России и СНГ [72].

Подводя итог анализу проблем франчайзинга, стоит еще раз акцентировать внимание на том, что для наибольшего развития системы франчайзинга в России имеются все предпосылки, однако необходимо создать для их реализации определенные условия.

В частности, стоит обратить пристальное внимание на совершенствование организационно-правовой базы в части регулирования отношений между субъектами франчайзинговой системой. Также необходимо наладить взаимодействие между коммерческими организациями и потенциальными субъектами франчайзинговых отношений, разработать государственную программу поддержки субъектов МСП с целью снижения барьеров входа на рынок с использованием инструмента франчайзинга. И последнее, что необходимо сделать, по нашему мнению, это реализовать механизм решения социально-психологических проблем через объединение всех ключевых стейкхолдеров франчайзинговой системы – наладить поддержку как франчайзеров, так и франчайзи, использовать все имеющиеся возможности выбора наименее рискованных франшиз и т.д.

И хотя модель российского франчайзинга пока что далека от совершенства и требует дальнейшего прогрессивного развития (ввиду своей незрелости и короткой истории существования), при грамотной реализации всех обозначенных выше рекомендаций возможно развитие франчайзинговой системы России и ее выход на новый уровень.

3.3 Разработка методики выбора франшизы

Выше перечисленные проблемы не позволяют развиваться российскому франчайзингу в полную силу. Это, в свою очередь, замедляет рост экономических показателей по субъектам МСП.

Разработанная нами стратегия решения развития системы франчайзинга в России, состоящая из пяти последовательно реализуемых шагов, может способствовать выходу отечественного франчайзинга на новый уровень.

Поскольку ключевым потребителем франшизного бизнеса являются субъекты МСП, которые сегодня составляют основу экономического потенциала страны, то мы предлагаем подробнее остановиться на проблеме выбора франшизы. Проведенное в данной работе исследование позволило сформировать нам собственную точку зрения о том, на что необходимо обратить внимание при выборе франшизы. Данные рекомендации не являются обязательными для исполнения предпринимателями, однако служат некоторой памяткой тем, кто хочет снизить риски выбора неприбыльной франшизы и заключения договора с недобросовестным франчайзером. В таблице 5 приведена стратегия минимизации рисков при покупке франшизы.

Таблица 5 – Этапы стратегии минимизации рисков для франчайзи

№	Этап
1.	Выбор отрасли для дальнейшего ведения бизнеса
2.	Ознакомление с потенциальными франчайзерами в выбранной отрасли
2.1.	Составить перечень из нескольких франчайзи
2.2.	Проанализировать информацию по каждому франчайзи
Внутренняя информация	<ul style="list-style-type: none"> • изучить историю развития франчайзи; • узнать о количестве функционирующих точек; • выявить, каков процент закрывшихся точек и причины закрытия; • тщательно изучить коммерческое предложение франчайзера; • ознакомиться с договором франчайзинга.
	<ul style="list-style-type: none"> • проверить регистрацию торгового знака; • проверить наличие в нац.реестре; • ознакомиться с отзывами франчайзи и партнеров франчайзера; • собрать как можно больше информации о франчайзере в интернете.
3.	Произвести расчетные операции по выбору наименее рискованного франчайзера
4.	Выбрать франчайзера

1. Правильное определение отрасли, в которой предприниматель видит собственное развитие, позволяет на раннем этапе избежать принятия неправильного решения. Так, франчайзинг сегодня применяется в нескольких десятках отраслей, включая розничную торговлю одеждой, косметикой и товарами для детей, пункты общепита, пекарни, банковские услуги, аптеки и многое другое. Будущий франчайзи должен выбрать именно то, где он будет чувствовать себя максимально комфортно.

2. После того необходимо тщательно изучить как можно больше предложений внутри выбранной отрасли. Составляя список из потенциальных партнеров-франчайзера необходимо тщательно проанализировать каждого – как по информации, предоставляемой самим франчайзером (история развития, количество франчайзи, договор

франчайзинга и т.д.), так и по информации, взятой с дополнительных источников.

Стоит отметить, что такие пункты проверки франчайзера как запрос о регистрации торгового знака или о включении франчайзера в Национальный реестр, не являются критичными в случае отсутствия по ним положительной информации. Тем не менее, отсутствие того или иного критерия выбора может сыграть свою роль в выборе между несколькими франчайзерами.

3. В настоящее время не существует четкой методики определения рискованности той или иной франшизы. Однако наличие большого количества предпринимателей, не удовлетворенных результатом выбора франшизы, довольно велика, поэтому в данной работе была произведена попытка создать собственную методику определения рискованности франшизы.

4. Произведя определенные расчеты, рекомендованные нами в разработанной методике, остается только выбрать франчайзера по объективно рассчитанным показателям.

Технология расчетов. В четвертом этапе мы предлагаем провести определенные расчеты, способные дать франчайзи проанализировать, насколько является выгодным то или иное предложение. Для этого нами был использован метод приписывания баллов, который используется в математической статистике для проведения исследований с помощью экспертной оценки. В данном методе эксперты в зависимости от важности показателя выставляют баллы от 0 до 10, причем разрешается оценивать важность показателя дробными величинами, а также разным показателям можно приписать одинаковые баллы [73].

Затем определяют вес каждого показателя, подсчитанного каждым экспертом:

$$r_{ij} = \frac{h_{ij}}{\sum_{j=1}^m h_{ij}}, \quad (1)$$

где r_{ij} - вес j -го показателя, определённый i -м экспертом, h_{ij} - балл i -го эксперта, выставленный j -му показателю, m – количество показателей. Окончательно весовые коэффициенты показателей определяются по формуле:

$$w_j = \frac{\sum_{i=1}^n r_{ij}}{\sum_{j=1}^m \sum_{i=1}^n r_{ij}}, \quad (2)$$

где n – число экспертов [74].

Для того, чтобы экспертная оценка была как можно объективнее, необходимо было тщательно выбрать самих экспертов. В таблице 6 приведен перечень специалистов, которые были опрошены на предмет наиболее важных элементов франшизы.

Таблица 6 – Перечень экспертов, участвующих в опросе

№	Эксперт	Организация	Должность	Обозначение
1	Екатерина Скаряднова-Вайс	МТПП	Председатель Подкомитета по инвестиционному маркетингу и франчайзингу МТПП	Эксперт 1
2	Наталья Чистякова	НИ ТПУ	Доцент ШИП, к.э.н.	Эксперт 2
3	Михаил Ковалев	Томское отделение «Деловая Россия»	Исполнительный директор	Эксперт 3
4	Виталий Фролов	АК «Система»	Бухгалтер по обслуживанию юридических лиц	Эксперт 4
5	Евгений Судденко	Компания «Валио»	Аналитик отдела анализа и прогнозирования продаж	Эксперт 5
6	Елена Ионина	Компания «Унция»	Руководитель розничной сети	Эксперт 6
7	Артем Кузмицкий	Компания «Контрольный пакет»	Главный консультант компании	Эксперт 7
8	Виктор Ляшевский	ООО «УК ШОКОНЕЛЬ»	Руководитель компании	Эксперт 8

Всем экспертам был выслан бланк опроса, в котором необходимо было проставить по 10-бальной шкале то количество баллов по каждому элементу франшизы, которое, по мнению эксперта, является наиболее соответствующим действительности (Приложение Ж).

Элементы франшизы были разделены на две категории – финансовая и репутационная составляющие. Произведем расчеты по каждой составляющей отдельно.

Финансовая составляющая. Консолидированные результаты опроса всех экспертов относительно финансовых элементов представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Экспертные мнения по финансовым элементам франшизы

Эксперты	Баллы показателей						Сумма
	$x1$	$x2$	$x3$	$x4$	$x5$	$x6$	
Эксперт 1	8	7	5	8	7	9	44
Эксперт 2	9	8	6	9	6	8	46
Эксперт 3	9	8	5	7	8	10	47
Эксперт 4	8	8	7	10	9	9	51
Эксперт 5	7	7	5	9	9	10	47
Эксперт 6	7	8	8	9	7	9	48
Эксперт 7	8	7	5	9	7	9	45
Эксперт 8	8	8	3	10	8	10	47
Итого экспертов							8

В таблице 8 представлены веса показателей по каждому элементу ($r1$ – $r6$).

Таблица 8 – Веса показателей по каждому элементу

Веса показателей					
$r(x1)1$	$r(x2)2$	$r(x3)3$	$r(x4)4$	$r(x5)5$	$r(x6)6$
0,182	0,159	0,114	0,182	0,159	0,205
0,196	0,174	0,130	0,196	0,130	0,174
0,196	0,174	0,109	0,152	0,174	0,217
0,174	0,174	0,152	0,217	0,196	0,196
0,152	0,152	0,109	0,196	0,196	0,217
0,152	0,174	0,174	0,196	0,152	0,196
0,174	0,152	0,109	0,196	0,152	0,196
0,174	0,174	0,065	0,217	0,174	0,217
1,399	1,333	0,961	1,551	1,333	1,618
$w(x1)1$	$w(x2)2$	$w(x3)3$	$w(x4)4$	$w(x5)5$	$w(x6)6$
0,175	0,167	0,120	0,194	0,167	0,202

Окончательно весовые коэффициенты показателей ($w1 - w6$) позволяют составить рейтинг ключевых элементов (таблица 9).

Таблица 9 – Распределение финансовых элементов по значимости

Финансовый элемент	Значение	Рейтинг
Срок окупаемости	0,202	1
Стартовые инвестиции	0,194	2
Паушальный взнос	0,175	3
Роялти	0,167	4
Обязательные ежемесячные платежи	0,167	5
Маркетинговый сбор	0,12	6

В данном случае можно сделать вывод, что, по мнению экспертов, наиболее важными показателями являются срок окупаемости и размер стартовых инвестиций. Далее необходимо обратить на величину паушального взноса и роялти, а обязательные ежемесячные платежи и маркетинговый сбор являются наименее значимыми элементами финансовой составляющей франшизы. Это объясняется, в первую очередь, размерами вложений в бизнес. Если стартовые инвестиции могут достигать 1 млн рублей, то тот же маркетинговый сбор априори таким высоким быть не может, что подтверждает практика франчайзинга. Отсюда и акцент на самые высокие потенциальные статьи расходов в первую очередь.

Репутационная составляющая. Консолидированные результаты опроса всех экспертов относительно элементов, связанных с репутацией франчайзера, представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Экспертные мнения по элементам репутации франшизы

Эксперты	Баллы показателей					Сумма
	<i>y1</i>	<i>y2</i>	<i>y3</i>	<i>y4</i>	<i>y5</i>	
Эксперт 1	6	8	5	8	9	36
Эксперт 2	6	7	7	8	8	36
Эксперт 3	8	8	6	5	8	35
Эксперт 4	6	8	5	6	9	34
Эксперт 5	5	8	0	5	9	27
Эксперт 6	6	7	5	6	7	31
Эксперт 7	4	6	5	7	10	32
Эксперт 8	10	10	2	3	9	34
Итого экспертов						8

В таблице 11 представлены веса показателей по каждому элементу.

Таблица 11 – Веса показателей по каждому элементу

Веса показателей				
$r(y1)1$	$r(y1)2$	$r(y1)3$	$r(y1)4$	$r(y1)5$
0,136	0,182	0,114	0,182	0,205
0,130	0,152	0,152	0,174	0,174
0,174	0,174	0,130	0,109	0,174
0,130	0,174	0,109	0,130	0,196
0,109	0,174	0,000	0,109	0,196
0,130	0,152	0,109	0,130	0,152
0,087	0,130	0,109	0,152	0,217
0,217	0,217	0,043	0,065	0,196
1,115	1,356	0,766	1,051	1,509
$w(y1)1$	$w(y1)2$	$w(y1)3$	$w(y1)4$	$w(y1)5$
0,139	0,169	0,096	0,131	0,189

Окончательно весовые коэффициенты показателей ($w1 - w6$) позволяют составить рейтинг ключевых элементов репутации по степени важности (таблица 12).

