

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И МОДЕЛИРОВАНИЯ
ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРОЦЕССОВ

**ОСОБЕННОСТИ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ФРАНЧАЙЗИНГА В СФЕРЕ
УСЛУГ**

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по направлению подготовки 38.04.01 Экономика
заочной формы обучения, группы 09001688
Момотовой Евгении Александровны

Научный руководитель
д.э.н., проф.
Стрябкова Е.А.

Рецензент
доктор эк. наук, профессор,
зав. кафедрой МВД БГТУ
им. В.Г. Шухова
Трошин А.С

БЕЛГОРОД 2019

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФРАНЧАЙЗИНГОВОГО БИЗНЕСА.....	8
1.1. Понятие и сущность франчайзинга как особого вида предпринимательской деятельности.....	8
1.2. Преимущества и недостатки франчайзинга.....	15
1.3. Особенности франчайзинга в сфере услуг в Российской Федерации.....	26
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ РЫНКА ФРАНЧАЙЗИНГА В СФЕРЕ УСЛУГ	37
2.1. Анализ франчайзинга в сфере услуг в Российской Федерации.....	37
2.2. Выявление опасных зон франчайзинга.....	49
2.3. Развитие предприятий франчайзинга по Белгородской области в сфере услуг.....	58
ГЛАВА 3 РАЗВИТИЕ ФРАНЧАЙЗИНГА В СФЕРЕ АВТОСЕРВИСА В БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ.....	70
3.1 Действующий и проектный форматы автосервиса FIT SERVICE..	70
3.2 Разработка бизнес-проекта для создания автосервиса по франшизе FIT SERVICE	77
3.3 Оценка эффективности проекта.....	83
Заключение.....	89
Список использованных источников.....	92
Приложения.....	101

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Для современного бизнеса характерно наличие ряда факторов, сдерживающих его развитие. Существует необходимость расширения реализации произведенной продукции, также, привлечения специалистов в дилерскую сеть крупных фирм, а именно, повышения эффективности и увеличения срока работы предприятий малого бизнеса. Кроме того, возникают сложности при взаимодействии предприятий малого и крупного бизнеса. Для того, чтобы решить эти проблемы, необходимы новые механизмы в экономике. Таким механизмом является франчайзинг, который сможет повысить рентабельность малого предпринимательства с помощью объединения преимуществ крупного и малого бизнеса.

Франчайзинг является высокоэффективной формой организации предпринимательской деятельности. Он характеризуется низким уровнем риска и обладает стабильным уровнем прибыльности. Благодаря использованию системы франчайзинга происходит более полное удовлетворение потребительского спроса и оперативное реагирование на его изменение.

Франчайзинг как особая форма хозяйствования оказывает комплексное воздействие на основные составные элементы предпринимательской деятельности: на средства труда и на живой труд человека, на степень использования техники, технологии и рабочей силы.

На поверхности хозяйственной жизни эффект франчайзинга складывается из объективного преимущества оперативного использования достижений научно-технического прогресса, увеличения масштабов деятельности, снижения удельных расходов и интенсификации всего технологического процесса.

В общем теоретико-методологическом отношении собственный эффект франчайзинга имеет, по меньшей мере, три особенности:

1. мультипликативность (умножаемость);
2. эмерджентность (возникновение, появление нового);

3. получаемый эффект, который проявляется не только в процессе производства и обслуживания, но и в социальной сфере жизни и деятельности людей. Он может иметь как экономические критерии, так и социальные ценности, которые выражаются в повышении содержательности труда, осознании работником своих творческих возможностей, росте личных доходов, независимости, лучшем качестве услуг.

Выше перечисленные особенности позволяют раскрыть эффект франчайзинга, как своеобразного экономического мультипликатора, дающего импульс развитию всех звеньев предпринимательской деятельности.

Наибольший вклад в исследование франчайзинга внесли такие зарубежные авторы, как, М. Мендельсон, Дж. Стэнворд, Бр. Смит, Дж. Хенсон и другие.

Из работ отечественных авторов можно выделить исследования и публикации Лебедева Е.И., Землякова Д. Н., Устюжина А.А., Волкова А.С., Назаренко Е.А., Новосельцева О.В., Шитовой Т.В., Рыковой И.В., Ягунина С.Ю., Шитовой Т.С., Быкова Т.П. и многих других.

В работах названных авторов проводится анализ зарубежного и отечественного опыта и обосновывается необходимость применения и возможность использования франчайзинга в России, рассматриваются некоторые аспекты формирования и функционирования франчайзинговой системы в различных отраслях экономики в новых условиях хозяйствования.

Однако, концептуальные основы франчайзинговых отношений, практические возможности их реализации в российской экономике, в отечественной практике, все еще остаются недостаточно изученными, а франчайзинг не получил должного развития как новый эффективный способ организации продажи товаров, и оказания услуг.

Целью диссертационного исследования является выявление особенностей, перспектив развития франчайзинга в сфере услуг и разработка бизнес-плана создания предприятия по франшизе в сфере автосервиса.

В соответствии с целью диссертационного исследования были поставлены и решались следующие задачи:

1. Рассмотреть теоретико-методологические основы франчайзингового бизнеса;
2. Проанализировать франчайзинг в сфере услуг в Белгородской области;
3. Разработать бизнес-проект создания автосервиса по франшизе FIT SERVICE;
4. Рассчитать оценку эффективности бизнес-проекта.

Объектом исследования является процесс формирования функционирования и развития предпринимательских структур в сфере франчайзинга.

Предметом исследования являются социально-экономические отношения, возникающие в процессе функционирования предпринимательских структур в сфере франчайзинговых услуг.

Теоретической и методологической основой исследования явились труды отечественных и зарубежных авторов в области франчайзинга в обслуживающих отраслях сферы бизнеса.

При проведении исследования изучались теоретические и практические аспекты исследуемых проблем, был использован широкий круг источников – законодательные и нормативные акты, научные труды, статьи отечественных и зарубежных ученых и специалистов в области рыночной экономики, предпринимательства, франчайзинга, эмпирические материалы специалистов, а также полученные автором в ходе исследования.

Научная новизна исследования, проводимого в рамках данной диссертационной работы заключается в выявлении основных особенностей франчайзинга в сфере услуг: нет серьезных материальных затрат на создание франчайзингового предприятия в сфере услуг, важность человеческого фактора при оказании услуг, необходимость специальных усилий для поддержания постоянного качества и в выявлении опасных зон для франчайзи.

Апробация работы. Разработан бизнес-проект предприятия по франшизе в сфере автосервиса, который можно реализовать в практической деятельности. Основные теоретические и практические положения работы докладывались на «Международной научно-практической конференции – Пространственное развитие территорий» Белгородский государственный национальный исследовательский университет, Белгород, 2018 г. Было опубликовано две статьи.

Структура работы определена целями и задачами исследования. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, приложения и списка использованных источников.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФРАНЧАЙЗИНГОВОГО БИЗНЕСА

1.1. Предмет и сущность франчайзинга как особого вида предпринимательской деятельности

Слово «франчайзинг» произошло от французского, что означает «льгота, привилегия, освобождение от налога», т.е. возможности использовать известную и популярную торговую марку, отработанные и оправдавшие себя технологии, обучиться и получать необходимые консультации.

Сущность франчайзинга заключается в том, что начинающие предприниматели могут под маркой известной компании начать свой бизнес. Это позволит уменьшить риски банкротства, потому что любая крупная компания имеющая опыт на рынке – всегда стабильнее, чем малый бизнес.

Сама система франчайзинга родилась в конце 19 – начала 20 века в Соединенных Штатах Америки. Исаак Меррит Зингер является первым франчайзером. Он стал основателем всемирно известной компании, которая выпустила швейное оборудование. Совместно со своим партнером Эдвардом Кларком, Зингер в 1851 году организовал «Объединение швейных машин».

Таким образом, он получил огромное преимущество перед другими производителями швейных машин и увеличил прибыль своей компании. Его последователем стала компания «Дженерал моторс». Дилерство она предложила своим партнерам в 1898 году. Так как у компании не было достаточного количества денежных средств для развития розничного бизнеса, она была вынуждена обратиться к региональным посредникам за помощью. Не только специализированные предприятия занимались продажей автомобилей «Дженерал моторс», но также и велосипедные магазины. Франчайзинговую систему дилеров стали внедрять и другие автопроизводители, например, Генри Форд [47, с. 200].

Но все равно бизнес-модели, которые были предложены Зингером и «Дженерал моторс», не были франчайзингом в чистом виде. Формат тиражирования успешного бизнеса возник лишь в 20-х годах прошлого века, когда опто-

вые поставщики стали предлагать независимым розничным точкам продавать свои товары под своей торговой маркой.

Стремительное развитие американской экономики и увеличение потребности населения в товарах массового потребления заставляли производителей создавать дистрибьюторские сети. Во время Великой депрессии, охватившей США в 30-х годах, идеей франчайзинга охотно воспользовались нефтеперерабатывающие компании. В результате чего появились сетевые автозаправочные станции. Они принадлежали независимым предпринимателям, но работали под брендом известной нефтяной компании [15, с. 367].

После войны франчайзинговая модель стала особенно популярной в гостинично-ресторанной индустрии. Продавец мультимиксеров Рей Крок заинтересовался небольшим рестораном быстрого питания в Сан-Бернардино. Он рассмотрел в этом ресторане большие возможности продажи миксеров и приобрел у братьев Макдональдов право на возможность открытия собственных заведений такого же формата и названия. В результате чего он открыл ресторан McDonald's в 1955 году в городе Дес-Плейнз, где начал продажу франшизы на открытие кафе под своей торговой маркой во всех других штатах.

С этого момента «франчайзинговая лихорадка» охватила Америку. Всего за несколько десятилетий почти во всех отраслях появилось большое количество франчайзинговых компаний. По статистике, объем продаж франчайзинговых предприятий к 1970-му году превысил 27% общего объема розничных продаж в США.

Американские корпорации в 80-х годах 20 века начали сокращение менеджеров среднего звена, чтобы оптимизировать свои расходы. В это, казалось бы, непростое время, франчайзинговая система получила второе рождение. Бывшие управленцы хотели открыть собственный бизнес, но при этом стремились минимизировать риски, которые неизбежны при освоении нового направления «с нуля». Поэтому единственным оптимальным вариантом стала франшиза, где была немалая поддержка со стороны франчайзи.

Франчайзинг – вид отношений между рыночными субъектами, когда одна сторона (франчайзер) передает другой стороне (франчайзи) за плату (роялти) право на определенный вид бизнеса, используя разработанную бизнес-модель его ведения. Это развитая форма лицензирования, при которой одна сторона предоставляет другой стороне возмездное право действовать от своего имени, используя товарные знаки и / или бренды.

Франчайзинговые соглашения базируются на участие двух сторон, между которыми заключается договор франчайзинга, иначе – франшиза.

Франчайзер – владелец (юридическое лицо или индивидуальный предприниматель) прав на франшизу, который передает право вести бизнес, используя свои имя (бренд) и образ подачи продукта.

Франчайзи – юридическое лицо или индивидуальный предприниматель, которые приобретают у другой организации право использовать на определенной территории ее торговую марку, ноу-хау и производственную систему.

Франчайзинговый пакет – форма существования франшизы, готовой для продажи, которая представляет собой пакет документов для франчайзи, а также документы внутреннего пользования франчайзера. Франчайзинговый пакет состоит из следующих основных документов: Бренд-бука, Руководства по управлению франчайзинговым предприятием, Политики франчайзинга и Комплекта правовых документов, оформляющих франчайзинговые отношения.

Бренд-бук – это руководство к бренду, книга с подробным описанием бренда. Она необходима для правильного пользования франчайзи товарным знаком и предупреждения неосознанного нарушения с его стороны по отношению к франчайзеру [27, с. 424].

Франчайзи после заключения договора получает возможность использовать репутацию франчайзера, торговую марку, бренд. Он обязуется продавать услуги в соответствии с договором, который установлен франчайзером. Также франчайзи обязан каждый месяц оплачивать роялти и внести первоначальный паушальный взнос. После того как этот взнос произведет, франчайзер передает

франчайзинговый пакет франчайзи, в котором вся информация об управлении франшизой. На рисунке 1.1 представлена схема договора франшизы.

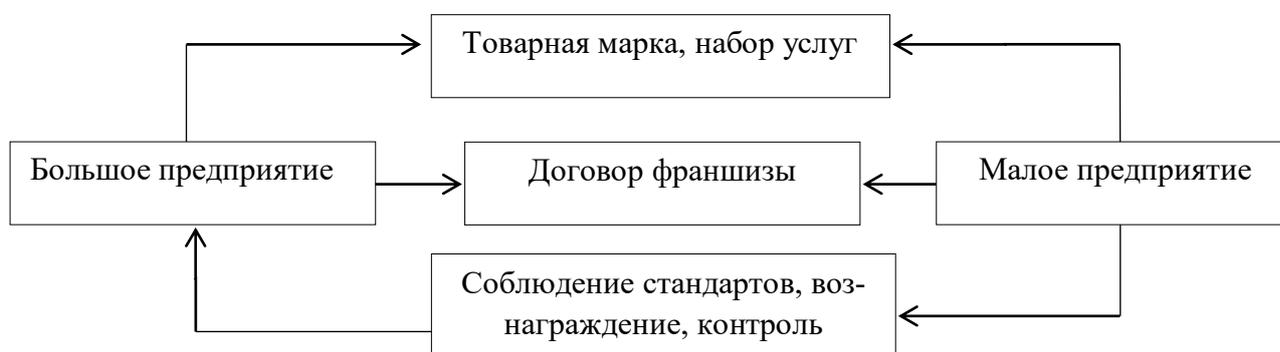


Рисунок 1.1 – Схема договора франшизы

Договор франшизы можно считать арендной платой, так как это временное использование торговой марки, бренда. Франчайзинг в этом случае не сможет стать полноправным владельцем этого торгового знака, а всего лишь будет иметь полное право на его временное использование. Существует специальная брошюра для франчайзи, которая называется инструкция-руководство для франчайзи [2, с. 147].

Инструкция-руководство для франчайзи – книга, либо брошюра, представляющая собой свод норм и правил, которые франчайзи должен строго соблюдать для правильного копирования бизнес-модели франчайзера.

На рисунке 1.2 наглядно показаны взаимоотношения, возникающие при совместной деятельности франчайзера и франчайзи.

Франчайзинг предполагает такие отношения, которые отличаются стабильностью, большой продолжительностью. Это необходимо для обеспечения предсказуемости развития системы и возможности для установки долгосрочных перспективных целей. После заключения договора и франчайзи и франчайзер будут иметь выгоду.

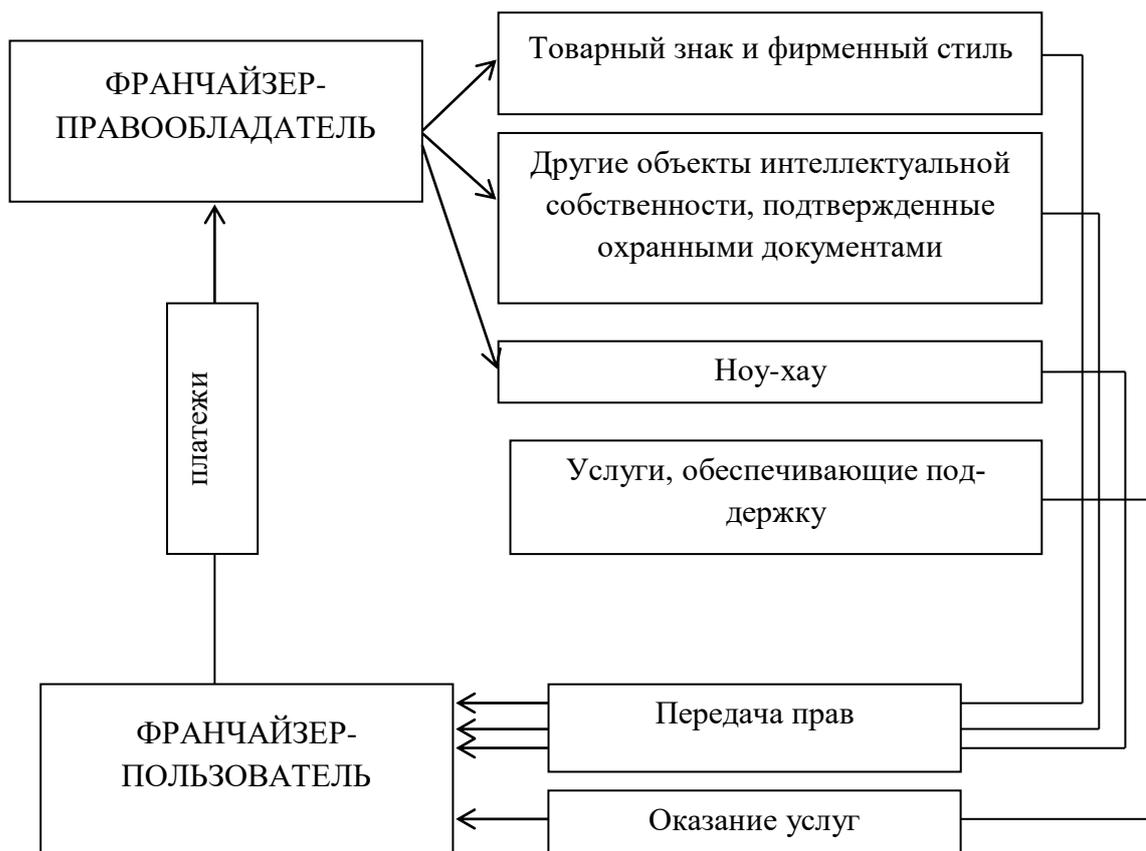


Рисунок 1.2 – Схема взаимоотношений между франчайзером и франчайзи

Так, выгодой франчайзера, например, будет полное отсутствие издержек на создание дочерних компаний в других странах или регионах, другими словами, расширение рынка сбыта, произойдет максимизация продаж при минимальных издержках, так как франчайзи полностью сам обеспечивает свой бизнес без помощи франчайзера [91, с. 213].

Для франчайзи выгодой будет служить использование в своей хозяйственной деятельности уже существующей на рынке и реально работающей системы ведения бизнеса, продвинутой конкурентной стратегии.

Франчайзер, решая главные стратегические проблемы в перспективе, помогает франчайзи сосредоточиться только на текущих операциях хозяйственной деятельности. Если дело у франчайзи идет в соответствии с установленным планом или системой франшизы, то прибыль франчайзи естественно, превысит его расходы, связанные с ведением бизнеса и выплатой денежных средств по

договору. Поэтому главной целью франчайзи является формирование такого типа взаимоотношений с франчайзером, который включал бы в себя высокий уровень взаимодействия и защиты со стороны франчайзера [30, с. 142].

Однако, несмотря на то, что при заключении данного договора обе стороны преследуют собственные цели и выгоду, франчайзи должен быть готов к тому, что подписание договора наложит на него некоторые ограничения и обязательства, например, использование правил ведения бизнеса, участие в рекламных и маркетинговых компаниях, установленных и проводимых непосредственно франчайзером. Наиболее полные обязанности сторон франчайзинга описаны в приложении А.

Существуют основные виды франчайзинга, которые представлены на рисунке 1.3.

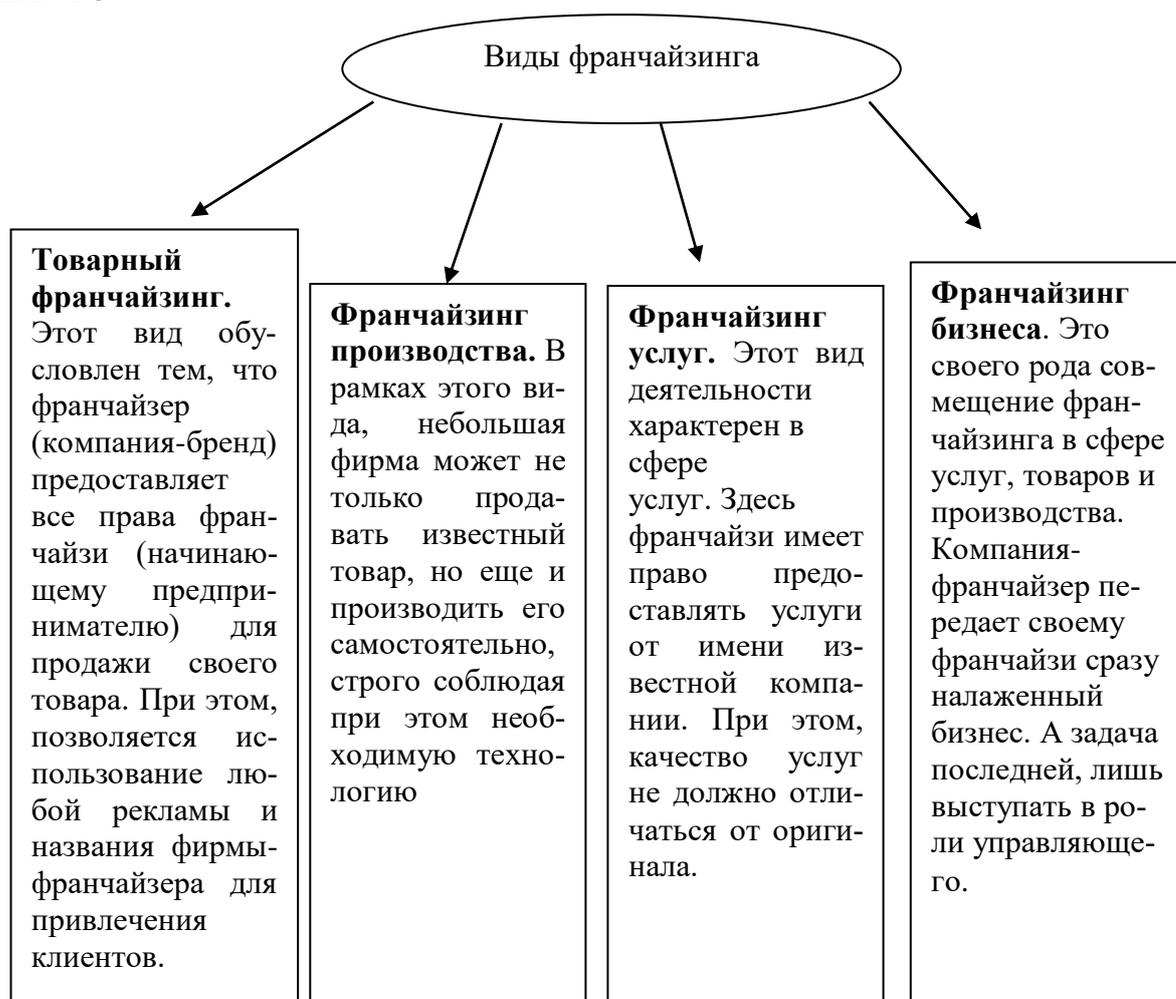


Рисунок 1.3 – Основные виды франчайзинга

Рассмотрим подробную характеристику данных видов франчайзинга:

1. Франчайзинг товара имеет некоторую сложность. Если у большой компании много франчайзи, то может произойти потеря контроля над ними. Тогда может появиться разница в ценовой политике, что приведет к настоящему финансовому хаосу. Тогда произойдет падение репутации франчайзера, что естественно повлечет за собой спад продаж.
2. Франчайзинг производства, способен расширить производство определенных товаров. При этом, может расширяться и модельный ряд выпускаемой продукции. А также, большая компания может найти множество точек сбыта для товара, и стать более гибкой в условиях рыночных перепадов.
3. Франчайзинг услуг, приносит большой уровень дохода, способствуя распространению и узнаваемости бренда. Главное в этом деле, соблюдать все необходимые стандарты качества, чтобы качество услуг было везде одинаковым. Ярким примером такого франчайзинга являются: Макдоналдс и Дисней Лэнд. Эти компании узнаваемы во всем мире, и при этом, они способны обслужить каждого клиента на высоком уровне.
4. Франчайзинг бизнеса. Это целый процесс, который должен быть полностью автоматизированным. Этот вид взаимодействия несет выгоду обоим сторонам. Он имеет ту же структуру, что и франчайзинг услуг, но при этом, является более углубленным.