Таблица 12 – Распределение элементов репутации по значимости

Элемент репутации	Значение	Рейтинг
Доля положительных отзывов о франчайзере	0,168	1
Количество закрытых точек	0,151	2
Количество открытых точек	0,124	3
Наличие зарегистрированного торгового знака	0,117	4
Наличие в Национальном реестре	0,085	5

В данном случае можно сделать вывод, что, по мнению экспертов, наиболее важными показателями являются отзывы о франчайзи, поскольку отзывы от действующих франчайзи могут как нельзя лучше описать все сильные и слабые стороны франчайзера. Далее эксперты рекомендуют обратить внимание на количество закрывшихся точек. Здесь необходимо выяснить, почему и на каких основаниях была прекращена деятельность. Количество открытых точек характеризует охват рынка франчайзером. Чем больше точек, тем о более устоявшейся компании идет речь. Наличие зарегистрированного торгового знака, по мнению экспертов, находится на четвертом месте по значимости. Объясняется это тем, что, к сожалению, на данный момент институт интеллектуальной собственности развит недостаточно сильно и многие франчайзеры не хотят тратить свои силы на регистрацию товарного знака до тех пор, пока не столкнутся с реальными трудностями, связанными с защитой интеллектуальной собственности. Наличие компании-франчайзера в перечне Национального реестра эксперты ставят на последнее место среди прочих элементов, однако акцентируют внимание на том, что при прочих равных условиях данный фактор мог бы сыграть решающую роль при выборе франчайзера.

Апробация расчетов. Дальнейший анализ необходимо проводить через сравнение консолидированных данных по нескольким франшизным предложениям. Для анализа возьмем три компании, продающие франшизу шоколадной сувенирной продукции: Роэль, Delicert de chocolat, Шоконель и Конфаэль.

Основные элементы коммерческих предложений всех четырех компаний сведены в общую таблицу (таблица 13).

Таблица 13 – Основные элементы коммерческих предложений рассматриваемых компаний [74-77].

	Роэль	Delicert de chocolat	Шоконель	Конфаэль
Срок окупаемости	1-3 месяца	1-6 месяцев	3 месяца	6 месяцев
Стартовые инвестиции	150'000 руб. - 350'000 руб.	от 600 000	от 400 000	От 600 000
Паушальный взнос	-	50 000 руб.	250 000 руб.	300 000 руб.
Роялти	-	-	-	4% ежемесячно от оборота
Обязательные ежемесячные платежи	-	-	-	-
Маркетинговый сбор	-	-	2 000 / месяц	-
Доля положительных отзывов о франчайзере	68%	45%	79%	85%
Количество закрытых точек	2	6	2	3
Количество открытых точек	3+1	14+4	8 +2	
Наличие зарегистрированного торгового знака	-	-	-	+
Наличие в Нац.реестре	-	-	-	-

Далее необходимо выбрать одну из предложенных компаний и проанализировать по всем элементам, описанным выше. Выбор компании и анализ информации о ней позволят понять, можно ли с помощью тщательного изучения данных о франчайзере все-таки избежать рисков, связанных с неоправданными ожиданиями от покупки франшизы.

Допустим, потенциальный франчайзи остановил свой выбор на компании «Шоконель». Он руководствовался следующими причинами:

1. В среднем по рынку срок окупаемости составляет от 1 до 6 месяцев. Если один месяц – довольно нереалистичный срок, то шесть –

довольно долгий. Поэтому три месяца, по заявленным меркам «Шоконель» – оптимальный вариант.

2. «Шоконель» заявляет о средних стартовых инвестициях, куда входят торговое оборудование, первый закуп продукции и техника.

3. Паушальный взнос – это плата за пользование привилегиями компании. Так, становясь франчайзи компании «Шоконель», можно получить скидку 60% от розничных цен. Также сюда входит полное сопровождение по запуску точки.

4. Отсутствие роялти и ежемесячных платежей – приятный бонус для франчайзи, а небольшой маркетинговый сбор – это плата за пользование программой учета.

5. Положительные отзывы, в основном, относятся не к деятельности компании как франчайзи, а к шоколаду, который она производит. Это существенно затрудняет объективный анализ удовлетворенности клиентов. Поиски мнений франчайзи привели к трем положительным отзывам со стороны запустившихся точек, отрицательных отзывов не найдено.

6. Количество закрытых точек – неофициальная информация, которую найти довольно сложно. Два франчайзи «Шоконель» закрылось, на данный момент функционирует 8 точек.

7. Товарный знак «Шоконель» был подан на регистрацию в 2017 году и на данный момент еще не зарегистрирован. Это несет определенные риски для франчайзи.

8. В национальном реестре компания не числится.

Во франшизный пакет «Шоконель» входят следующие услуги:

- индивидуальная разработка дизайн-проекта торговой точки;
- регулярные поставки, анализ и обновление ассортимента;
- комплект материалов и документов, для найма и результативной работы продавцов;
- фирменные фартуки для работы на торговой точке;

– комплект маркетинговых материалов и макетов, адаптированных под ваш город;

– помощь и консультации на всех этапах работы.

Заявленная чистая прибыль – до 250 000 руб. Для многих франчайзи данный показатель также является ключевым, однако математические расчеты, предоставляемые франчайзером, не всегда отражают реальную ситуацию. Поэтому, на наш взгляд, данный показатель должен проверяться репутационными элементами компании, которые являются наиболее объективными, т.к. формируются не самой компанией, а лицами извне.

Проверим данное заявление на примере «Шоконель». Всего компания насчитывает 8 точек (две в Алматы, Ростов, Орел, Анапа, Вологда, Чебоксары, Нижневартовск), точки во Владивостоке и Красноярске закрылись, т.к. не выходили на нужный уровень прибыли в течение заявленного срока и более. Проанализируем предоставленные данные по точке в одном из городов.

В таблице 14 показаны инвестиционные расходы, связанные с открытием точки. Итого франчайзи затратил 560 000 руб. на запуск бизнеса.

Точка функционировала на протяжении периода с октября 2017 года по май 2018 года. В Приложении И представлена полная статистическая картина по всем месяцам работы точки. Анализируя данные результаты деятельности, можно прийти к выводу, что при заявленном сроке окупаемости в 3 месяца ожидания франчайзи не сбылись, т.к., проработав 8 месяцев, из совокупных затрат, размером в 637 000 руб. окупилось менее половины (291 950 руб.).

Таблица 14 – Инвестиционные затраты на открытие точки

Статья расходов	Сумма
Паушальный взнос	250 000,00р.
Изготовление и монтаж торгового оборудования	100 000,00р.
Оргтехника и ККМ	35 000,00р.
Инвентарь	25 000,00р.
Первоначальный закуп товара	150 000,00р.
ИТОГО	560 000,00р.

По состоянию на май 2018 года к погашению инвестиционных затрат числится еще 345 050 руб. И это с учетом того, что вся чистая прибыль идет на погашение первоначальных затрат.

Как франчайзер и обещал, в декабре, феврале и марте бизнес демонстрирует рекордные выручки. Это связано с сезонностью бизнеса – шоколадные подарки лучше всего покупаются в преддверии праздников. Заявленная выручка, размером в 250 000 руб. – это выручка в сезон активных продаж. Однако в остальные месяца уровень продаж оставляет желать лучшего. Таким образом, окупаемость может наступить быстрее, если открываться перед праздниками. Однако в случае с данной точкой, окупаемость не наступила по истечению большого срока времени. Ситуация усугубляется еще и тем, что регламентированный срок реализации шоколада составляет полгода. Следовательно, ждать следующий пиковый сезон для погашения затрат и, возможно, получения прибыли, не представляется возможным.

Проведенный анализ позволяет сформировать определенные выводы-рекомендации для франчайзи, перед которыми встает вопрос выбора франшизы:

1. Заявленные франчайзером цифры могут существенно различаться в зависимости от множества факторов (стоимость аренды, проходимость точки, сезон продаж). Прежде, чем принять решение, необходимо оценить финансовую модель бизнеса по всем указанным параметрам, поскольку в коммерческом предложении указываются, как правило, максимально возможные результаты, которые нацелены на привлечение франчайзи.

2. Анализируя несколько вариантов франшиз, необходимо обращать внимание, в первую очередь, на такие элементы предложения, как:

- срок окупаемости и его реалистичность;
- размер стартовых инвестиций и возможность их погашения;
- паушальный взнос и что в него входит;
- наличие большого количества положительных отзывов о данном франчайзере;
- количество закрытых точек и причины, по которым они закрылись.

Такие дополнительные параметры оценки как наличие официально зарегистрированного товарного знака, положение компании в Национальном реестре франшиз могут быть дополнительными гарантиями того, что данная франшиза не является мошеннической или «дутой».

**ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА
«СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»**

Студенту:

Группа	ФИО
3АМ6Б	Савельевой Анастасие Сергеевне

Школа	инженерного предпринимательства	Направление	38.04.02 Менеджмент
Уровень образования	Магистратура		

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

<p><i>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрации, электромагнитные поля, ионизирующие излучения и т.д.) – опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) – чрезвычайных ситуаций социального характера 	<p>Рабочие места работников ООО «УК ШОКОНЕЛЬ» оценены на предмет возникновения:</p> <p>1. Вредных проявлений факторов производственной среды, которые оценены непосредственно на рабочих местах:</p> <ul style="list-style-type: none"> - метеоусловия (температура, влажность, скорость движения воздуха) допустимые; - вредные вещества отсутствуют; - освещение искусственное, достаточное (в пределах нормы); - шумы в пределах допустимого уровня; - вибрация отсутствует; - ионизирующие излучения отсутствуют; - электромагнитные поля от процессоров, мониторов и МФУ длительного воздействия. <p>2. Опасных проявлений факторов производственной среды, которые оценены непосредственно на рабочих местах:</p> <ul style="list-style-type: none"> - электробезопасность, пожарная безопасность, охрана труда и гражданская оборона обеспечиваются, в том числе, проведением вводного и планового инструктажа. <p>3. Чрезвычайных ситуаций социального характера (забастовки, безработица, террористические акты, вооруженное нападение, захват заложников, воровство, конфликты и пр.), которые</p>
--	--

	маловероятны.
2. <i>Список законодательных и нормативных документов по теме</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Трудовой кодекс Российской Федерации 2. Федеральный закон от 28 декабря 2013 №426-ФЗ "О специальной оценке условий труда" 3. Федеральный закон от 26.03.2003 №35-ФЗ «Об электроэнергетике» 4. Федеральный закон от 22.07.2008 №123-ФЗ «Технический регламент о требованиях пожарной безопасности» 5. Приказ Минздравсоцразвития России от 12.04.2011 N 302н «Об утверждении перечней вредных и (или) опасных производственных факторов и работ, при выполнении которых проводятся обязательные предварительные и периодические медицинские осмотры (обследования), ...» 6. СанПиН 2.2.2.1332-03 Гигиенические требования к организации работы на копировально-множительной технике, введенные постановлением главного государственного санврача РФ от 30.05.2003 №107
Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:	
1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:	<p>Принципы корпоративной культуры исследуемой организации:</p> <ul style="list-style-type: none"> • неукоснительное соблюдение норм действующего законодательства; • предоставление основных привилегий по ДМС всем сотрудникам организации в равной степени; • предоставление дополнительных преимуществ и гарантий по ДМС сотрудникам со стажем; • уважение прав и интересов всех работников организации; • отзывчивость, ответственность и честность работников; • мотивация саморазвития работников.
2. <i>Анализ факторов внешней социальной ответственности:</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Содействие охране окружающей среды. 2. Взаимодействие с местным сообществом и местной властью. 3. Спонсорство и корпоративная благотворительность. 4. Ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск

	качественных товаров). 5. Помощь незащищенным слоям населения.
3. <i>Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности.</i>	Анализ правовых норм трудового законодательства - основа организации системы охраны труда, социальных гарантий работников предусматривается нормами Трудового кодекса Российской Федерации (ТК РФ), которые раскрываются в подзаконных нормативных актах, принимаемых Правительством РФ, соответствующими министерствами и ведомствами.
Перечень графического материала:	
<i>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</i>	Таблица 15 – Определение целей КСО на предприятии Таблица 16 – Определение стейкхолдеров программ КСО Таблица 17 – Определение элементов программы КСО Таблица 18 – Затраты на мероприятия КСО Таблица 19 – Оценка эффективности мероприятий КСО

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

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель ОСГН ШБИП	Феденкова А.С.			