Существуют три метода франчайзинга, которые представлены на рисунке 1.4.

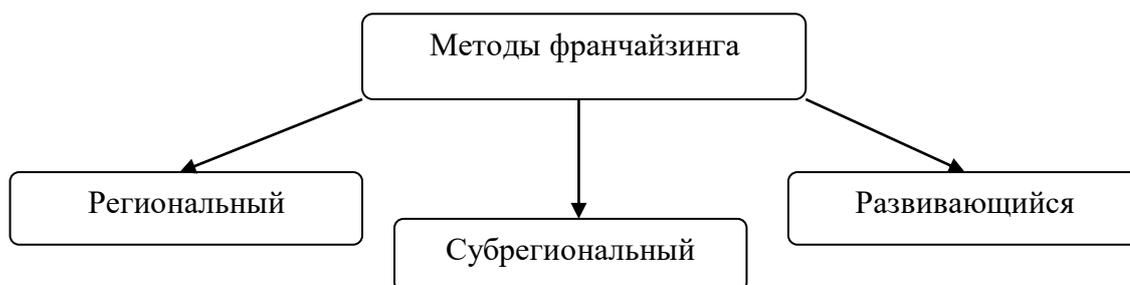


Рисунок 1.4 – Методы франчайзинга

Первый и самый простой метод носит название – региональный. Здесь франчайзер имеет цель распространить сеть своих франшиз в определенном регионе страны, города или области. Дальнейшее распространение своей сети в планы известной фирмы не входит [80, с. 224].

Второй метод – субрегиональный. Здесь фирма франчайзи наделяется гораздо большими правами, чем обычно. В частности, она имеет право открывать свои филиалы и за пределами своего региона. Это позволяет достаточно быстро расширять свою торговую сеть.

Третий метод носит название – развивающийся. В рамках этого метода, франчайзи может распространять действие договора-франшизы на другие компании.

Следует отметить, что не существует единой классификации франчайзинга. Авторы статей по-разному классифицируют франчайзинговые отношения, выделяя наиболее существенные виды и типы франчайзинга. Это свидетельствует о многообразии форм, о сложности франчайзинга.

Таким образом, франчайзинг представляет собой быстрый и эффективный способ начать бизнес самостоятельно с минимальными рисками. Это достигается за счет того, что в обязанности франчайзера входит передача информации, которая поможет франчайзи найти подходящее местоположение для предприятия, определиться со стилем и эффективностью работы. Преимуществом будет являться то, что у франчайзи не возникнет проблем, которые появляются у большинства предприятий в самом начале их производственно-хозяйственной деятельности, поскольку будет использоваться опыт франчайзера. Франчайзинговые отношения подразумевают постоянную поддержку со стороны франчайзера, даже после открытия своего бизнеса от имени франчайзера, франчайзи продолжает получать профессиональные услуги, и помощь от франчайзера, начиная с технологии производства и заканчивая маркетинговыми разработками, поскольку это, в первую очередь, заинтересованность самого франчайзера в эффективности хозяйственной деятельности франчайзи.

Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод о том, что каждый из видов франчайзинга является важным, и нельзя выделить какой-то один, как наиболее эффективный. Каждая компания выбирает свою форму или вид франчайзинга исходя из собственных субъективных предпочтений, которые будет использовать в ходе своей деятельности для достижения личных интересов.

1.2. Преимущества, недостатки франчайзинга

Франчайзинг, как система, даёт возможность быстро построить бизнес. Как показывает беспристрастная статистика, использование такой системы позволяет в 80% преодолеть пятилетний рубеж в развитии компании и продолжить работать с получением высокой прибыли. Многие фирмы, которые открываются не по франшизе, действуют на рынке два года.

Решения в области франчайзинга основываются на детальном анализе информации о партнере (франчайзере или франчайзи) и бизнес среде. Эти данные могут быть получены как из традиционных (пресса, радио, ТВ), так и из специфических для данной области деятельности информационных источников. Что касается последних, необходимо отметить специальные журналы, Ассоциации франчайзинга и Торгово-промышленные палаты разных стран, а также непосредственные носители информации: франчайзи и франчайзеры. В последнее время Интернет предоставляет ряд веб-сайтов о франчайзинге и обо всем, что с ним связано, со всего мира. В том числе предоставляется возможность прямого выхода по интернету на интересующие фирмы, работающие по франчайзингу [6, с. 512].

Как и любой другой способ ведения бизнеса франчайзинг имеет свои преимущества и недостатки (табл.1.1)

Таблица 1.1 – Преимущества франчайзера и франчайзи

Название	Преимущества
Франчайзер	<ul style="list-style-type: none"> – быстрое расширение рынков сбыта, увеличение объема продаж и территориальное расширение бизнеса; – отсутствие расходов на содержание вертикально-интегрированной сети управления, т.е. снижение затрат на персонал; – более низкий уровень собственных капиталовложений; – государственная регистрация договора франчайзинга; – подъем престижа фирмы и ее товарного знака, признание со стороны клиентуры, рост доверия к качеству и единому ассортименту продукции фирмы; – доход от продажи лицензии; – прибыль от возможной сдачи в аренду франчайзи недвижимости и оборудования; – прибыль от возможного кредитования франчайзи и от уменьшения сроков оборота.
Франчайзи	<ul style="list-style-type: none"> – возможность стать самостоятельным бизнесменом с минимальными начальными капитальными вложениями при всесторонней поддержке опытного франчайзера; – франчайзер может оказать содействие в доступе к кредитным ресурсам как товарным, так и денежным; – мгновенное приобретение репутации среди потребителей за счет ведения бизнеса под признанным товарным знаком или фирменным наименованием; – возможность за умеренную плату использовать результаты широко-масштабных рекламных мероприятий, научных разработок и маркетинговых исследований, проводимых франчайзером; – возможность ведения бизнеса некомпетентным лицом за счет обучения в фирме франчайзера по стандартам высокого качества; – гарантированность постоянного снабжения; – возможность приобретения основных фондов у франчайзера путем лизинга или по остаточной стоимости.

Франчайзинг всегда предлагает много преимуществ и для франчайзера и для франчайзи [66, с. 128]. Но есть и недостатки, поэтому необходимо рассматривать и преимущества, и недостатки (табл. 1.2).

Таблица 1.2 – Недостатки франчайзера и франчайзи

Название	Недостатки
Франчайзер	<ul style="list-style-type: none"> – получение меньшей части прибыли от торгового франчайзингового предприятия, чем от собственного; – невысокая репутация одного из франчайзинговых предприятий при отсутствии должного контроля за качеством, может отразиться на репутации самой фирмы; – трудности контроля достоверности финансовых отчетов франчайзи; – трудности с подбором компетентного в основах бизнеса франчайзи; – обучая франчайзи, франчайзер готовит себе возможного конкурента.
Франчайзи	<ul style="list-style-type: none"> – контроль, осуществляемый франчайзером, оставляет меньше самостоятельности в бизнесе; – потеря репутации франчайзером приведет франчайзи к потере собственной репутации; – услуги, предоставляемые франчайзером, например обязательные взносы в общий рекламный фонд, могут представлять серьезную статью затрат для франчайзи; – опасность ухудшения положения на рынке в случае продажи франчайзером своего бизнеса; – вероятность того, что прогресс в технике, изменение в законодательстве или потребностей потребителей приведут к банкротству, т.к. франчайзи обычно реализуют узкий перечень товаров и услуг

Как видно из вышеперечисленных преимуществ и недостатков франчайзинга, преимущества франчайзинга для франчайзера порой становятся недостатками для франчайзи, и наоборот. Однако не следует рассматривать все недостатки франчайзинга как негативные особенности той или иной франшизной системы. Требования франчайзера, которые могут рассматриваться как недостатки франшизной системы для франчайзи, являются лишь необходимыми требованиями для существования системы [8, с. 141].

Международный франчайзинг представляет собой использования франчайзинговой системы за рубежом. Распространение международного франчайзинга наиболее полно отражает тенденцию к развитию не инвестиционных форм расширения деятельности ТНК. Европейцы признали франчайзинг как перспективную модель развития бизнеса. Начиная с 2002 года активность в формировании и продвижении сетей, наблюдается практически на всем евро-

пейском пространстве. Успешная 57 практика франчайзинга и наличие объединённого рынка в Европе предсказывают хорошее будущее для продолжительного расширения франчайзинга в Европе.

Несмотря на то, что первые франчайзинговые компании появились в Европе еще в XIX веке, свое широкое развитие франчайзинг на Европейском континенте приобрел только после, успешного опыта применения модели бизнеса в США. Компания ВАТА создала первый индустриальный франчайзинг в 1929 году в Чехословакии. В то же время, шерстяная компания «Рубэ» создала сеть производства и распределения текстильных изделий марки «Пингвин». После второй мировой войны франчайзинг распространялся в Европе разными путями, в зависимости от страны, обычаев, культуры и особенно от того, что связано с социально-экономической историей торговли, уровнем развития и экономическими системами [40, с. 12].

Таким образом, предприниматели некоторых стран предпочли франчайзинг в области обслуживания (Великобритания, Германия), другие же предпочли в области распределения (особенно Франция). В то же время, франчайзинг фактически не существует в определенных областях деятельности, например, в Германии нет подобного бизнеса в гостиничной сфере. Значительно различается и пропорция использования франчайзинговой системы в секторе розничной торговли и услуг между европейскими странами. В Бельгии, где все ещё сильны традиции создания семейных фирм – франчайзинговые компании составляют 10% от сферы обслуживания и розничной торговли. При этом порядка 90% такого бизнеса в ЕС растет за счет специфических целевых кредитов [55, с. 298].

Систему франчайзинга на европейском уровне представляет, а так же продвигает Европейская Федерация Франчайзинга (ЕФФ). Федерация создана как некоммерческая международная ассоциация, и была основана в 1972 году. Обзор франчайзинга в Европе 2016 года, произведенный Европейской федерацией франчайзинга показал, что в Европе насчитывается 13 800 франчайзинго-

вых марок, работающих в 21 ряде стран. Наряду с этим можно выделить отраслевую структуру использования франчайзинга в Европе, которая представлена на рисунке 1.5.