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3АМ6Б	Савельева Анастасия Сергеевна		

4 Социальная ответственность

4.1 Сущность корпоративной социальной ответственности

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.

Любой анализ программ корпоративной социальной ответственности предполагает изучение уровней КСО. Согласно позиции А. Керолла, корпоративная социальная ответственность является многоуровневой, ее можно представить в виде пирамиды.

Лежащая в основании пирамиды экономическая ответственность непосредственно определяется базовой функцией компании на рынке как производителя товаров и услуг, позволяющих удовлетворять потребности потребителей и, соответственно, извлекать прибыль. Правовая ответственность подразумевает необходимость законопослушности бизнеса в условиях рыночной экономики, соответствие его деятельности ожиданиям общества, зафиксированным в правовых нормах.

Этическая ответственность, в свою очередь, требует от деловой практики созвучности ожиданиям общества, не оговоренным в правовых нормах, но основанным на существующих нормах морали.

Филантропическая ответственность побуждает компанию к действиям, направленным на поддержание и развитие благосостояния общества через добровольное участие в реализации социальных программ.

В практике российского бизнеса КСО регламентируется следующими положениями и рекомендациями:

1. ГОСТ Р ИСО 26000-2010 «Руководство по социальной ответственности». Настоящий стандарт идентичен международному стандарту ISO 26000-2010 «Guidance on social responsibility».

2. Серией международных стандартов систем экологического менеджмента ISO 14000. Центральным документом стандарта считается ISO 14001 «Спецификации и руководство по использованию систем экологического менеджмента». Здесь установлены требования к системе экологического менеджмента любого предприятия. В стандарте приведены основные термины и определения, а также изложены рекомендации в области экологической политики, планирования, целей и задач, программы и системы экологического менеджмента.

3. GRI (Global Reporting Initiative) – всемирная инициатива добровольной отчетности. Отчет по устойчивому развитию – это отчет, раскрывающий информацию о деятельности организации в экономической, экологической, и социальной области, а также в области управления.

4. SA 8000 – устанавливает нормы ответственности работодателя в области условий труда.

В приведенных выше стандартах можно найти основные определения КСО и элементов.

Продуманная и эффективно работающая система КСО позволяет компаниям не только вносить позитивный вклад в социальное благополучие

и экологическую стабильность, но и способствует повышению результативности и устойчивости бизнеса.

Наиболее ощутимый эффект внедрение КСО оказывает на рост нематериальных активов, усиление репутации и бренда. Косвенным доказательством позитивного влияния КСО на эффективность бизнеса является также тот факт, что большинство крупнейших мировых корпораций одновременно занимают лидирующие позиции в области КСО.

В компании ООО «УК ШОКОНЕЛЬ» на данный момент не реализуются программы КСО. Можно сделать вывод, что компания недополучает выгоду, которая присуща фирмам, ориентированным на выполнение стратегии КСО. Однако данная проблема лишь вопрос времени, а отсутствие программ КСО может быть изменено на полноценный перечень программ КСО.

4.2 Разработка программ социальной ответственности для предприятия

Разработка программы КСО будет осуществляться по стратегической модели КСО. Данная модель предполагает разработку долгосрочной программы, с учетом миссии и стратегии предприятия, интеграцию корпоративной социальной ответственности в повседневную работу компании. В этом случае ассигнования на программы КСО выделяют не от случая к случаю, как в традиционной модели, а на постоянной основе.

Определение целей и задач программы КСО. В таблице представлены цели КСО, которые соответствуют миссии и стратегии компании. Это связано с тем, что выбор цели КСО будет зависеть от стратегии компании. Цели КСО должны быть максимально близки миссии и стратегии (таблица 15).

Таблица 15 – Определение целей КСО на предприятии

Миссия компании	Помогать открывать свой бизнес тем, кому интересен увлекательный процесс предпринимательской деятельности и работа со вкусным шоколадом ручной работы	Цели КСО:
Стратегия компании	Увеличение зоны охвата и выход на дополнительные локальные рынки. Приобретение статуса франчайзера федерального уровня.	<ul style="list-style-type: none"> • улучшение имиджа компании, рост репутации; • реклама товара и услуги; • стабильность и устойчивость развития компании в долгосрочной перспективе

Таким образом, корреляция между стратегией компаниями и целями КСО налицо. Франчайзер стремится с помощью стратегии КСО улучшить репутацию компании, проинформировать покупателя о своем товаре и в целом обеспечить устойчивое развитие своей компании в долгосрочной перспективе. Именно такие цели могут помочь компании выйти на новый уровень, увеличив зону своего влияния до федерального масштаба.

Определение стейкхолдеров программы КСО. После выбора целей новой программы корпоративной социальной ответственности, необходимо определить главных стейкхолдеров программы (таблица 16).

Таблица 16 – Определение стейкхолдеров программ КСО

№	Цели КСО	Стейкхолдеры
1	Улучшение имиджа компании, рост репутации	Топ-менеджмент
2	Реклама товара и услуги;	Покупатели
3	Стабильность и устойчивость развития компании в долгосрочной перспективе	Инвесторы
4	Улучшение рабочих условий и поддержание корпоративной культуры	Сотрудники

Топ-менеджеры заинтересованы в возможности контроля и управления финансовыми потоками, мощность которых свидетельствует о финансовой состоятельности предприятий. Покупателей интересует качество, безопасность и доступность товаров и услуг. Интересы кредиторов удовлетворяются своевременным исполнением обязательств по погашению

процентов и кредитов. Сотрудники заинтересованы в улучшении условий на своих рабочих местах и развитию корпоративной культуры в компании.

Определение элементов программы КСО. Для того, чтобы определить необходимый перечень мероприятий, необходимо сопоставить главных стейкхолдеров компании, их интересы, мероприятия, которые затрагивают стейкхолдеров. Необходимо обратить внимание, что каждый элемент программ КСО рассчитывается на определенное время, следовательно, может быть краткосрочным или среднесрочным. Ожидаемый результат от реализации программы позволяет оценить значимость будущих итогов реализации программ (таблица 17).

Таблица 17 – Определение элементов программы КСО

№	Стейкхолдеры	Описание элемента	Ожидаемый результат
1	Топ-менеджмент	Корпоративное волонтерство	Улучшение репутации компании и рост ее привлекательности, а следовательно появление возможности работать в наиболее перспективной компании
2	Покупатели	Благотворительные пожертвования	Социальные программы в виде выставочных мероприятий и дегустаций шоколадной продукции позволяет покупателям поближе познакомиться с продукцией.
3	Инвесторы	Денежные гранты , Социальные инвестиции	Наличие финансирования социальных программ говорит о том, что данная фирма является социально ответственной компанией. Основная стратегическая цель компании – выйти на новый уровень развития. Один из механизмов увеличения поля деятельности – привлечение инвесторов. В случае, если компания является социально ответственной, инвестор получает больше гарантий того, что инвестиции будут вложены удачно и принесут хорошие результаты.
4.	Сотрудники	Социальные инвестиции	Увеличение производительности на рабочих местах, сплочение коллектива, поддержание корпоративного духа и повышение мотивации.

Определение затрат на программу. Затраты на программы КСО будут определяться в процентном соотношении от чистой прибыли и отчисляться ежеквартально (таблица 18).

Таблица 18 – Затраты на мероприятия КСО

№	Мероприятие	Единица измерения	Цена	Стоимость реализации на планируемый период
1	Волонтерство	Количество мероприятий (шт.)	Не более 5 000 руб. / шт.	15000 руб.
2	Благотворительные пожертвования	руб.	50 000 руб.	50 000 руб.
3	Денежные гранты	руб.	50 000 руб.	50 000 – 100 000 руб.
4	ДМС	Руб.	100000	100000

Волонтерство предполагает участие сотрудников компании в работе на благо местных сообществ на добровольной основе. Разрабатывается план мероприятий (за квартал не менее трех штук), на каждое мероприятие выделяется по 5 000 руб. Поскольку данные мероприятия не требуют определенных затрат кроме печатной полиграфии (ручки, футболки и т.п.), а необходимо лишь наличие человеческого ресурса (на добровольной основе), то на одно мероприятие предусмотрено не более 5 000 руб.

Благотворительные пожертвования в форме адресной помощи, которые ООО «УК ШОКОНЕЛЬ» выделяет для проведения социальных программ, сводится к следующему: ежеквартально на благотворительных мероприятиях, направленных на поддержку движения животных, компания выделяет продукцию в ценах по себестоимости на 50 000 руб. Продукция реализуется на гаражных распродажах и благотворительных ярмарках в пользу животных.

Денежные гранты компания предусмотрены в размере 50 000 – 100 000 руб. и выделяются компанией ежеквартально на реализацию определенных социальных программ. Поскольку основная цель компании –

выйти на дополнительные локальные рынки, то каждый целевой грант используется компанией как дополнительный способ заявить о себе на новом рынке. Для этого выбираются специальные программы, которые анализируются на предмет важности для потенциальных стейкхолдеров.

Для сотрудников предусмотрена программа добровольного медицинского страхования (ДМС). Программа позволяет получать не только медицинские услуги, включенные в гарантированное государством обязательное медицинское страхование, но и различные дополнительные программы. На данное мероприятие предусмотрен бюджет размером в 100 000 руб.

Ожидаемая эффективность программы КСО. Оценка эффективности разработанной программы КСО должна строиться на основе принципов эффективности затрат на мероприятия и ожидаемых от мероприятий результатов (таблица 19).

Таблица 19 – Оценка эффективности мероприятий КСО

№	Название мероприятия	Затраты	Эффект для компании	Эффект для общества
1	Корпоративное волонтерство	15000 руб.	Улучшение имиджа компании и повышение узнаваемости товара, повышение морального духа персонала	Помощь нуждающимся
2	Благотворительные пожертвования	50 000 руб.	Повышение узнаваемости товара, улучшение имиджа компании	Участие в решении социальной проблемы (помощь бездомным животным)
3	Денежные гранты	50 000 – 100 000 руб.	Привлечение инвестиций, повышение узнаваемости товара, установление связи с органами местного самоуправления	Улучшение экологической обстановки в регионе; Помощь незащищенным слоям населения Улучшение здоровья людей (проведение спортивных мероприятий)
4.	ДМС	100 000 руб.	Увеличение лояльности сотрудников, повышение производительности труда	Улучшение здоровья сотрудников

Анализ всех четырех видов мероприятий по КСО позволяет сделать следующий вывод: соотношение затраты на мероприятие – эффект для компании – эффект для общества является оптимальным, следовательно выбор данных мероприятий считается верным. Для компании, чьи доходы существенно высоки, и есть возможность ежеквартально отчислять из чистой прибыли определенную сумму на реализацию благотворительных мероприятий, такая стратегия улучшения своего имиджа в части приобретения статуса социально ответственной компании, является хорошей стратегией.

Любая компания существует в обществе. Она оказывает влияние на общество через производство товаров и услуг, экологического, экономического воздействия. 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.

Заключение

Мировая практика показывает, что франчайзинг как способ организации и развития бизнеса активно используется во многих странах мира. Это обуславливается несомненными плюсами данного формата ведения бизнеса. С одной стороны, франчайзинг существенно снижает риски создания собственного бизнеса, предоставляя франчайзи возможность приобретения готовой бизнес-идеи. С другой стороны, франчайзер может развить собственную сеть без вложений собственных средств, приобретая заинтересованных партнеров и задействовав их ресурсы, в обмен предоставляя свои знания и опыт на оговоренных заранее обеими сторонами условиях.

Однако в России потенциал франчайзинга раскрыт не полностью. Это связано с наличием ряда экономических, организационно-правовых и социально-психологических проблем, которые на данный момент существенно замедляют развитие отечественного франчайзинга.

Одним из основополагающих направлений реализации данных проблем становится комплексный анализ состояния развития франчайзинга в России, что подтверждается полученными в ходе исследования результатами. Таким образом, при выполнении магистерской диссертации, в соответствии с поставленной целью, были достигнуты все теоретические и практические результаты исследования, доказывающие научную новизну и личный вклад автора.

По результатам проведенного автором исследования были сделаны следующие выводы:

1. Зарубежная практика франчайзинга насчитывает более ста лет его существования. За это время данный формат ведения бизнеса доказал свою актуальность и востребованность. Многие компании с мировыми именами работают по системе франчайзинга. Это Макдоналдс, Сабвэй, КФС,

Баскин Роббинс, Дженерал Моторс, Кодак, Ив Роше и многие другие. Франчайзинг за рубежом развивается быстрыми темпами и это связано, прежде всего, с устоявшейся культурой предпринимательства, а также с координаций взаимоотношений между субъектами франчайзинговой системой со стороны государственных органов и отдельных организаций. Принципы прозрачности деятельности франчайзера, добросовестного поведения франчайзи и взаимовыгодного партнерского сотрудничества – вот основные постулаты успешного ведения франчайзингового бизнеса за рубежом.

2. В России франчайзинг развивается, однако недостаточно быстрыми темпами, хотя неоспоримые преимущества франчайзинга уже несомненны и доказаны. За период с 2008 по 2017 год число франчайзеров выросло в 2,8 раза, в том числе существенно возросло количество иностранных франшиз на отечественном рынке. Потенциал для развития отечественного франчайзинга явно существует, однако на данный момент в России сохраняется ряд проблем экономического, организационно-правового и культурно-психологического характера сохраняется.

3. Анализ проблем, замедляющих развитие отечественного франчайзинга, позволил сформировать механизм развития системы франчайзинга в России, согласно которому необходимо усовершенствовать работу над следующими направлениями:

- организация ознакомительной деятельности и специализированных мероприятий для создания информационной среды среди предпринимателей, которая будет повышать их компетентность в области франчайзинга;
- обновление и расширение национального реестра франшиз;
- оказание консультационной и организационной помощи в упаковке франшизных пакетов для потенциальных франчайзеров;
- предоставление информационных и консультационных услуг при выборе франшизы для потенциальных франчайзи;

– организация личных встреч потенциальных субъектов франчайзинговой системы для обеспечения их плодотворного сотрудничества.

Совместное и единовременное исполнение всего комплекса мероприятий по совершенствованию вышеуказанных направлений способно вывести отечественный франчайзинг на новый уровень развития.

Грамотное изучение всевозможной информации при выборе партнера для дальнейшего сотрудничества в формате франчайзинга позволит избежать конфликтных ситуаций между представителями бизнес-структур. Для того, чтобы снизить риски покупки франшизы у недобросовестного франчайзера, покупки «дутой» франшизы или франшизы с высокой степенью вероятности отсутствия положительных результатов деятельности, франчайзи должен следовать определенным рекомендациям:

1. Заявленные франчайзером цифры могут существенно различаться в зависимости от множества факторов (стоимость аренды, проходимость точки, сезон продаж). Тщательное изучение информации позволит франчайзи избежать ошибок;

2. Учитывая экспертное мнение, при выборе франшизы необходимо обращать внимание, в первую очередь, на следующие элементы:

- срок окупаемости и его реалистичность;
- размер стартовых инвестиций и возможность их погашения;
- паушальный взнос и что в него входит;
- наличие большого количества положительных отзывов о данном франчайзере;
- количество закрытых точек и причины, по которым они закрылись.

Официально зарегистрированный товарный знак и наличие франчайзера в Национальном реестре франчайзеров может стать дополнительным аргументом в пользу выбора партнера для дальнейшего сотрудничества.

Данные рекомендации могут способствовать развитию отечественного франчайзинга и его выходу на новый уровень развития. В свою очередь, это даст дополнительный стимул развития малому бизнесу и экономике России в целом.

Список использованных источников

1. Рубе В.А. Малый бизнес. История. Теория. Практика / В.А. Рубе – М.: ТЕИС, 2008. – 231 с.
2. Сирополис Н.К. Управление малым бизнесом / Н.Л. Сирополис – М.: Дело, 1997. – 672 с.
3. Стэнворт Дж., Смит Б. Франчайзинг в малом бизнесе / Дж.Стэнфорд, Б. Смит – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1996. – 200 с.
4. Франшиза Баскин Роббинс // Бизнесмен. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://businessmens.ru/franchise/baskin-robbins> (дата обращения: 15.04.2018).
5. MCDONALD'S. История создания // После работы. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ceo.ru/news/business/brand/mcdonalds-istoria-sozdania> (дата обращения: 10.04.2018).
6. Макдоналдс в России // McDonald's Corporation. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://mcdonalds.ru/mcdonalds_in_russia (дата обращения: 11.04.2018).
7. Закон США «О товарных знаках» // WIPO: Всемирная Организация Интеллектуальной собственности. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.wipo.int/wipolex/ru/details.jsp?id=3931> (дата обращения: 11.04.2018).
8. Franchise opportunities handbook // Washington: Department of commerce. – Gov. Print. Office – 1988. – P. III — XVII.
9. Ответы на 21 наиболее часто задаваемый вопрос о франчайзинге // БЕЛФОР: франчайзинговая группа. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.franchise.org/faqs-about-franchising> (дата обращения: 11.04.2018).

10. Ответы на 20 наиболее часто задаваемых вопросов о франчайзинге // БЕЛФОР: франчайзинговая группа. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.belforfranchisegroup.com/faq.php> (дата обращения: 11.04.2018).
11. Все о франчайзинге: статистика // Российская академия франчайзинга. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rusfranch.ru/franchising/statistics/> (дата обращения: 12.04.2018).
12. Зинчак Е.В. Выявление и анализ тенденций франчайзинга на основе международных рейтингов франшиз // Экономический анализ: теория и практика. – 2012 – №46. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/vyyavlenie-i-analiz-tendentsiy-franchayzinga-na-osnove-mezhdunarodnyh-reytingov-franshiz> (дата обращения: 23.04.2018).
13. Gamet-Pol FL. Franchise agreements within the European community // London. – 2013. – № 4.
14. Сосна С.А. Франчайзинг: коммерческая концессия / С.А. Сосна, Е.Н. Васильева. – Москва: Академкнига, 2005 – 378 с.
15. Чудновский А.Д. Франчайзинг – эффективная форма управления в гостиничном и туристском бизнесе: монография / А.Д. Чудновский, М.А. Жукова. – М.: КНОРУС, 2016. – 210 с.
16. Дедиков С.В. Франшиза // Финансы. 2015. - № 7. – С. 47-49
17. Как развивается франчайзинг в России: проблемы и перспективы // Российская Ассоциация Франчайзинга. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://rusfranch.ru/> (Дата обращения 10.05.2018 г.).
18. Дельтей Ж. Франчайзинг / Ж. Дельтей. – СПб: Издательский дом «Нева», 2009. – 128 с.
19. Колесников В. Построение франчайзингового бизнеса. Курс для правообладателей и пользователей франшиз / В. Колесников. – СПб., 2008. – 288 с.
20. Рыкова И. Мировой опыт франчайзинга // Маркетолог. – 2015. – № 4. – С. 5-10.

21. Franchising in U.S. Economy: prospects and problems // Committee on small business. House of representatives. – Washington. – 1990. – P. 21-27.
22. Мендельсон М. Руководство по франчайзингу / М. Мендельсон. – М.: Сибли Интернэшнл, Инк, 1995. – С. 21 – 22.
23. Немецкая Ассоциация Франчайзинга [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.dfv-franchise.de (дата обращения: 05.05.2018).
24. Liste des traités et accords de la France en vigueur au 1 // Journal officiel de la République Française. – Paris: Éd. des Journaux officiels. – 2007.
25. Итальянская Ассоциация Франчайзинга [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.assofranchising.it/> (дата обращения: 06.05.2018).
26. Франчайзинг: определение и описание // Европейская Федерация Франчайзинга. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.assofranchising.it/> (дата обращения: 06.05.2018).
27. Регламент Комиссии ЕС N 4087/88 от 30 ноября 1988 г. / European Community Law after 1992. A practical guide for lawyers outside the Common Market. Kluwer. Deventer, – 1993. – P. 493 - 550.
28. Миссия Европейской Федерации Франчайзинга // Европейская Федерация Франчайзинга. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.eff-franchise.com/80/membership.html>
29. Французская Ассоциация Франчайзинга. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.franchise-fff.com/> (дата обращения: 10.05.2018).
30. О Всемирном Совете Франчайзинга // Всемирный Совет Франчайзинга. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.worldfranchisecouncil.net> (дата обращения: 10.05.2018).
31. Годовой отчет 2016: Профессиональное сотрудничество // Международная Ассоциация Франчайзинга. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.franchise.org/sites/default/files/AnnualReport2016.pdf> (дата обращения: 12.05.2018)
32. Присоединяйтесь к IFA: преимущества членства // Международная Ассоциация Франчайзинга. [Электронный ресурс]. – Режим

доступа: <http://www.franchise.org/join-ifa-membershipbenefits> (дата обращения: 14.05.2018)

33. Европейский Кодекс Франчайзинга // Европейская Федерация Франчайзинга. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.efffranchise.com> (дата обращения: 11.05.2018).

34. Закон о финансовых услугах и рынках 2000 года // [Legislation.gov.uk](http://www.legislation.gov.uk). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2000/8/contents> (дата обращения: 15.05.2018).

35. Abell M. The Law and Regulation of Franchising in the EU. – Cheltenham, 2013. – с. 199.

36. Чопра К. Перспективы франчайзингового сектора в Европе 2006 // Международная Ассоциация Франчайзинга. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.franchise.org/perspectives-for-the-franchising-sector-in-europe-2006> (дата обращения: 15.05.2018).

37. Европейский отчет о франшизе // Европейская Федерация Франчайзинга. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.efffranchise.com/Data/PUBLICATION%202012%20EFF%20FRANCHISE%20REPORT.pdf> (дата обращения: 20.05.2018).

38. Топ-100 франшиз 2018 // Прямой франчайзинг. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.franchisedirect.com/top100globalfranchises/rankings> (дата обращения: 20.05.2018).

39. Потапова О.А. Франчайзинг в странах ЕС: особенности регулирования // Финансы, деньги, инвестиции, 2015. – № 3.-С.22-26.

40. Основные показатели во Франции // Французская Ассоциация Франчайзинга. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.franchise-fff.com/franchise/les-chiffres-cles> (дата обращения: 10.05.2018).