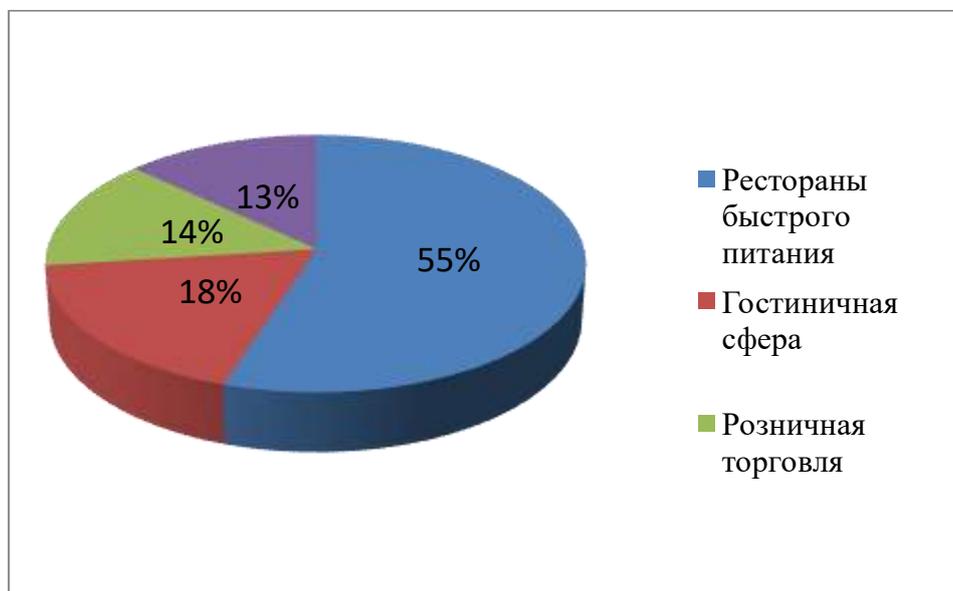


Рисунок 1.5 – Отраслевая структура использования франчайзинга в Европе в 2017

Источник: [105].

Мы видим, что большая часть франчайзинга в Европе приходится на рестораны быстрого питания 55%. В остальных сферах франшизы преобладают в меньшей степени. Наименьший процент приходится на рестораны полного сервиса.

Рассмотрим динамику количества франчайзеров в Европе, которая представлена на рисунке 1.6.

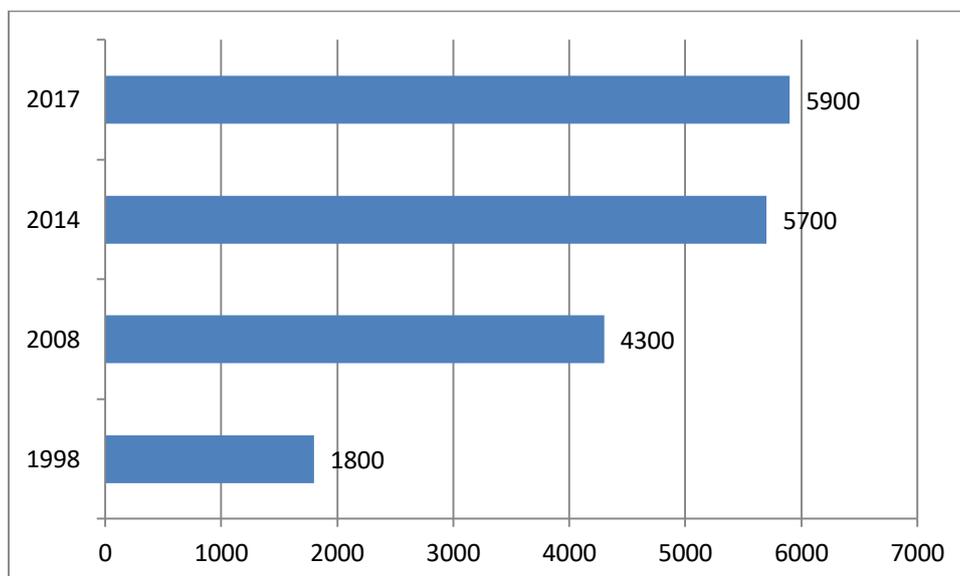


Рисунок – 1.6 Динамика количества франчайзеров в Европе в 2017 году
Источник: [102].

Из рисунка видно, что количество франчайзеров с каждым годом увеличивается. Это говорит о том, что франчайзинг имеет популярность во многих странах Европы.

При этом 33% от общего количества франчайзинговых марок в Европе имеют американское происхождение. Великобритания, скандинавские страны, и новые участники ЕС являются любимыми рынками американских франчайзеров. Другая часть франчайзинговых марок, работающих в Европе, является внутренними брендами, основанными в Европе. По мере развития франчайзинга в Европе отчетливо видна тенденция неуклонного роста как франчайзеров, так и франчайзи. Эта информация представлена на рисунке 1.6 и 1.7. Среди европейских стран лидирующие позиции по распространению франчайзинга занимает Франция. Она покрывает 45% всего европейского франчайзингового рынка. Там насчитывается, более 1900 франчайзеров и 71 580 франчайзи, а годовой оборот составляет 55,1 млрд. евро.

Во Франции действуют достаточно обременительные законы, в которых легко погрязнуть. Они устанавливают трудоемкий порядок оформления франшиз. Если добавить к этому факт, что во Франции сложная процедура увольне-

ния работника, обязывающая выплачивать ему высокое пособие, то это делает Францию неблагоприятным местом.

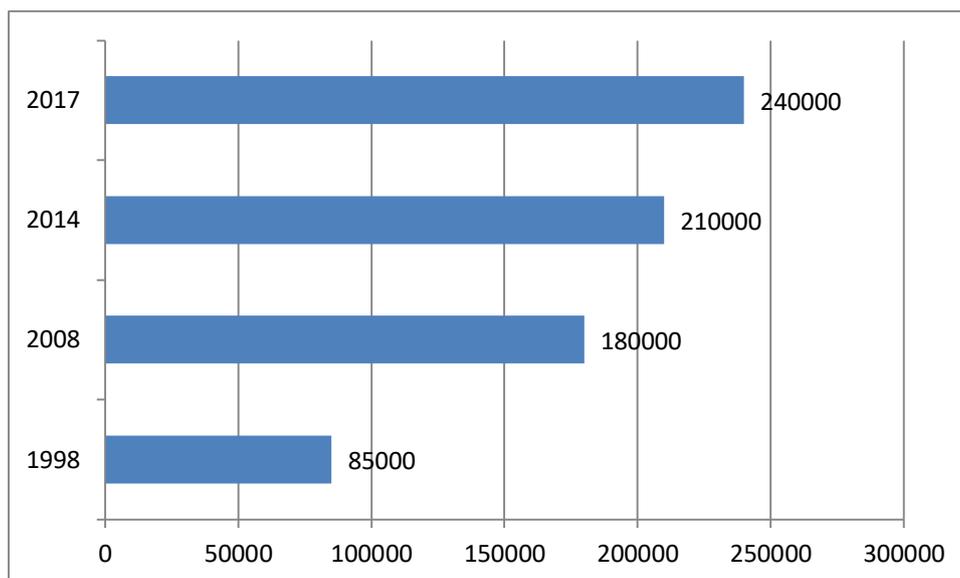


Рисунок – 1.7 Динамика количества франчайзи в Европе в 2017 году
Источник: [102].

Благоприятная ситуация на рынке франчайзинга способствует развитию иностранных франшиз в Германии. Так в 2016 году насчитывается 1300 франчайзинговых сетей и 118 000 франчайзи, с годовым оборотом в 92 млрд. евро и более чем 686 000 непосредственно занятых специалистов в секторе. Такие французские бренды как Yves Rocher, Kookai, Promod, Pimkie уже долгое время развиваются на немецком рынке. В процентном соотношении 50% всего рынка франчайзинга Германии занимают услуги, 21% – рестораны и отели, 29% занимает торговля. Сегодня немецкая экономика занимает 4 место в мире, экономический рост составил 0,4%, в 2017 году. Кроме того, 82 тыс. жителей представляют потенциал для развития франчайзинга, несмотря на то, что в настоящее время наблюдается спад покупательской способности населения, взлет цен на базовые продукты питания. Так же не маловажным фактором является увеличение правительством в январе 2007 года налога на добавочную стоимость на 3%.

Великобритания, занимает в Европе третье место по количеству франчайзинговых сетей. Там насчитывается около 1089 франчайзеров и 44200 фран-

чайзи с годовым объёмом продаж в 17,2 млрд. евро, и более 621000 непосредственно занятых специалистов в секторе. Франчайзинг в Великобритании представляет собой идеальную систему бизнеса, как это демонстрируют 92% франчайзи, которые считают франчайзинг очень выгодной формой организации бизнеса. В 1977 году по решению английских франчайзинговых компаний была создана Британская Франчайзинговая Ассоциация (British Franchise Association - BFA), которая первая в истории дала четкие определения понятия франшизы как контрольной лицензии, выдаваемой одним субъектом (франчайзером) другому (франчайзи) [70, с. 167].

Наиболее быстро развивающимися отраслями франчайзинга в Великобритании стали: фаст-фуд, отрасль снабжения запасными частями, гостиницы, страховые агентства и парикмахерские «Квик» (Quick), видеопрокаты, а так же услуги по покрытию для крыш. Дания известна достаточно ограниченным рынком для франчайзинговых сетей. Однако является благоприятной страной для применения системы франчайзинга, что обусловлено лёгким доступом к скандинавским странам. В 2016 году система франчайзинга Дании насчитывала 250 франчайзинговых предприятий, в данной сфере было занято 55 000 датчан. Это можно объяснить существованием в странах различных экономических систем, национальными традициями, различной степенью интеграции государств в европейскую и мировую экономики. В этой связи изучение демографического и экономического положения стран, на рынки которых предполагает выйти франчайзер, посредством интернета не может дать полной и всеобъемлющей информации для подготовки бизнес-плана. Культурные нюансы, традиции могут быть изучены только в течение многих лет личного взаимодействия и фактических посещений предполагаемых стран. Абсолютными лидерами во внедрении франчайзинговых систем являются Чехия и Венгрия. Этот вид деятельности также успешно развивается на рынках Польши, Болгарии, Румынии и Хорватии.

В Венгрии, несмотря на то, что этот способ организации бизнеса считается относительно новым, существует уже около 400 франчайзинговых систем с более чем 20 000 франчайзи. В этом секторе задействовано более 65000 человек, а объем рынка достигает 3,3 млрд. евро. Большинство субъектов франчайзинга работает в сфере быстрого питания, значительное количество в таких, как швейная промышленность, фото услуги, копирование, бензозаправки, гостиницы, почтовые услуги, авто услуги, недвижимость, туризм, услуги аренды и распределения и т.д. Успешные франчайзеры изменили свой подход к венгерскому рынку, используя суб-франчайзеров в пределах системы «мастер-франшиза», обеспечивая финансирование, более низкие франчайзинговые налоги и успех в бизнесе. Франчайзинг в Польше все еще остается малоизвестной областью бизнеса, хотя впервые он возник здесь еще перед Второй мировой войной. На данный момент в Польше работает более чем 51 франчайзеров и 70 франчайзи. Болгария стала превосходным рынком для американских и европейских франчайзеров. Устойчивый политический климат, сильный экономический рост и благоприятная юридическая среда в стране больше чем семи миллионов человек предоставляют возможности, которые международный бизнес, включая франчайзинговый, теперь начинает по достоинству оценивать. Там насчитывается 198 франчайзеров и 2954 франчайзи. Сегодня франчайзинг присутствует во многих сферах бизнеса, включая напитки, косметику, образование, фаст-фуд, гостиницы, и сектор недвижимости. В исследовании, произведенном в Болгарии американской Международной Исполнительной Корпорацией Обслуживания при финансовой поддержке US AID, указывается, что бизнес, которому предоставляют франшизу, в Болгарии, вероятно, будет очень рентабелен, прежде всего, из-за относительно низких цен на недвижимое имущество, невысокого уровня заработной платы и для квалифицированной и для неквалифицированной рабочей силы, и высокой потребности рынка [58, с. 436].