41. Коммерческий кодекс Франции // WIPO: Всемирная Организация Интеллектуальной собственности. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.wipo.int/wipolex/ru/details.jsp?id=6044> (дата обращения: 20.05.2018).
42. Исследования и статистика // Немецкая Ассоциация Франчайзинга. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.franchiseverband.com/services-nutzen/studien-und-statistiken/> (дата обращения: 20.05.2018).
43. Франчайзинг в Германии растет // Franchise.de. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.franchise.de/franchise-franchising/franchiset/Fachberichte/E1296.htm?b=1> (дата обращения: 20.05.2018).
44. Исследования франчайзинговой отрасли // Британская Ассоциация Франчайзинга. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.thebfa.org/training-research/franchise-industry-research> (дата обращения: 20.05.2018).
45. Перспективы развития бизнеса франчайзинга на 2014 год // Международная Ассоциация Франчайзинга. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.franchise.org> (дата обращения: 20.05.2018).
46. Перспективы развития бизнеса франчайзинга на 2014 год // Международная Ассоциация Франчайзинга. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.franchise.org> (дата обращения: 20.05.2018).
47. История PepsiCo в России // PepsiCo в России. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.pepsico.ru/company/pepsico-in-russia/local-history> (дата обращения: 21.05.2018).
48. О нас // Данкин Донатс. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://dunkindonutsmoscow.ru/ru/aboutus> (дата обращения: 21.05.2018).

49. О компании // Баскин Роббинс. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://baskinrobbins.ru/about-company/> (дата обращения: 21.05.2018).
50. Российская Ассоциация Франчайзинга [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rusfranch.ru/> (дата обращения: 30.05.2018).
51. Гуреев Ф. Статистика франчайзинга в России // Frshop.ru. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://frshop.ru/article/46876> (дата обращения: 30.05.2018).
52. Шымыров, О. Отчет по результатам исследования «Изучение и анализ рынка развития франчайзинга в Республике Казахстан» [Электронный ресурс] / FinGate Capital Corporation – 2014. – Режим доступа: http://www.damu.kz/content/files/OtchetPoIssledovaniyuSostoyanieIAnalizRazvitiyaRynkaFranchayzingaVRK_2014g_Rus.pdf (дата обращения: 30.05.2018).
53. Т. Ж. Солосиченко, Е. Н. Вагнер Основные проблемы внедрения и развития франчайзинга на российском рынке / Россия между модернизацией и архаизацией: 1917–2017 гг. : материалы XX Всероссийской научно-практической конференции Гуманитарного университета, 11–12 апреля 2017 года : доклады / редкол. : Л. А. Закс и др. : в 2 т. – Т. 2. – Екатеринбург : Гуманитарный университет, 2017. – С.55-59.
54. Почему франчайзинг для вас перспективен // Единый центр франчайзинга. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://franshiza-centr.ru> (дата обращения: 30.05.2018).
55. Российский рынок франчайзинга : аналит. отчет / Neo Analytics. [Электронный ресурс] – М. : АПН, 2013 – Режим доступа: <http://www.neoanalytics.ru/> (дата обращения: 30.05.2018).
56. Сайбель Н. Ю., Моисеева П. И. Особенности развития франчайзинга в России // Молодой ученый. — 2016. — №28. — С. 534-536. — Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/132/36726/> (дата обращения: 31.05.2018).

57. Место в мире // Российская Ассоциация Франчайзинга. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.rusfranch.ru/about/mesto_v_mire/ (дата обращения: 31.05.2018).

58. Федеральная служба государственной статистики. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/tariffs/# (дата обращения: 31.05.2018).

59. Какие государственные программы помогают малому бизнесу?// Frshop.ru. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://frshop.ru/article/46876> (дата обращения: 30.05.2018).

60. Стратегия РАФ // Российская Ассоциация Франчайзинга. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.rusfranch.ru/about/strategiya_raf/ (дата обращения: 31.05.2018).

61. «Бизнес-старт» Сбербанка России // Российская Ассоциация Франчайзинга. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.rusfranch.ru/franchisees/money/quotbiznes_startquot_sberbanka_rossii/ (дата обращения: 31.05.2018).

62. Лайф-франчайзинг // Российская Ассоциация Франчайзинга. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.rusfranch.ru/franchisees/money/layf_franchayzing/ (дата обращения: 31.05.2018).

63. Волго-окский коммерческий банк // Российская Ассоциация Франчайзинга. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.rusfranch.ru/franchisees/money/volgo_okskiy_kommercheskiy_bank_vok_bank/ (дата обращения: 31.05.2018).

64. Гражданский Кодекс Российской Федерации. Часть 2 [Электронный ресурс]: Федеральный закон от 26.01.1996 г. № 14-ФЗ:(ред. от 28.03.2017 г.) / КонсультантПлюс: справ. правовая система. – Версия Проф. – Электрон. дан. – М., 2017.–Доступ из локальной сети Науч. б-ки Том. гос. ун-та.

65. Закон о франчайзинге в России: отправлен на доработку в связи с «отклонениями» // БИБОСС. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.beboss.ru/journal/franchise/news/2949> (дата обращения 31.05.2018).
66. Н. Индрисова Организационно-правовые проблемы франчайзинга в России / Сборник статей «Актуальные проблемы современного права». – № 2(6), 2011. – С. 152-158.
67. Московская Торговая Промышленная Палата [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://mostpp.ru/> (дата обращения: 01.06.2018).
68. Список франшиз Национального Реестра // Российская Ассоциация Франчайзинга. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://rusfranch.ru/nfr/spisok_franshiz_reestra/ (дата обращения: 31.05.2018).
69. Гильдия экспертов франчайзинга [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.gef.su/> (дата обращения: 31.05.2018).
70. Мероприятия по франчайзингу в 2017 году // Франчайзинг. Регионы. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://franshiza-forum.ru/> (дата обращения: 31.05.2018).
71. Байбренд 2018 // Байбренд. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.buybrandexpo.com/> (дата обращения: 05.06.2018).
72. Фестиваль франшиз 2018 // Фестиваль франшиз. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://nffrussia.ru/> (дата обращения: 05.06.2018).
73. Методы определения весовых коэффициентов // Статистика. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://gigabaza.ru/doc/31750.html> (дата обращения: 06.06.2018).
74. Франчайзинг // Роэль: королевство шоколада [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://roel-chocolate.ru/franchayzing> (дата обращения: 06.06.2018).
75. Бизнес в шоколаде // Delicert de chocolat. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.delicert.com/franchise> (дата обращения: 06.06.2018).

76. Шоконель – франшиза уникальных подарков // Шоконель [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://fr.choconel.ru/?_ga=2.74831771.889569767.1528679689-1977181769.1528116708 (дата обращения: 06.06.2018).

77. Франчайзинг // Конфээль. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.confael.ru/firmennaya_set_konfael/franchise/ (дата обращения: 06.06.2018).

Приложение А

Раздел 2.2

Franchising and features of the development of the franchise system in Europe and the USA

Студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3АМ6Б	Савельева Анастасия Сергеевна		

Консультант ШИП (руководитель ВКР)

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Чистякова Н.О.	к.э.н.		

Консультант – лингвист ШБИП ОИЯ

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Консультант – лингвист ШБИП ОИЯ	Зеремская Ю.А.	Доцент ОИЯ, к.ф.н.		

1. The History of Franchising

The word “franchise” is derived from the Anglo-French word meaning «liberty». In Middle French, it is «franchir» – to free. In Old French, it is «franc», signifying free. The French term “francis” means granting rights or power to a peasant or serf. The English term «enfranchise» is defined as empowering those who have no rights. The term «Royal Tithes» is the predecessor of royalties, and originated as the practice of certain English men (referred to as «freemen») receiving a percentage of the land fees paid by serfs to nobility. Throughout history, franchising has promoted economic liberation, synergy, and opportunity, and has been true to its etymological roots – «freeing» commerce from many of the traditional chains that had bound it. Naisbitt’s famous comment in Megatrends is no exaggeration – «Franchising is the single most successful marketing concept ever».

1. Kings, Courts and Lord – Franchising Pre-1800. During the Middle Ages, local governments granted high church officials and other personages a license to maintain civil order and to assess taxes. Medieval courts or lords granted others the right to operate ferries, hold markets, and perform professional business activities. The licensee paid a royalty to the powers that be in exchange for, among other things, «protection». This was equivalent to a monopoly on commercial ventures. The practice was perpetuated throughout the Middle Ages, and eventually became part of European common law.

During the Colonial Period, European monarchs bestowed franchises on daring entrepreneurs who agreed to establish colonies and gain the protection of the «Crown» in exchange for taxes or royalties.

2. Drinks, Cars and Sewing Machines — Franchising From 1800 to 1900. In 19th Century England and Germany, pub proprietors with financial difficulties became exclusive distributors of beer purchased from specific brewers. The breweries did not exercise any day-to-day control over the pubs.

The first franchise in Australia under “royal privilege” was granted by Governor Macquarie in 1809. The franchisee was granted the right to import 45,000 gallons of rum over three years in exchange for building the Sydney Hospital (the so-called «rum hospital»).

In the United States during the mid-1800’s, trademark/product franchising developed when the Singer sewing machine company formed a franchise in 1851. Due to the lack of necessary capital and the incipient stage of the sewing industry, Singer had difficulty in marketing sewing machines, and turned to franchising. Singer commissioned agents to sell and repair its line of machines. However, once the machines were accepted by the public, Singer changed its marketing strategy and commenced selling the machines through its company-owned outlets in the 1860’s.

In the 1880’s, U.S. cities granted monopoly “franchises” to utility companies for water, sewage, gas, and later electricity. In 1898, William E. Metzger of Detroit, Michigan became the first official dealer/franchisee of General Motors Corporation (GM). Under GM’s system, dealers purchased the land and built the buildings for the dealership. In return, the dealers were allowed to buy GM’s vehicles at a discount. In 1899, Coca Cola sold its first franchise.

3. A Period of Steady Growth – Franchising From 1901 to 1950. In the early 1900’s, Henry Ford franchised dealers for his Model T. The oil companies followed suit, franchising gas stations. In 1902, Rexall Drugstores began franchising. In 1909, Western Auto established dealership programs. In 1920, the “Ben Franklin” store systems appeared with general merchandise stores. In 1925, A&W established “walk up” root beer stands, and Howard Johnson offered his three flavors of “superior” ice cream from his Wollaston, Massachusetts drugstore. Howard Johnson’s franchised ice cream business expanded to a group of East Coast restaurants, and in 1940, appeared on a state turnpike. Between 1938 and 1955, the following companies commenced franchise activities: Arthur Murray Dance Studios, Baskin-Robbins ice cream stores, Duraclean carpet cleaning

services, McDonald's, Howard Johnson Motor Lodge, and Harlan Sanders's Kentucky Fried Chicken. In 1948, Dairy Queen established its 2500th unit.

4. Build Along the Highway – Growth In Franchising from 1951-1969.

Franchising in the U.S. exploded in the 1950s. In 1950, less than 100 companies had employed franchising in their marketing operations. By 1960, more than 900 companies had franchise operations involving an estimated 200,000 franchised outlets. In 1955, Tastee Freeze established its 1500th unit. In the 1950's and 1960's, the development of business format franchising escalated, due in large part to the expansion of the service economy and President Eisenhower's decision to build the Interstate Highway System (with its concomitant increase in automobile travel). Holiday Inn, Roto-Rooter, Dunkin Donuts, McDonald's, Burger King, H&R Block, Lee Myles, Midas, 7-Eleven, Dunhill Personnel, Wendy's, Pearle Vision Center, Dairy Queen, Orange Julius, Tastee Freeze, and Sheraton all began to franchise.

By the late 1960's, McDonald's, Holiday Inn, and KFC were all approaching or had surpassed the one-thousand unit mark. Between 1964 and 1969, fueled by an ever expanding economy, an estimated 100,000 new franchise businesses commenced.