Наиболее перспективными для франчайзинга сферами являются: продажа и обслуживание автомобилей, гостиничный и ресторанный бизнес, прачечная и

химическая чистка. Хорошие возможности также существуют при открытии мини-маркетов, хозяйственных и специализированных розничных магазинов. Далее многообещающими сферами являются, продажа свежей выпечки, сладостей, открытие салонов оптики. Необходимо отметить, что в этих странах регистрируются высокие темпы развития розничной торговли и сферы услуг. Местный спрос на высококачественные изделия и услуги пока невысок, но имеет тенденцию роста. Кроме того, отмечается растущая восприимчивость рынка к иностранным изделиям и услугам (особенно американским), большой интерес потребителей к изделиям и услугам, предлагаемым иностранными компаниями с известными торговыми марками, эмблемами и фирменными знаками. Общественное питание и розничная торговля преобладают в настоящее время на франчайзинговом рынке стран Центральной и Юго-Восточной Европы и являются наиболее динамично развивающимися секторами. Франчайзинг имеет хороший потенциал развития в области производства изделий и услуг для детей, различного рода компьютерных программ образования и детского развлечения. Однако существует ряд неблагоприятных факторов сдерживающих рост количества франчайзинговых систем в восточноевропейских странах. Это неадекватная законодательная система, нехватка внутреннего капитала, ограниченный доступ к кредитам [81, с. 955].

Таким образом, для того чтобы франчайзинг был успешным нужно правильно оценить все преимущества и недостатки. Это является одним из важных пунктов. Отчасти это объясняется тем, что история его развития началась именно в странах Европы, а также высоким уровнем развития экономики и научно-технического прогресса. На сегодняшний день франчайзинг – это быстро растущий метод организации бизнеса на современном рынке. Согласно статистике, в течение пяти лет более 85 % новых созданных предприятий заканчивают свое существование, в то время при таких же условиях закрываются менее 10 % предприятий, созданных на условиях франчайзинга.

1.3 Особенности франчайзинга в сфере услуг в Российской Федерации

Франшиза в сфере услуг является интересным предложением, в котором всегда можно отыскать интересный вариант в каком-либо направлении по оказанию услуг.

В настоящее время франшиза в сфере услуг имеет огромные возможности. Многие люди мечтают о своем бизнесе, чтобы ни от кого не зависеть. Зачастую собственный бизнес остаётся лишь мечтой для многих, потому, что нет уверенности в успехе. Договор франчайзинга поможет избавиться от этих страхов, так как у франчайзи есть уверенность, в том, что после подписания договора франчайзер обязуется во всем помогать: в обучении персонала, поставке материалов, маркетинге, оформлении помещения, предоставлении известного бренда и базы клиентов.

Для того чтобы получить франшизу в сфере услуг нужно соблюдать условия, которые предоставляет компания-франчайзер (рис. 1.8).



Рисунок 1.8 – Условия приобретения франшизы в сфере услуг

Франчайзинг в России начал формирование в 90-х гг. XX в. благодаря иностранным компаниям. Потому что наступил момент, когда требовалось использовать новые формы ведения хозяйственной деятельности в отечественной экономике. На данный момент франчайзинг считается одной из самых прогрессивных форм ведения бизнеса более чем в 80 странах мира, и распространен в странах Европы.

В российском законодательстве существует проблема, которая выражается в отсутствии, унификации терминологии франчайзинга. Существует некое терминологическое несоответствие, связанное с пониманием договора франчайзинга. В РФ употребляются такие термины, как «договор концессии», «концессионное соглашение», «франшиза», «франшизинг», «лицензионный франчайзинговый договор», «франчайзинговое (или франшизное) соглашение», «договор о франшизе», «комплексная предпринимательская лицензия». Необходимость защиты интересов потребителей является одним из оснований законодательного регулирования франчайзинга. Во многих странах, например США, Испания, Франция существуют специальные нормативно-правовые акты, регулирующие данную сферу деятельности, что в свою очередь, позволяет потребителям не иметь оснований сомневаться в качестве товаров, работ, услуг, осуществляемые франчайзи на основании договора франчайзинга [94, с. 256].

В Российской Федерации нет подобного рода единого нормативного акта, и, в связи с этим, «договор коммерческой концессии урегулирован гл. 54 ГК РФ, Приказом Минобрнауки России от 29.10.2008 г. N 321 «Об утверждении Административного регламента исполнения Федеральной службой по интеллектуальной собственности, патентам и товарным знакам государственной функции по регистрации договоров о предоставлении права на изобретения, полезные модели, промышленные образцы, товарные знаки, знаки обслуживания, охраняемые программы для ЭВМ, базы данных, топологии интегральных микросхем, а также договоров коммерческой концессии на использование объектов интеллектуальной собственности, охраняемых в соответствии с патент-

ным законодательством Российской Федерации», Приказом Роспатента от 29.12.2009 г. N 186 «Об утверждении Рекомендаций по вопросам проверки договоров о распоряжении исключительным правом на результаты интеллектуальной деятельности или средства индивидуализации».

Еще нет выработанного единого мнения и нормативно-правового акта по вопросу законодательного регулирования франчайзинга. Однако следует справедливо предположить, что будет выработано консолидированное предложение. Стоит заметить, что отсутствие государственной регистрации договора франчайзинга практически во всех странах позволяет говорить о его недействительности и об ответственности перед судом. В России данное положение предусматривается в ГК РФ. На практике встречается немало случаев признания договора недействительным в связи с отсутствием регистрации. Важнейшей экономической проблемой франчайзинга в России становится отсутствие стабильности. Следует отметить, что на данный момент франчайзинговые отношения на территории России развиваются неравномерно в силу того, что регионы обладают различным уровнем развития бизнеса и платежеспособностью.

Хорошие перспективы франчайзинга в России пока что наблюдаются только в крупнейших городах страны, а вот мелкие населенные пункты по-прежнему выбирают другие формы работы. При этом внедрение на рынок ряда известных на весь мир брендов чаще всего происходит через Москву и Санкт-Петербург, и лишь затем подключаются областные центры. В маленькие города и поселки, торговые марки пока что приходят очень редко.

Впрочем, даже невзирая на то, что компаний, работающих с этой формой бизнеса, в России достаточно много, темпы развития франчайзинга в стране все равно называют низкими. Это связано с целым рядом причин:

- законодательная база, регулирующая этот вид бизнеса, в России несовершенна;
- в стране распространена практика проведения «теневых» операций;
- не все партнеры в России склонны выполнять свои обязательства;

- в городах и районах сохраняется бюрократия и административное давление.

И, конечно же, такие тенденции франчайзинга в России обусловлены тем, что многие предприниматели до сих пор не имеют серьезных знаний об этой форме работы, не понимают механизма покупки франшизы и ее ценообразования, а также не представляют себе, какие возможности перед ними могут открыться, выбери они такой вариант работы [38, с. 336-338].

Особенности франчайзинга в сфере услуг определяются спецификой самой сферы предоставления услуг (рис. 1.9).

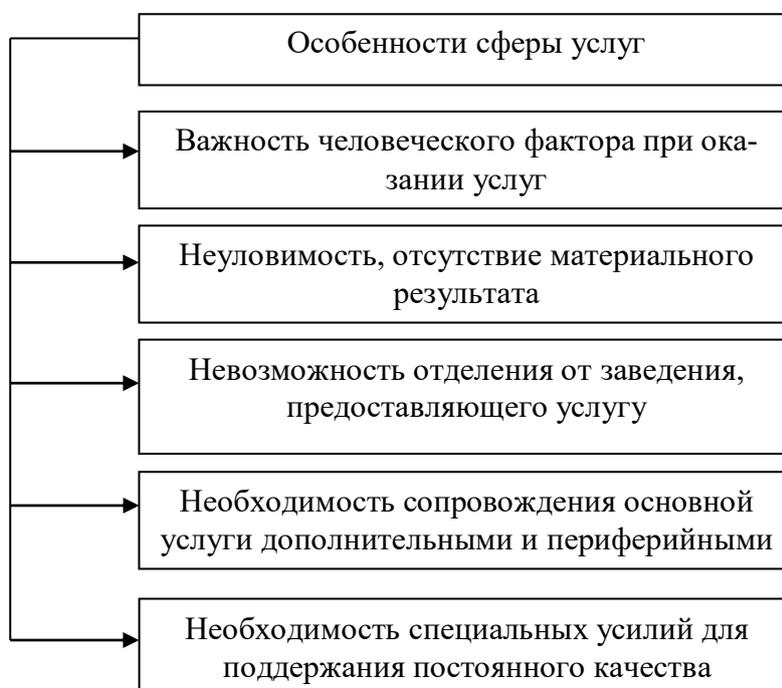


Рис. 1.9 Особенности сферы услуг

Франчайзинг в сфере услуг – это система отношений (направление деятельности) субъектов рынка (франчайзера и франчайзи) по формированию предложения, производству (предоставления) и продвижению основного вида и/или сопутствующих им услуг и продуктов под названием франчайзера в обмен на финансовое вознаграждение со стороны франчайзи на условиях и в период действия специально созданного договора.

Важно четкое урегулирование прав между франчайзером и франчайзи в силу того, что франчайзер всегда несет определенный риск того, что концепцию его бизнеса могут своровать, так как он предоставляет начинающему предпринимателю все особенности, преимущества, ноу-хау своего бизнеса.

Иностранные франчайзеры в своей деятельности в России применяют две схемы. В первом случае головная компания находится за границей, а в нашей стране работает ее специальный представитель. По такому принципу продает свою франшизу американская компания Subway Russia, штаб-квартира которой находится в Неваде. Все решения о предоставлении франшизы принимает американский офис, на тот же расчетный счет ежемесячно перечисляются роялти. Торговое оборудование и необходимые материалы, российские франчайзи Subway также получают из Америки. Во-втором случае иностранная компания продает генеральную франшизу российской компании. Владелец генеральной франшизы получает широкие полномочия и обязанности: он реализует франшизу на территории России, проводит обучение персонала компаний-партнеров, контролирует их работу и получает от них роялти. Определенную сумму платежей обладатель генеральной франшизы перечисляет франчайзеру. Такую схему, например, выбрал Kodak, поручив курировать свою сеть российскому ООО «Кодак». Максимально эффективному развитию франчайзинга на российском рынке способствует созданная инфраструктура, которая обеспечивает консультирование субъектов франчайзинга, и осуществляет пропаганду франчайзинга в качестве наиболее без рискованного способа организации бизнеса. Основная роль по выполнению вышеперечисленных функций ложится на плечи Российской ассоциации развития франчайзинга (РАРФ) и Российской ассоциации франчайзинга (РАФ), которые регулярно проводят конференции и семинары с целью создать благоприятную информационную среду для развития франчайзинга в России. Общественная организация «Российская ассоциация развития франчайзинга» (РАРФ) основана в 1996 году для содействия развитию малого и среднего предпринимательства в сфере франчайзинга и формирования

благоприятных условий для предпринимательской деятельности в форме франчайзинга.

РАФ была создана в 1997 году лидерами российского франчайзингового сообщества, как некоммерческая организация для поддержки и защиты интересов своих членов, в целях создания более благоприятной правовой и экономической среды для распространения франчайзинга в России. Принципиальной целью РАФ является обеспечение понимания и развития франчайзинга в России, а также улучшение правовой и бизнес среды, в которой действуют предприниматели. Данные, приводимые РАФ, свидетельствуют о постоянном увеличении числа предприятий, использующих франшизу как средство ведения бизнеса. Анализ франшизного рынка России, показывает отсутствие единого подхода к выстраиванию отношений посредством франчайзинга, который так характерен для зарубежных франшиз [10, с. 32].

Существуют факторы, которые являются движущей силой развития любого бизнеса и стимулом для разработки и внедрения новых форм ведения бизнеса, их детальная группировка представлена на рис. 1.10.



Рисунок –1.10 Факторы-стимулы развития бизнес в сфере услуг

Следует обратить внимание и на тот факт, что на протяжении последних нескольких десятков лет в перечень факторов, влияющих на развитие бизнеса, включаются и так называемые нефинансовые стимулы. Это объясняется расширением рамок стратегических приоритетов предприятий в связи с изменениями конкурентной среды.

Существует территориальный аспект использования франчайзинга – только несколько регионов применяют франчайзинговые отношения достаточно широко. Прежде всего, это крупные города, как Москва, Санкт-Петербург, Новосибирск, Омск. В то же время становятся популярными франшизы в таких городах Нижний Новгород, Ростов-на-Дону, Самара, Пенза, Тольятти, Екатеринбург, Владивосток, Иркутск, Краснодарский край. Это обусловлено тем, что в этих регионах наблюдается тенденция бурного развития, они становятся инвестиционно-привлекательными, кроме того там существует большое количество не завоеванных ниш на рынке.

На сегодняшний день средний размер инвестиций на создание франчайзингового предприятия в России составляет 90 тыс. долл. Ситуация, которая сложилась на рынке франчайзинга сегодня, позволяет с уверенностью говорить о том, что в данный период наблюдается ускоренный рост применения франчайзинга на отечественном рынке товаров и услуг. Так в период с 2011 по 2017 год количество франчайзеров в России увеличилось с 700 до 2150, что говорит об осязаемом росте и востребованности этого направления. Только по сравнению с 2015 годом количество франшиз в 2017 году увеличилось на 21%. На рисунке 1.11 представлена франчайзинговая структура в 2017 г.

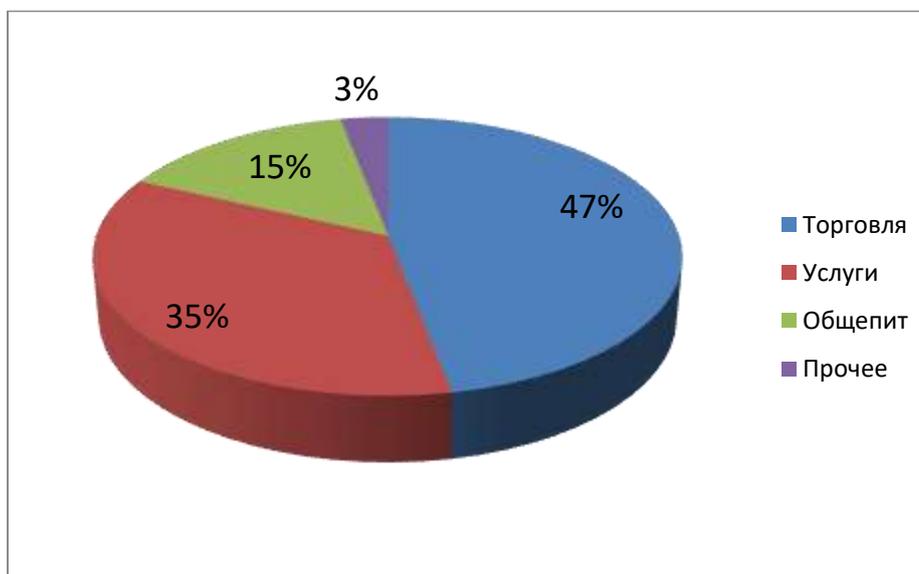


Рисунок – 1.11 Структура рынка франчайзинга в России в 2017 году
Источник: [102].

По данным консалтингового агентства «Франкон», наиболее востребованы будут франшизы в сфере торговли (47%), услуг: фитнеса, красоты, здоровья и др. (35%) и общепита (15%). Исходя из данных приведенных на рисунке, можно сделать вывод, что в 2017 году в России франчайзинг преобладает в торговле и сфере услуг. Наиболее приемлемым для торгового франчайзинга является сектор специализированной торговли с ограниченным ассортиментом товаров (например, чай, сыры, замороженные продукты и др.).

По данным российской ассоциации франчайзинга (РАФ) сегодняшняя Россия является одним из лидеров по темпам развития франчайзинга, однако, отстает от развитых стран по общей численности компаний. Существует еще ряд сложностей, которые мешают развитию франчайзинга в России, к ним можно отнести:

- несовершенство законодательной базы, так как не существует четкого определения в законе относительно франчайзинга;
- существенно низкая государственная поддержка, которая отстает от поддержки других развитых стран (Великобритании, США);
- у банков отсутствует интерес в финансовой поддержке подобного рода бизнеса, заявки на создание организации по франшизе с применением

льготных условий большинство банков рассматривают на общих условиях программ по кредитованию малого бизнеса;

- низкая распространенность франчайзинга.

Множество российских компаний не идут на контакт с иностранными франчайзерами, потому что они очень серьезно относятся к соблюдению стандартов. В то время как российские франчайзеры дают своим партнерам больше свободы действий, но и меньше гарантий, что бизнес будет успешным. Все эти факторы не позволяют предпринимателю, начинающему свой бизнес, сформировать окончательное решение об использовании франчайзинга.

Несмотря на все существующие неточности и особенности применения франчайзинга в России, данная модель ведения бизнеса как нельзя лучше подходит для российского рынка, поскольку конкуренция и продвижения товара на рынке играет не последнюю роль. С помощью франчайзинговой системы можно открыть заведомо успешный вид деятельности, будь то магазины или рестораны не только на территории отечественной страны, но и за рубежом. Кроме того, при создании подобного бизнеса рассматривается создание не только одной торговой точки, а целой сети, которая в будущем позволит успешно конкурировать с давно существующими брендами [92, с. 681].

На российском рынке наибольшую популярность приобрел прямой франчайзинг, то есть франчайзинг, включающий в себя схему франчайзер-франчайзи. Это обусловлено небольшим опытом работы в сфере франчайзинговых, незначительным масштабом развития франчайзинга, недостаточно большим качеством управления, и необходимости постоянного контроля за франчайзи. Конечно, существует целый ряд причин, которые тормозят развитие и распространение франчайзингового бизнеса на территории России, но он, несомненно, все еще остается самым надежным способом организации бизнеса в современных рыночных условиях жесткой конкуренции и высокого качества продукции. Создание четко проработанной нормативно-правовой базы, усиление роли государства в защите интересов франчайзеров и франчайзи, финансо-

вая поддержка банков будут способствовать изменению отраслевых особенностей российского рынка, а это в свою очередь, позволит привлечь иностранных франчайзеров в стратегически важных для российской экономики сферах деятельности. Современные тенденции франчайзинга в России демонстрируют: в ближайшем будущем следует ожидать активного развития таких сфер деятельности, как услуги в области здоровья и спорта, туристический и гостиничный бизнес, информационные технологии, игорный бизнес, продажа, сервис и аренда автомобилей. Также в стране становятся все более популярными мультибрендовые компании, работающие сразу в нескольких сегментах рынка. Развитию этой модели работы способствуют появляющиеся государственные и региональные программы поддержки франчайзинга. Они предполагают:

- проведение налоговых и судебных реформ;
- де бюрократизацию экономики;
- поддержку малого и среднего предпринимательства;
- разработку индивидуальных концепций развития франчайзинга;
- субсидирование стартапов;
- содействие в разработке и продвижении национальных брендов;
- подготовку квалифицированных кадров;

Все это уже в ближайшем будущем позволит предприятиям почувствовать себя увереннее на рынке и открыть новые возможности и для себя и для своих клиентов. При этом положительные перспективы франчайзинга в России будут сохраняться еще очень долго, и бизнесмены, которые решатся попробовать себя в этой сфере деятельности, никогда не прогадают и смогут активно развиваться и расширять географию своей работы, покоряя новые города и целевые аудитории [17, с. 328].

Таким образом, был рассмотрен франчайзинг, его сущность, которая заключается в том, что начинающие предприниматели могут под маркой известной компании начать свой бизнес, что позволит уменьшить риски банкротства,

потому что любая крупная компания имеющая опыт на рынке – всегда стабильнее, чем малый бизнес. Рассмотрены преимущества и недостатки франчайзи и франчайзинга. Преимущества франчайзинга для франчайзера порой становятся недостатками для франчайзи, и наоборот. Однако не следует рассматривать все недостатки франчайзинга как негативные особенности той или иной франшизной системы. Требования франчайзера, которые могут рассматриваться как недостатки франшизной системы для франчайзи, являются лишь необходимыми требованиями для существования системы. Франчайзинг в России имеет свои особенности и, они, в свою очередь, отличаются от других стран. Тем более, что рынок франчайзинга в России достаточно молодой по сравнению с европейским и американским франчайзингом. Выявлены основные особенности франчайзинга в сфере услуг: нет серьезных материальных затрат на создание франчайзингового предприятия в сфере услуг; важность человеческого фактора при оказании услуг; необходимость специальных усилий для поддержания постоянного качества. Перспективы развития франчайзинга огромны, так как интерес предпринимательского сообщества к теме франчайзинга в России очень велик. Если Российской ассоциации франчайзинга, федеральным ведомствам и негосударственным организациям, занимающимся развитием малого и среднего предпринимательства, удастся сделать рынок франшиз максимально цивилизованным, прозрачным и понятным. Снижение рисков при старте, удлинение жизненного цикла бизнеса, синергия творческого и делового потенциала всех партнеров франчайзинговой сети – все это непременно даст мощный рост среднего класса в нашей стране, а значит, и последующую стабилизацию экономической и социальной обстановки. Россия – интереснейший рынок для иностранных брендов, нашим франчайзерам тоже интересен выход за пределы страны, соответственно, неизбежен рост экономической интеграции. Цивилизация рынка франчайзинга, отсеивание непрофессионалов, законодательная поддержка – все это дело самого ближайшего будущего. Так что перспективы развития франчайзинга в России, по моему твердому убеждению, большие.

ГЛАВА 2 АНАЛИЗ РЫНКА ФРАНЧАЙЗИНГА В СФЕРЕ УСЛУГ

2.1 Анализ франчайзинга в сфере услуг в Российской Федерации

В российском законодательстве франчайзинг не определяется как особый вид коммерческой деятельности, поэтому не существует методических условий для статистического учета действий на рынке франчайзинговых отношений. Вследствие этого фактора, количественные данные о франшизах на российском рынке определяются оценками разных специалистов, ассоциаций предпринимателей Российской ассоциацией франчайзинга (РАФ).

Как отмечают специалисты, сервисный франчайзинг является перспективной технологией ведения бизнеса. Основная его цель – высокий уровень обслуживания потребителей. Благодаря совместной политике, проводимой франчайзером и франчайзи, потребителю быстро становится известно, какое количество и качество услуг ему может быть гарантировано в определенный промежуток времени на предприятиях определенной торговой марки. Осведомленность экономит время потребителя на поиск и удовлетворение своих потребностей, а ожидаемое качество обслуживания оказывает, помимо всего прочего, положительное эмоциональное воздействие, что повышает вероятность повторных обращений к франчайзи. Потребитель идентифицирует правообладателя и пользователя товарной марки, что дает дополнительные импульсы развитию франчайзинговой системы [36, с. 795].