5. New Regulation and an Oil Embargo – Franchising 1970 to 1985. In 1970, annual retail sales for franchises were estimated at over \$95 billion. In 1970, the U.S.'s 181,000 franchised gasoline stations accounted for 82% of product/trade name franchises and nearly 55% of all franchises. Also in 1970, California became the first state to regulate the sale of franchises when it enacted the California Franchise Investment Law (CFIL). In 1971, annual retail sales of franchised businesses were estimated at over \$114 billion. Between 1969 and 1973, an additional 50,000 franchised units took form, and by 1973, franchised businesses exceeded 374,000 units.

Between 1973 and 1976, due to the Arab oil embargo, national shortages of gasoline precipitated the closure of nearly 32,000 franchised gasoline service stations. In 1975, retail sales of franchises exceeded \$161 billion. By 1976,

gasoline's share of total franchising fell to 41%, and, by 1980, to 36%. Between 1976 and 1980, more than 19,000 new franchises were established; however, the increase did not offset the loss of gasoline franchises during the decade. In 1978, the Federal Trade Commission (FTC) adopted the FTC Rule involving pre-sale disclosures, which became effective in 1979. In 1979, retail sales of franchises exceeded \$274 billion, an increase of 140% from 1971. By 1980, there were more than 356,000 franchised businesses, 18,000 less than the peak level achieved in 1973. Product/trade name franchise sales reached \$231 billion, an increase of 129% from 1971. Sales by business format franchises tripled from \$16 billion in 1971 to \$48 billion in 1979. In 1985, retail sales of franchises exceeded \$474 billion.

6. Big Overall Growth Returns – 1986 to 1995. In 1986, the U.S. Department of Commerce estimated that retail sales by franchised establishments represented 34% of all retail sales. Sales of products and services by all franchises grew by \$198 billion during the period of 1980-1986. During 1987 and 1988, an additional 50,000 new business format franchises were established, nearly double the number added during 1985-1986.

In 1988, there were more than 416,000 franchise businesses, employing approximately 7 million workers, with estimated sales of \$543 billion. The mix was approximately 70% business format, and 30% product franchise. The estimated 27,273 new franchise units that opened in 1988 represented the addition of one new franchise unit every twenty minutes throughout the year.

Between 1987 and 1989, franchises added over 400,000 new jobs to the United States economy, while the Fortune 500 companies added only 10,000 (i.e., franchising accounted for 40 times as many new jobs). In 1990, retail sales of franchises exceeded \$607 billion, with more than 460,000 units in existence. In 1993, NASAA unanimously adopted the UFOC Guidelines as the recommended format for franchise disclosure documents at the state level. The FTC approved the use of the UFOC as an alternative to the FTC's disclosure requirements later that

year. By 1995, the new UFOC Guidelines were adopted by each of the state franchise regulatory authorities that require registration of franchise offerings.

7. The Current Status and Reasons for New Growth – 1996 to the Present. Advances in technology, orientation towards a service economy, a relative decrease in the importance of product franchising, an expansive interstate road system, active baby boom retirees looking to “be their own boss,” and women in the work force, have all contributed to the burgeoning rise in business format franchising. According to a survey conducted for the International Franchise Association’s Educational Foundation, as of 2001, there were more than 767,483 franchise-related businesses (including franchisor owned), generating 9,797,117 jobs (equivalent employment of all manufacturers of durable goods, such as computers, cars, trucks, planes, communications equipment, primary metals, wood products, and instruments), meeting a \$229.1 billion payroll, and producing \$624.6 billion of output. The same survey found that franchised businesses in 2001 accounted for 7.4 percent of all private-sector jobs, 5.0 percent of all private sector payrolls, and 3.9 percent of all private sector output. Business format franchising accounted for 4.3 times as many business establishments as product franchising, and four times as many jobs, and operated more establishments, met a greater payroll, and generated more output in business services than in any other single line of business. The quick service restaurants hired more people than any other business format segment, and automotive and truck dealers employed more workers and had the greatest payroll of any other product distribution franchise. Jobs and payrolls in franchised businesses were greatest in California, Texas, Florida, and Illinois in 2001. Relative to the size of the statewide economy, franchising had the greatest impact on jobs and payrolls in Nevada, Arizona, New Mexico, Florida, and Mississippi.

Studies indicate that a new franchise business opens approximately every five to eight minutes of each business day, and that franchises are, on average, more profitable than company owned locations. This holds especially true for franchisors in the fast food industry. 50% of all franchise companies in existence

started in the last 33 years, 70% of them in the last 45 years, and 97% of them in the last 55 years.

2. The Basics of Franchising

Franchising is a business model that combines the best aspects of sole proprietorship and Corporate America. It can be described as a "hybrid" model that fills the gap between working for somebody else (whether a large corporation or a small business) and working for yourself.

Franchising is not an industry in itself. Rather, it's a way of doing business that can be applied in almost any sector. Today about 3,400 established franchise brands operate in 29 industry sectors spread across more than 225 subsectors. About one in seven businesses in the U.S. is a franchise.

Franchising has two main forms. In product/trade name franchising, a franchisor owns the right to a name or trademark and sells or licenses the right to use that name or trademark. Business format franchising, the type discussed in this guide, involves a more complex relationship in which the franchisor provides franchisees with a full range of services and support, and franchisees sign an agreement to conduct operations in conformity with specific rules laid out by the franchisor.

According to the International Franchise Association, "Franchising is a method of distributing products or services. At least two levels of people are involved in a franchise system:

- the franchisor, who lends his trademark or trade name and a business system;
- the franchisee, who pays a royalty and often an initial fee for the right to do business under the franchisor's name and system.

Franchising is a team effort. For any franchisor to succeed, the vast majority of its franchisees (all, ideally) must operate profitable individual franchise units over the long term. A brand's success depends on an ongoing partnership

between franchisor and franchisee. One of the most common sayings in franchising is: «Franchising means working for yourself, but not by yourself».

For many, franchising's greatest appeal is the opportunity for an individual to control their destiny and secure their future. In its earlier days, franchising was a way for an independent-minded business person to «buy a job» – a sandwich shop or a home repair service, for example, and showing up every day as a hands-on operator.

In recent years, the franchise model has caught on as an attractive business opportunity for wealthier individuals and investors who buy many units at once; or who buy the rights to develop a geographical area or «territory» and develop a certain number of units within a specified time frame. These multi-unit owners, area developers, or area representatives (some of whom also recruit new franchisees and support them within their territory) are part of a growing trend in franchising, and account for more than half (53 percent) of all franchised units in the U.S. today.

«Multi-brand» franchisees are also on the rise. These franchisees operate different brands under a single organization, creating efficiencies, economies of scale, and market penetration to increase sales and profitability. The two primary reasons successful franchisees seek additional brands are:

- they have «built out» their territory for their current brand;
- they are seeking a new, complementary brand to smooth out the ups and downs of business or seasonal cycles. Franchisors, too, are combining several different brands under one roof, and frequently offer discounts to current franchisees who take on a second (or third) brand.

«Co-branding», in which a franchisee operates two brands from the same location, is another ongoing trend. Co-branding saves on real estate or leasing costs, allowing more profit per square foot and often balancing out day parts (breakfast, lunch, dinner). An increasing number of franchisors now offer several different brands, and often provide incentives to franchisees to co-brand.

Much of what prospective franchisees are seeking to buy in a franchise brand is peace of mind. They want to know, with as much certainty as possible, that if:

1. The franchise opportunity is presented accurately and realistically by the franchisor.
2. They take the time to perform "due diligence" by speaking with current franchisees, reading the Franchise Disclosure Document (FDD) carefully with the aid of an experienced franchise attorney.
3. After comparing the brand and sector under consideration with the competition (franchised or not).
4. Their chances of making money and building a successful business are better than if they started a business from scratch.

Yet for many aspiring entrepreneurs looking at the franchise business model for the first time, especially those coming from a corporate background, the business proposition can seem ludicrous: *“Why should I pay tens of thousands of dollars before I even start, and then 8 or 10 percent off the top every month for 10 or 15 years?”*

For those who investigate further, the answer is clear: they can make more money faster through franchising than on their own; and they realize the potential for a greater long-term return on their investment as well – despite paying an up-front franchise fee and a percentage each month of gross sales for "royalties" and a company-wide advertising/marketing fund. Franchise fees range from a few thousand dollars to tens of thousands, depending on the concept, while royalties generally run 5 to 8 percent and the marketing/advertising fund an additional 1 to 3 percent.

Legally, franchisees do not «own» the franchise they «buy». They are granted, or awarded, a license that gives them the right to operate and manage their franchise business. However, franchisees do own the assets of their company, and as long as they adhere to the franchise agreement they have specific rights under federal and state law. Franchisees can form franchisee associations that can

participate in corporate decision-making if the franchisor is amenable, or band together to oppose decisions they see as detrimental to their operation and the brand in general.

3. The Benefits of the Franchise Model

Franchising provides benefits for both seller and buyer. For franchisors, the primary benefit is the ability to use other people's money to expand the brand more rapidly than they could either on their own or through investors or lenders. The initial franchise fee and ongoing royalties they collect allow franchisors to build their brand without sacrificing control to outsiders or the pressure of repaying lenders. The fees and royalties are used to fund operations at corporate headquarters, train and support franchisees, market and advertise the brand, improve the quality of goods or services, and build the brand in the marketplace.

For franchisees, benefits include: a higher chance of success than in a sole proprietorship; shorter time to opening; initial training and ongoing support; assistance in finding an optimal site; the selling power of a known brand; lower costs through group purchasing; use of an established business model; national and regional advertising campaigns; customer lead generation through websites and centralized call centers; and a network of peers (fellow franchisees) to provide advice and moral support through a company intranet, annual conferences, and franchisee associations; and, increasingly, assistance with securing funding.

Potential downsides for franchisees include: lack of independence, from the goods and services they sell to the color of the paint on their walls; mandatory company-wide promotions that may not work in their market (price cuts, new products or services), yet cost money to implement; costly required redesign of their unit(s); and, after signing a 10- or 15-year contract, a change in management or ownership that takes the brand in a new, unwanted direction.

As with any business opportunity, there is no guarantee of success, and there are trade-offs to be made. In some ways, franchising is like paying condo

fees instead of owning a home. In a condo association, monthly fees are pooled for common external maintenance (mowing, snow removal, roof repairs, etc.) – a tradeoff many are willing to make to free themselves to concentrate on their "core business" of living their lives (or business) within the walls of their condo (or franchise) unit. And unlike renters, who can be evicted (or corporate employees who can be fired or «downsized») franchisees have some power of their own: a franchisor cannot «fire» a franchisee, who is operating in compliance with the franchise agreement.

«Follow the system» is a mantra in franchising and critical to a franchisee's success. Franchisees buy into the franchisor's operating system believing that if they follow it to the letter they will succeed and be profitable. Smart franchisors are always open to suggestions from their franchisees for change (as well as local or regional variations), but any franchisee departing from the «system» without franchisor approval risks violating the terms of the franchise agreement, which can result in revocation of the franchisee's right to do business under the franchisor's name. Franchisees also must agree to keep the franchisor's proprietary system and trade secrets confidential, as well as sign some type of noncompete agreement.

Not everyone is cut out for franchising. Some need total independence to succeed or fail on their own, while others prefer the tradeoffs found in working for a larger organization. For the franchise partnership to succeed, the buyer must be comfortable not only with the franchise model, but also with the culture, values, and goals of the franchisor – and vice versa.

In this light, many view franchising as a commitment much like a marriage. A good match between franchisor and franchisee, sharing mutual goals over the long term, is essential to the success of each franchise unit, and thus the brand as a whole – an essential factor that must be considered seriously by both parties before any contract is signed.