По пути франшизы идут в основном те, у кого нет опыта в определенной сфере бизнеса, но есть огромное желание ее освоить. Далеко не каждый готов придумать уникальную бизнес-идею и успешно раскрутить ее с нуля. В этом случае франчайзинг – удобный вариант: он не только предлагает готовое решение, но и существенно экономит время на раскрутку дела. Открыть бизнес под уже популярной торговой маркой гораздо проще, остается только поддерживать ее репутацию. Кроме того, франчайзер снабжает бизнес-планом, маркетинговыми рекламными идеями вплоть до выбора помещения и обучения персона-

ла. Однако не стоит думать, что франшиза полностью гарантирует успех предприятия.

«Если у вас есть деньги, вы ее купите и думаете, что вам все расскажут и будете зарабатывать – нет, не все расскажут. Случится так, что у вас может быть другая конъюнктура, либо условия рынка другие, либо еще что-то...» – отмечает совладелец сети кофеен «Шоколадница» Денис Катин, уверенный, что франшиза не должна быть бездумной. По его мнению, любой бизнес, в том числе и по франшизе, делают прежде всего сами люди.

Стоимость франшизы зависит от сферы деятельности и популярности компании: в общепите суммы паушальных взносов исчисляются миллионами, в сфере услуг и мелкой рознице можно найти предложения от 300 тыс. рублей. Но жалеть этих денег не стоит, учиться на своих ошибках может выйти намного дороже, считает совладелец мужской парикмахерской Chop-Chop и паба «Декабрист» в Белгороде Алексей Баранов.

«В любом деле ты совершаешь кучу ошибок и тратишь деньги – если есть возможность получить пакет и чьи-то знания – однозначно лучше купить», – отмечает Алексей.

Ведение бизнеса по франшизе предполагает соблюдение набора правил. В некоторых случаях определенные моменты франчайзи может корректировать. Однако нужно понимать, какие «отклонения» пойдут на пользу дела, а какие, наоборот, ничего хорошего не принесут.

«К ограничениям нужно прислушиваться, – считает Алексей Баранов, совладелец паба «Декабрист», действующего по партнерскому соглашению. – Не надо ставить крепкий алкоголь, пиво, которое продают везде. Я хотел. Но я послушал, и сейчас все хорошо работает. Если бы не послушал, возможно, совершил бы ошибку».

Современный опыт показывает, что франчайзинг применим в самых различных видах служебной деятельности (Международная ассоциация фран-

чайзинга выделяет 75 отраслей хозяйства, в которых используются методы франчайзинга), в том числе, и особенно в рамках малого бизнеса в сфере услуг.

Все формы предпринимательства можно разделить на следующие группы:

1. производство;
2. торговля;
3. услуги.

Первые 2 требуют серьезных денежных затрат, ведь средства необходимы для создания или приобретения товаров. А сфера услуг предполагает их создание без серьезных материальных затрат. На это обычно тратятся человеческие ресурсы, время, знания. Привлекателен франчайзинг сферы услуг еще и тем, что он предлагает довольно много вариантов развития собственного бизнеса. Это могут быть бытовые услуги (например, парикмахерские, салоны красоты), консультационная поддержка (в том числе и юридическая). И этот список можно продолжать бесконечно. Многие открыть собственное дело не решаются из-за неуверенности в себе, отсутствия опыта и других факторов. Франшиза же помогает им сделать шаг вперед навстречу к своей мечте, откинуть все страхи и опасения. Рассматривая все сферы франчайзинга, можно почти сразу же понять, что услуги для населения являются одним из крупнейших и наиболее востребованных сегментов. Причем охватывает он сразу множество предложений, включая образование, финансирование [52, с. 501-503].

На рынке сегодня существует более 100 франшиз, которые можно отнести к этой сфере. Во многом предприниматели решаются работать в этой сфере еще и потому, что для крупных бизнесменов такая ниша не ассоциируется с чем-то очень прибыльным. Получается, что конкуренция обусловлена игроками рынка, относящимися к малому предпринимательству. Рассмотрим подробнее структуру франшиз услуг для населения по сегментам (рис. 2.1.).

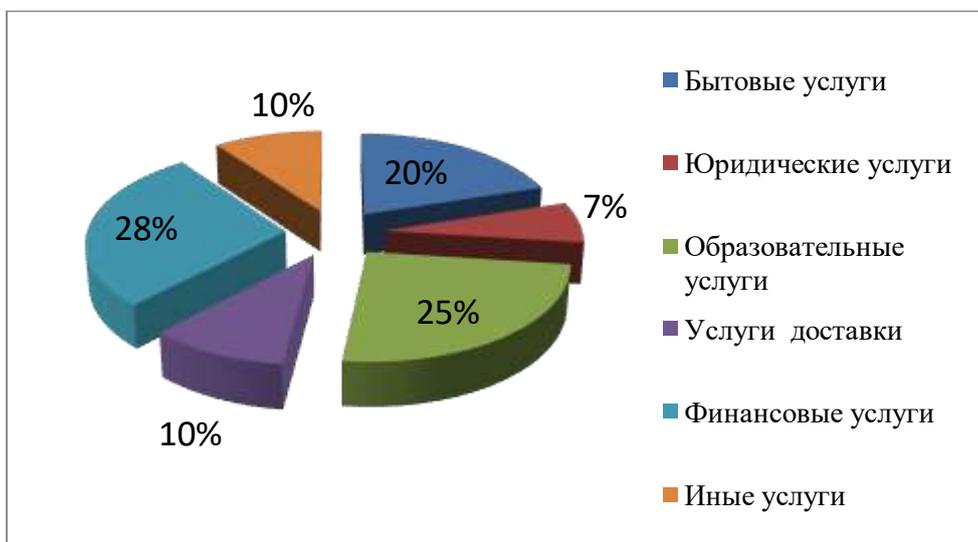


Рисунок – 2.1. Структура франчайзинга в сфере услуг по сегментам для населения в России в 2017 году

Источник: [102].

Глядя на структуру франчайзинговых предложений услуг населению, можно сделать вывод, что наиболее востребованными из них являются:

- финансовые услуги (28%);
- образовательные услуги (25%);
- бытовые услуги (20%);
- услуги доставки (10%);
- иные услуги (10%);
- юридические услуги (7%).

Больше всего предложений франшиз можно встретить в финансовом и образовательном секторе. Не отстают и бытовые услуги. Все больший интерес у предпринимателей вызывает сфера доставки. Сюда можно отнести доставку еды, цветов, украшений, других товаров, различных грузов. Юридический сегмент в виде франшиз встречается не так часто, но по объемам занимает одну из лидирующих позиций.

На рисунке 2.2 представлен объективный перечень макроэкономических предпосылок, стимулирующих внедрение франчайзинговых отношений в хозяйственный оборот. Безусловно, представленный перечень неисчерпывающий,

существует еще определенное количество факторов, которые в той или иной ситуации становятся движущей силой использования франчайзинга.

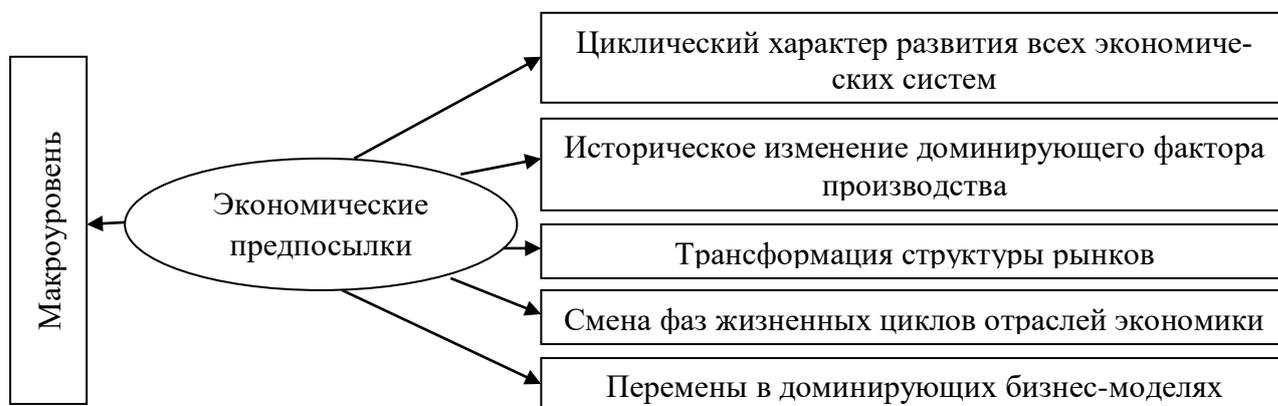


Рисунок 2.2 – Макроэкономические предпосылки использования франчайзинга в сфере услуг

Охарактеризуем более подробно каждый из выделенных блоков:

1. Циклический характер развития всех экономических систем.

Исследователи указывают на существование более 100 различных видов циклов, влияющих на бизнес и его окружение. Примером таких циклов может быть и цикл воспроизводства отдельных систем и подсистем хозяйства – операционной, инвестиционной, финансовой. Доказано, что продолжительность цикла воспроизводства указанных систем различна, поэтому в определенный момент времени нарушается соответствие их состояний. Этот конфликт и является движущей силой для возникновения новых моделей бизнеса, таких, как франчайзинг.

2. Историческое изменение доминирующего фактора производства.

Современная экономическая теория утверждает, а практические исследования подтверждают, что в своем развитии общественное производство последовательно проходит через доминирование на определенном этапе одного из секторов экономики (первичный – добывающий; вторичный – индустриальный; третичный – сфера услуг). Каждому этапу соответствует определяющая роль одного из факторов производства.

3. Трансформация структуры рынков.

В соответствии с циклическим характером развития экономических систем и под влиянием изменений доминирующего фактора производства происходит трансформация структуры рынков. Предпосылкой возникновения и расширения франчайзинговой модели ведения бизнеса послужила смена доминирующих рыночных структур, а именно: переход от «рынка Гелсбрейта» к «рынку Сея» (от рынков монополий и олигополий к конкурентным рынкам) и, соответственно, формирование рыночных отношений, развитых до уровня конкурентных цен. Такие изменения обусловили необходимость не только преобразований операционной, инвестиционной, финансовой и других подсистем бизнеса, но и образования и внедрения новых организационно-управленческих форм ведения бизнеса.

4. Смена фаз жизненных циклов отраслей экономики, рынков.

Адекватных изменений бизнес-форматов требует смена фаз жизненного цикла бизнес-среды – отдельных секторов, отраслей, рынков, о чем аргументированно высказывался М. Портер.

5. Перемены в доминирующих бизнес-моделях.

Постоянные изменения бизнес-среды требуют соответствующей реакции – трансформации бизнес-моделей для успешного функционирования и развития сферы услуг. В историческом плане происходит замена одних моделей другими, которые являются более сложными и совершенными. По мнению авторов, на макроуровне следует обратить особое внимание на фактор, который в полной мере нельзя отнести к числу экономических стимулов, но и без него приведенные предпосылки не имели бы места в реальности – это научно-технический прогресс (НТП) [22, с. 336].

Ежегодно в России появляется около ста новых франшиз. По данным Российской ассоциации франчайзинга, на территории страны в настоящее время работает более 20 000 франчайзинговых точек и около 485 франчайзеров. Стоит отметить, что на рынке франшиз России порядка 45 % составляют моло-

дые, только что созданные предприятия, которые работают в этой сфере менее 5 лет. Это говорит о возрастающем интересе к данному способу организации бизнес-отношений. Еще одной характерной чертой российского рынка является рост доли франшиз эконом-класса, со стартовым капиталом до 1 млн. рублей, составляющей примерно 15 % всего рынка франшиз.