4. Peculiarities of using franchising abroad

The development of the franchise system was uneven in various countries around the world. This was due to the degree of development of the economy of a particular country, its customs and culture, peculiarities of trading activity, etc. This also influenced the kind of franchising that can be seen today in the role of the prevailing in a particular country. For example, for countries such as Germany and the UK, franchising in the service sector is characteristic, and France and a number of other countries use franchising in the field of distribution to a greater extent.

Another feature in the context of country franchising is related to the areas of its application. For example, in Germany franchising is not used in the hotel industry, but there are also countries where the hotel industry is mainly based on the principles of franchising. The same can be said about franchising in retail: in the UK, about one-third of retailers work on a franchise system, in Belgium, where franchising faces a priority business in terms of family firms, franchise companies account for only 10% of the service industry and retail.

According to data taken from the survey of franchising in Europe for 2016 (EFF, 2016), in Europe at the moment there are 13,800 franchising brands that operate in 21 countries. The branch structure of franchising companies is shown in the figure 1.

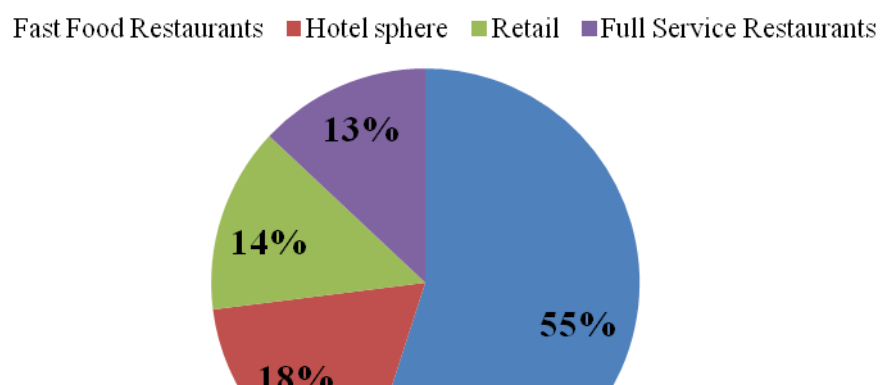


Figure 1 – Branch structure of using franchising in Europe in 2017

For Europe is characterized by a high percentage of US franchise brands in local markets: thus, 33% of the total number of franchisors are of American origin. The most attractive for the US in terms of distribution of franchise national companies are countries such as England, Scandinavian countries, as well as new EU members. But Europe is strong and its own franchisees, which, in turn, are successfully developing not only in the EU, but also beyond.

Over recent years, there has been a clear increase in the number of franchises in European countries, which is due to the growing popularity of franchising among entrepreneurs, the competent work of franchising associations and the removal of economic boundaries and barriers between countries.

The leaders in the number of franchisors are countries such as France, Germany, Italy, Spain and the United Kingdom (Figure 2).

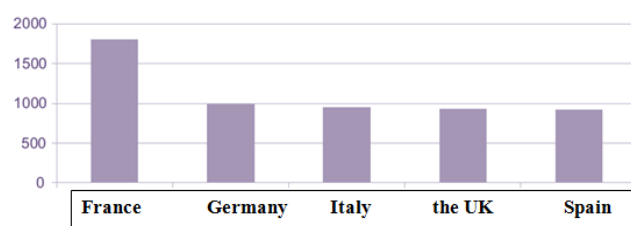


Figure 2 - European leading countries in terms of the number of franchise systems in 2014

France. This country ranks first in Europe and the third in the world in the distribution of franchising. It accounts for 45% of all franchising in Europe. Over the past ten years, France has demonstrated a high growth of franchising entities. So, in 2017 there are 1976 franchising networks, 74 102 franchising points with more than 670 thousand employees (both direct and indirect jobs are taken into account), and the turnover from franchising in France is 59.55 billion Euros.

Germany. The results show a pleasant picture for the entire franchising industry in Germany: the growth trend of recent years is clearly continuing. In particular, in the integration of new partners and in the system, records of the

record turnover of the system are recorded. In Germany, almost 1000 franchising systems with a total turnover of € 112.2 billion as of 2017 are represented on the market.

The favorable situation in the franchising market contributes to the development of foreign franchises in Germany. Such French brands as Yves Rocher, Kookai, Promod, Pimkie have been developing for a long time in the German market.

Successful and progressive development of franchising in Germany is due to competent regulatory regulation – the legal norms that regulate the conduct of competition, provisions for the protection of trademarks and labor law.

United Kingdom. In the last published report (January 2016), the following information is provided:

- the contribution of franchising to the UK economy is 15.1 billion pounds sterling, up 46% from the last 10 years and 10% higher than in 2013;
- the total number of people engaged in franchising in the UK is 621,000, of which 321,000 are full-time employees;
- over the past two years, the number of franchising enterprises has increased by 14%, to 44,200.

These figures confirm the success of the application of franchising in the UK. So, according to BAF, four out of five owners of English brands used franchising and were able to enter international markets.

Such a successful development of franchising in the UK is due to its more competent regulation by the franchising association.

USA. The United States is the recognized leader in terms of franchising and franchising systems development. This format of doing business with more than a century of history has proved itself in the last century, having shown excellent results. Today, the share of franchising in the US GDP is 15%. Therefore, the country pays special attention to the development, support and coordination of franchising by the state and regulatory bodies.

Speaking about the dynamics of the development of franchising systems, it is worth noting that if in 1998 there were about 1200 franchisors in the United States, today this figure has reached already 2842 franchisor. As for the number of franchisees, during the same period their number has increased almost threefold.

In 1998 there were about 1,200 franchisors in America; in 2008 there were approximately 2,150 franchisors and 665,000 franchised points in the United States, employing 6,500,000 people. In 2014, there were already 2,697 franchisors and 708,973 franchising points, in which 7,162,000 people were involved.

According to the latest data presented in the IFA reports, currently the franchising business continues to grow steadily according to such indicators as the number of new companies, the number of jobs and the size of the total turnover from franchising activities.

The report on the beginning of 2018, presented by IFA, outlines the following achievements in the field of franchising across the country:

- the number of franchising institutions in 2017 increased by 1.6% and expects that they increased by an additional 1.9% in 2018 to 759 thousand;

- according to forecasts, the employment of franchising in 2018 will grow by 3.7% after an increase of 3.1% in 2017 and franchise employment will continue to outpace employment growth across the economy. Total private non-agricultural this year is expected to increase employment by 1.8% after rising by 1.7% in 2017;

- it is expected that the release of franchise companies in nominal dollars will grow by 6.2% in 2018 to \$ 757 billion and grew by 5.6% in 2017;

- the gross domestic product (GDP) of the franchising sector will increase by 6.1% to 451 billion dollars. US 2018. This will exceed the growth in US GDP in nominal dollars, which is projected at 4.7%. The franchising sector will be about 3% of the US GDP in nominal dollars.

This development of franchising in the US is due to strong economic fundamentals and the strengthening of tax reform, as well as a favorable regulatory environment. Growth of incomes of the population and decrease in tax rates in certain business spheres are noted.

A feature of the franchise system in the United States is that the vast majority of franchise companies in the country work on a business-format franchise model. Thus, in 2016 there were 732,842 companies that adhere to this model. At the same time, companies that work on the model of distribution franchising are significantly smaller - only 500 companies as of 2016 as well.

Most companies that use the business-format franchising model belong to the spheres of services and catering. This pattern is due to the fact that it is in these industries that the largest number of entrepreneurs working in the franchising system.

A key feature of American franchisors in international markets is the prevalence of national interests over the interests of the countries of presence. This means that in addition to the points regulating the use of the brand and standards of the business system, the agreement specifies the points in which the conditions for the importation of goods (equipment, consumables, raw materials, etc.) into the country of presence are prescribed.

American franchisors regard some states as initial sites as an opportunity to enter the markets of other countries. For example, through a franchising network based in Belgium, it is possible to easily export to countries such as France, the Netherlands, Germany and Switzerland.

Having studied the peculiarities of American franchising, one can draw the following conclusion: originated in the USA more than a century ago, today American franchising is one of the most successful forms of business organization.

Thus, summing up, we can identify the following trends in the development of franchising abroad:

1. Currently, international franchising is developed in many countries and continues to develop actively both within countries and in international markets. Franchising provides good turnover and takes a significant share in the GDP of various countries. The number of subjects of the franchise system is growing at a high rate. Modern franchising is a large American and European companies that function not only in local markets, but also go international.

2. The successful operation of franchising companies is conditioned by competent support from the states. In many ways, franchising is regulated by franchising associations. These associations are designed to regulate the relationship between the subjects of the franchise system, protect them from the unfair behavior of partners, conduct activities for training and educating entrepreneurs.

3. The growth in the number of foreign franchising systems in various countries is also related to the improvement of legislation in the countries of presence. Many countries create laws that regulate franchising. However, the legal field is still imperfect, and laws relating directly to franchising are far from in all countries.

4. Franchising is developing in many areas of business, more franchising is successfully developing areas of catering and services.

5. When interacting with franchising networks of different countries, it is necessary to take into account the national characteristics of the subject of franchising systems.

Приложение Б

(справочное)

Сферы использования франчайзинга

автомобильная индустрия и служба автосервиса
стройиндустрия, ремонтные работы и сервисное обслуживание жилых домов
услуги образования
рекреация и развлекательный досуг
предприятия общественного питания
услуги в сфере медицины и косметологии
сфера розничной торговли
услуги оказания помощи на предприятиях и ведение бизнеса
гостиницы и отели
многие другие виды деятельности

Приложение В
(рекомендуемое)

Преимущества франчайзинга для участников франчайзинговых отношений

Таблица Б.1 – Преимущества франчайзинга для государства

Для государства
повышение общей культуры предпринимательских отношений;
усиление правовой защищенности малого предпринимательства;
создание новых рабочих мест;
стимулирование разработки новых идей, методов и технологий в малом бизнесе;
повышение положительного государственного влияния на развитие тех или иных видов деятельности и на малое предпринимательство в целом;
возможность построения комплексной системы практического обучения для малого предпринимательства;
привлечение значительных иностранных инвестиций в российскую экономику

Таблица Б.2 – Преимущества франчайзинга для франчайзи

Для франчайзи
– возможность быстро и эффективно начать собственное дело;
использование репутации и товарного знака франчайзера (быстрое узнавание бренда на рынке);
– получение грамотных рекомендаций франчайзера в ходе запуска и раскрутки точки, консалтинговых услуг;
– возможность получения готового бренда, технологии или товара по высоким скидкам, что способствует увеличению маржинальной прибыли;
– относительная самостоятельность и сохранение права владения бизнесом;
– снижение рисков, возникающих в ходе запуска точки «с нуля»;
– решение проблемы ограниченности финансовых ресурсов.

Таблица Б.3 – Преимущества франчайзинга для франчайзера

Для франчайзера
– возможность быстрого внедрения на новый рынок;
– возможность укрепления своей репутации на существующем рынке без вложения средств;
– возможность максимально широкого присутствия в регионах;
– решение проблемы принципал-агента;
– повышение узнаваемости бренда.

Приложение Г
(обязательное)

Основные схемы участия коммерческих банков в финансировании
франчайзинговых компаний

Схема	Раскрытие сущности схемы
Кредитование франчайзи коммерческими банками с использованием государственных гарантий	<p>В соответствии с данным механизмом государство выступает поручителем по кредитам, предоставленным франчайзинговым предприятиям, и в случае невозвращения полученных финансовых ресурсов последними за счет средств бюджета или внебюджетных фондов возмещает банку его убытки. За предоставление гарантий государственным органом взимается комиссия в размере 2,5-5% от суммы кредита.</p> <p>Деятельность ряда стран, в том числе США показала, что общий размер комиссий значительно превышает расходы по возмещению убытков коммерческих банков и составляет весьма существенный доход государства.</p>
Кредитование компаний-франчайзеров под залог принадлежащих им брендов	<p>Стоимость брэнда должна оцениваться компаниями, специализирующимися в данной сфере.</p> <p>В этом случае брэнд должен быть достаточно известным и иметь стоимость, соизмеримую с размером запрашиваемого кредита. При невозвращении кредита брэнд может быть реализован путем проведения аукциона либо перейти в собственность банка. В последнем случае кредитная организация приобретает право сбора роялти с действующих франчайзи данной сети. Преимуществом данного механизма является то, что при регулярном взимании роялти с операторов франшизы коммерческий банк имеет возможность получить значительно большую сумму, чем размер кредита и проценты по нему.</p>
Кредитование франчайзеров с использованием механизма факторинга	<p>Процентные платежи за пользование кредитом франчайзер не выплачивает непосредственно банку, а предоставляет последнему право требования роялти с одного или нескольких франчайзи. При этом объем роялти должен быть соизмерим с размером процентных платежей за пользование кредитными ресурсами.</p>
Кредитование франчайзи коммерческим банком под поручительство франчайзера или ассоциаций франчайзи;	<p>Если франчайзер или ассоциация франчайзи, в которую вступает франчайзи, доверяет своему партнеру и обладает вескими причинами для долгосрочного сотрудничества с франчайзи, то он/она может поручиться за франчайзи перед коммерческим</p>

	банком, что позволит франчайзи получить кредит.
Кредитование субъектов франчайзинга под залог их частной собственности с использованием гарантий третьих лиц;	Франчайзи предоставляет документы собственности на определенный объект, которым владеет, а также гарантии третьих лиц, которые являются его поручителями по вопросам кредитования в коммерческом банке.
Предоставление кредитов франшизам с использованием схем страхования кредитных рисков крупными страховыми компаниями	Взаимодействие франчайзи с крупными страховыми компаниями дает коммерческим банкам гарантии, что в случае проблем с выплатами кредита, которые могут возникнуть у франчайзи, банк получит свои средства через страховые выплаты.

Приложение Д
(обязательное)

Существующие программы поддержки малого и среднего бизнеса

Название программы	Содержание программы
Льготное кредитование	Данный продукт предлагают практически все крупные банки России. Максимальная сумма, которую может получить бизнесмен, составляет 12 млн. руб. Срок кредитования и величина процентной ставки зависят от банка, характеристик самого заемщика, а также предоставленных с заявкой документов. В любом случае такие условия кредитования намного выгоднее, чем обычные, ведь средства даются под залог бизнеса. Для получения кредита в банк нужно предоставить бизнес-план.
Получение гранта	Безвозвратное выделение части денежных средств на развитие бизнеса. Например, начинающие предприниматели (возрастом до года) могут получить до 300 000 руб. на компенсацию расходов по реализации бизнес-плана. При этом им необходимо внести от 30 до 50% собственных средств.
Субсидия центра занятости	Доступна в том случае, если будущий предприниматель состоит на учете и является безработным. Размер помощи составляет 58,8 тыс. руб. – это совокупный размер годового пособия по безработице. Чтобы получить субсидию, необходимо подать заявку, а также написать и предоставить в центр занятости бизнес-план будущего дела. Если заявка будет одобрена и предприниматель получит деньги, в течение трех последующих месяцев он будет обязан отчитываться об их использовании. Еще одно условие – предоставить рабочее место минимум двум людям, состоящим на учете в центре занятости.
Льготная аренда	Администрация отдельных городов может выделять предпринимателям помещения, которые находятся у нее на балансе, с выгодными условиями аренды. Выбор претендентов происходит на основе конкурсного отбора – наиболее подходящий кандидат может получить хорошее помещение с арендной платой намного ниже рыночной.
Льготный лизинг	Если объектом сделки было оборудование или техника, то государство может компенсировать часть выплаченных за него процентов – от одной до двух третей процентной ставки.
Компенсация затрат на участие в ярмарках и выставках	Выставки могут быть организованы как на территории РФ, так и за ее пределами. В этом случае можно вернуть до 2/3 расходов, понесенных на аренду и доставку оборудования, продукции, уплату регистрационного взноса и т. д. Максимальная сумма возмещения — 300 тыс. руб.
Выделение денежных средств на обучение предпринимателей	Различные семинары, которые важны для профессионального роста любого специалиста. Государство организует такие мероприятия за свой счет, и для предпринимателя они абсолютно бесплатны.

Приложение Е

(обязательное)

Перечень услуг единого центра франчайзинга

Услуга	Описание услуги от компании
Диагностика бизнеса	Проводим маркетинговое исследование рынка и экспресс-анализ конкурентной среды. Выявляем сильные и слабые стороны Вашего бизнеса, определяем его долю на рынке, разрабатываем Уникальное Торговое Предложение для последующей разработки концепции франшизы.
Финансовый план	Анализируем экономическое состояние компании на данный момент времени. Даем четкое обоснование реальности достижения прибыли и желаемых целей компании в будущем.
Бизнес-план	Готовим детальные пояснения, как будет происходить управление бизнесом, для того, чтобы обеспечить его окупаемость и прибыльность в ближайшей перспективе.
Сайт для продвижения	Создаем landing page с высокой конверсией для презентации концепции франшизы, дающий максимальный результат при продвижении и продаже Вашей франшизы.
Маркетинг-кит	Разработка продающей презентации для увеличения продаж на встречах и для отправки по электронной почте. Презентация создается на основе маркетингового исследования и увеличивает продажи благодаря продающему тексту, стильному и яркому дизайну, наличию неценных аргументов, ответам на типичные возражения и вопросы клиентов, понятной визуализации концепции франшизы (фотографии, графики, схемы).
Фирменный стиль	Первостепенный инструмент идентификации Вашей франшизы среди конкурентов. Совокупность товарного знака, логотипа, фирменного цвета, шрифта и их использования в оформлении деловых бумаг и коммуникациях. Основная задача фирменного стиля – сделать товары фирмы узнаваемыми и отличными от товаров других фирм, повысить конкурентные преимущества, пропагандирующий и рекламный эффект и защитить товары от подделок.
Пакет юридических документов	В пакет юридических документов входит «Договор коммерческой концессии», или так называемый «договор франчайзинга» и Лицензионный договор. В договорах фиксируются условия предоставления права использования в предпринимательской деятельности комплекса исключительных прав на интеллектуальную собственность, а также условия передачи обладателем исключительного права на результат интеллектуальной деятельности, то есть лицензиаром, права на использование такого результата или средства индивидуализации другому лицу - лицензиату.
Сопровождение в течение 3-х месяцев	Консультации нашего клиента, а так же всех потенциальных покупателей франшизы.
Обучение директора по франчайзингу	Обучаем Вашего сотрудника эффективному взаимодействию с покупателями франшизы. Это обеспечит эффективную поддержку и развитие Вашей сети франчайзинга, позволит построить долгосрочные партнерские отношения с франчайзи, тем самым увеличивая постоянный пассивный доход от проекта.

Книга бизнес-процессов	Описание ключевых бизнес-процессов компании и их этапов: планирование, проектирование, снабжение, производство, торговля и т. п. Описание требований к их реализации, и регламентов, выполнение которых обеспечивает достижение нужного результата.
Инструкция по старту для франчайзи	Брошюра, представляющая собой свод норм и правил, которые франчайзи должен строго соблюдать для правильного копирования бизнес-модели франчайзера. Данное руководство является алгоритмом, программой поведения франчайзи в той или иной ситуации, проработанной до мелочей. Благодаря этому инструменту действия франчайзи становятся предсказуемыми для франчайзера, а значит, контролируемыми.
Составление должностных инструкций и скриптов для сотрудников	Скрипт продажи – это пошаговый речевой модуль, написанный в форме прямой речи. По сути – это подробнейшая инструкция для сотрудника, как вести беседу с клиентом в той или иной ситуации. В скрипте продажи используются типовые сценарии беседы с «разветвлениями» в диалоге. Так же прописываются ответы на вопросы и отработка всех возможных возражений. Скрипт продажи разрабатывается с позиции максимально эффективной работы менеджера: минимум необходимого времени для достижения поставленных целей.
Регистрация Торговой Марки в Роспатенте	Товарная марка приобретает юридическую защищенность только после проведения государственной регистрации в «Роспатенте» — Федеральной службе по интеллектуальной собственности. Вы получаете исключительное право на использование торгового знака, то есть можете использовать свою марку любым способом, который не идет в разрез с законодательством РФ, которое в свою очередь защищает правообладателя от неразрешенного использования товарного знака.

Приложение Ж
(обязательное)
Анкета эксперта



Здравствуйте!

Просим Вас поучаствовать в опросе «Какие элементы франшизы наиболее важны на Ваш взгляд?»

По 10-балльной шкале оцените значение каждого показателя и запишите в последний столбец (выделен цветом).

Финансовая составляющая

№	Показатель	Обозначение	Оценка по 10-балльной шкале
1	Паушальный взнос	<i>x1</i>	
2	Роялти	<i>x2</i>	
3	Маркетинговый сбор	<i>x3</i>	
4	Стартовые инвестиции	<i>x4</i>	
5	Обязательные ежемесячные платежи	<i>x5</i>	
6	Срок окупаемости	<i>x6</i>	

Репутационная составляющая

№	Показатель	Обозначение	Оценка по 10-балльной шкале
1	Количество открытых точек	<i>y1</i>	
2	Количество закрытых по различным причинам точек	<i>y2</i>	
3	Наличие франчайзера в Национальном реестре ¹	<i>y3</i>	
4	Наличие зарегистрированного торгового знака	<i>y4</i>	
5	Доля положительных отзывов о франчайзере	<i>y5</i>	

**Благодарим за участие в опросе!
Это поможет нам
в исследовании вопроса
«Развитие франчайзинга в России»**

¹ Национальный реестр Российской академии франчайзинга - перечень зарегистрированных франчайзеров, <http://rusfranch.ru/nfr/>

Приложение И
(обязательное)

Финансовые показатели одной из точек компании «Шоконель»

Статьи ежемесячных расходов	окт.17	ноя.17	дек.17	январ.18	фев.18	мар.18	апр.18	май.18
Аренда 5,1 м2	45 000р.	45 000р.	45 000р.	45 000р.	45 000р.	45 000р.	45 000р.	45 000р.
ЗП продавцов	18 150р.	18 150р.	8 150р.	18 150р.	18 150р.	18 150р.	18 150р.	18 150р.
Закупка продукции	50 000р.	-	150 000р.	-	90 000р.	100 000р.	20 000р.	-
Доставка продукции	2 500р.	2 500р.	2 500р.	2 500р.	2 500р.	2 500р.	2 500р.	2 500р.
Сервисный сбор	2 000р.	2 000р.	2 000р.	2 000р.	2 000р.	2 000р.	2 000р.	2 000р.
Прочее	4 000р.	4 000р.	4 000р.	-	-	-	-	-
Налоги	6 000р.	6 000р.	6 000р.	6 000р.	6 000р.	6 000р.	6 000р.	6 000р.
ИТОГО	127 650р.	77 650р.	227 650р.	73 650р.	163 650р.	173 650р.	93 650р.	73 650р.

Выручка	50650	60790	350000	90650	267800	210500	105200	90560
Чистая прибыль	-77 000р.	-16 860р.	122 350р.	17 000р.	104 150р.	36 850р.	11 550р.	16 910р.

Окупаемость	-637 000р.	-653 860р.	-531 510,00р.	-514 510,00р.	-410 360,00р.	-373 510,00р.	-361 960,00р.	-345 050,00р.
-------------	------------	------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------