В России рынок франчайзинга, по оценкам Российской ассоциации франчайзинга, на протяжении последних пяти лет демонстрировал темпы прироста на уровне 25 % ежегодно. Одни из крупнейших мировых компаний в сфере производства модной и спортивной одежды, такие как ZARA, Декатлон, Спортмастер, в начале 2017 г. начали переносить производство в Россию на отечественные предприятия. Показатель уровня локализации производства в России компании Декатлон в 2017 г. составляет 17,5 %, а в 2019 г. его планируют повысить до 45 %. Рассмотрим подробнее рейтинг франчайзинговых компаний по отраслям (табл. 2.1)

Таблица 2.1 – ТОП-5 франшиз по отраслям в 2017 году

Отрасль	1 место	2 место	3 место	4 место	5 место
1. Розничная торговля Инвестиции	Пятёрочка 3 500 000 – 15 000 000 руб.	FixPrice 4 000 000 – 6 000 000 руб.	Фасоль 3 500 000 руб.	АККОНД 400 000 руб.	220 Вольт 1 600 000 – 6 000 000 руб.
2. Кафе и рестораны Инвестиции	Subway 4 000 000 – 6 000 000 руб.	Додо пицца 5 000 000 – 16 000 000 руб.	Sushi Love 1 000 000 – 1 500 000 руб.	33 Пингвина 690 000 – 10 000 000 руб.	Стардог!S 400 000 – 2 000 000 руб.
3. Детские франшизы Инвестиции	Чемпионика 220 000 – 1 500 000 руб.	Оранжевый слон 270 000 – 550 000 руб.	Сема 400 000 – 2 000 000 руб.	Бэби-клуб 2 500 000 – 6 000 000 руб.	Gulliver 2 200 000 – 2 900 000 руб.
4. Спорт, здоровье и красота Инвестиции	Хеликс 700 000 – 3 800 000 руб.	ТОЧКА Красоты 2 500 000 – 3 000 000 руб.	Лаборатория Гемотест 750 000 – 3 500 000 руб.	ТОНУС-КЛУБ® 900 000 – 2 500 000 руб.	CMD 1 500 000 – 2 500 000 руб.

продолжение таблицы 2.1

5. Отдых и развлечения Инвестиции	Слетать.Ру 180 000 – 700 000 руб.	Научное шоу профессора Николя 200 000 – 350 000 руб.	Hobby Games 500 000 – 1 500 000 руб.	LARO POWER 350 000 – 1 000 000 руб.	РоссТур 50 000 руб.
6. Одежда Инвестиции	FORWARD / ФОРВАРД 1 890 000 – 3 980 000 руб.	SERGINNETTI 2 500 000 – 3 000 000 руб.	TOM TAILOR 5 000 000 – 8 000 000 руб.	CHOUPETT E 3 000 000 – 3 500 000 руб.	NIKI.FILINI 400 00 0 – 2 000 000 руб.
7. Товары для дома Инвестиции	Аскона 750 000 – 14 000 000 руб.	Райтон 600 000 – 1 500 000 руб.	Hilding Anders 400 000 – 4 800 000 руб.	Еврочехол 1 500 000 руб.	Наша Марка 400 000 – 2 000 000 руб.

Источник: [98].

Проанализировав таблицу, можно сказать, что размер инвестиций в различных отраслях колеблется от сотен тысяч до миллионов рублей. Это зависит от цены франшизы, требуемых вложений и оплаты труда персонала. Самыми дешевыми являются франшизы в сфере товаров для дома, отдых и развлечения, детские франшизы. Рассмотрим подробнее лидеров ТОП-5 по отраслям (табл. 2.2).

Таблица 2.2 – Условия покупки франшизы лидеров ТОП-5

Условия покупки франшизы					
Отрасль	Название	Первоначальный взнос	Минимальный размер инвестиций	Роялти	Срок окупаемости
Розничная торговля	Пятерочка	1 000 000 руб.	3 500 000 руб.	отсутствуют, агентское вознаграждение от 13 до 17% от товарооборота	от 0,5 до 2 лет
Кафе и рестораны	Subway	\$7500	4 000 000 руб.	8% + НДС	от 2 лет
Детские франшизы	Чемпионика	100 000 – 580 000 руб.	220 000 руб.	5 000 - 20 000 руб.	от 4 мес.

продолжение таблицы 2.2

Спорт, здоровье и красота	Хеликс	50 000 руб.	700 000 руб.	2% с 4-го мес.	от 14 мес.
Отдых и развлечения	Слетать.Ру	100 000 руб.	180 000 руб.	10 000-30 000 в зависимости от региона.	от 3 мес.
Одежда	FORWAR/ФОРВАРД	отсутствуют	1 890 000 руб.	Отсутствуют	12-18 мес.
Товары для дома	Аскона	отсутствуют	750 000 руб.	Отсутствуют	0,4 до 2 лет

Источник: [98].

Лидером розничной торговли является магазин Пятерочка. «Пятерочка» – федеральная сеть формата «мягкий дискаунтер», находящая под управлением X5 Retail Group. «Пятерочка» охватывает своими магазинами Москву, Санкт-Петербург и другие регионы европейской части России и Урала. Это около 1500 удобно расположенных магазинов для людей, ориентированных на быструю покупку рядом с домом продуктов и сопутствующих товаров повседневного спроса. Магазины сети предлагают сбалансированный ассортимент качественных товаров по низким ценам и пользуются большой популярностью у людей с умеренным достатком.

Лидером в отрасли кафе и рестораны является сеть быстрого питания – Subway – самая крупная сеть быстрого обслуживания в мире. Под брендом компании работают более 44 800 ресторанов в 112 странах мира, в том числе 624 ресторана по всей России – от Смоленска до Сахалина. Это больше, чем заведений других известных сетей, включая McDonald's. При этом Subway остается компанией с одним из самых низких уровней первоначальных затрат в ресторанном бизнесе. Предприниматели, купившие франшизу Subway, получают максимум преимуществ от сотрудничества с всемирно известным брендом: пул лояльных потребителей, готовую систему управления, консультации экспертов рынка, налаженные контакты с поставщиками.

Лидером в отрасли детские франшизы является Чемпионика – это ведущая сеть футбольных клубов для дошкольников. Чемпионика сейчас – это око-

ло 500 центров занятий по футболу в 6 странах мира и более чем 110 городах России, 35 из которых – собственные. Полное сопровождение и операционная поддержка франчайзи, начиная с коллцентра и заканчивая обучением тренеров в центре Чемпионики.

Лидером в отрасли спорт, здоровье и красота является компания Хеликс. Лабораторная служба Хеликс основана в 1998 году и является одним из лидеров рынка частной лабораторной диагностики в России. На сегодняшний день Компания выполняет более 1 500 наименований исследований для более чем 1 500 частных и государственных медицинских учреждений, оказывает услуги клиентам в 130 городах России, имеет 3 Лабораторных комплекса площадью более 6 000 м² в Москве, Санкт-Петербурге и Екатеринбурге.

Лидером в отрасли отдых и развлечения является туристическое агенство Слетать.Ру. Компания Слетать.ру – быстрорастущая сеть туристических агентств, которые занимаются подбором туров по РФ, СНГ, за рубеж. Благодаря разработке и внедрению инновационной системы, в которой большинство бизнес-процессов автоматизированы, значительно повышается эффективность работы и оптимизируются предложения для клиентов [3, с. 19].

Туристическая сеть предоставляет своим агентам возможность работать под известным брендом, используя все преимущества высокотехнологичной среды. В работе задействованы более 148 баз крупнейших туроператоров, центр бронирования, современная CRM-система.

Лидером в отрасли одежда является сеть магазинов "FORWARD".

"FORWARD" - франшиза настоящих патриотов, российский спортивный бренд №1, 12 лет успешного бизнеса. Более 70 магазинов по всей России. Экипировано свыше 200 сборных по России более чем 60 видам спорта. "FORWARD" – ориентирован на людей, которые ведут активный образ жизни, являются патриотами своей страны и интересуются ее спортивными достижениями. "FORWARD" – это одежда лидеров, которые принимают решения. Они открыты всему новому, ценят свободу и независимость, обладают собственной

точкой зрения. "FORWARD" – носят те, кто выбирает спортивную одежду, в которой гармонично сочетаются комфорт, качество и цена.

Лидером в отрасли товары для дома является Аскона – крупнейший в России вертикально интегрированный ритейлер, предлагающий широкий ассортимент комплексных решений для комфортного и здорового сна, контролирующий качество всех процессов: от производства сырья и готовой продукции до продажи и сервиса. Розничная сеть АСКОНА на начало 2017 г. включает в себя 683 магазина: собственные – 398; франчайзинг – 285.

За 5 лет по модели франчайзинга открыли бизнес более 100 партнеров в РФ и странах бывшего СНГ. Партнеры развиваются в 195 городах РФ и 10 зарубежных странах. 85% наших партнеров открыли более 1 магазина. От 1 до 19 магазинов находится в управлении одного партнера. За 5 лет франчайзинговой программы мы закрыли менее 1% от общего количества магазинов, не потеряв при этом ни одного франчайзи. Ассортимент магазина – матрасы, анатомические диваны, подушки, одеяла, защитные чехлы для матрасов, топперы, постельное белье, декор, трансформируемые основания, гаджеты для здорового сна, текстиль [12, с. 608].

Аскона – один из самых узнаваемых брендов в мебельной отрасли. Средняя торговая наценка партнера по коллекциям от 40 до 100%. Плановый оборот с 1 м кв. составляет от 10-25 тыс. руб. Плановый срок окупаемости инвестиций от 4 месяцев до 2-х лет в зависимости от формата магазина.

Аскона активно инвестирует в рекламу и обладает самым большим бюджетом на маркетинг среди мебельных компаний в России.

Рассмотрим подробнее рейтинг франшиз по инвестициям (табл.2.3)

Таблица 2.3 – Рейтинг франшиз ТОП-5 по инвестициям за 2016–2017 гг.

Размер инвестиций	2015 г.	2016 г.	2017 г.
До 500 000 руб.	Бегемотик	Стардог!S	Чемпионика
	Аскона	Tele2	1С:БухОбслуживание
	1С: Франчайзинг	Сема	Стардог!S
	Tele2	Оранжевый слон	Оранжевый слон
	Велл	Fast&Shine	Сема
500 000– 1 000 000руб	33пингвина	33пингвина	33пингвина
	Инвитро	Инвитро	Аскона
	Баскин Роббинс	Аскона	Хеликс
	Лаборатория Гемотест	Лаборатория Гемотест	СМД-Центр молекулярной диагностики
	Хеликс	Хеликс	Баскин Роббинс
1 000 000–5 000 000 руб.	Subway	FixPrice	Ивитро
	Milavitsa	Бэби-клуб	Лаборатория Гемотест
	Traveler's coffee	Subway	Додо пицца
	Yves Rocher	Додо пицца	Крошка картошка
	220 Вольт	Yves Rocher	FixPrice
Более 5 000 000 руб.	Пятерочка	Пятерочка	Пятерочка
	2ГИС	ТОМ TAILOR	Додо пицца
	Narat's pub	2ГИС	Папа джонс
	Мама Рома	ЛЕЧУ	2ГИС
	Нияма	Папа Джонс	Шашлыкoff

Источник: [98].

Анализируя данные сводного рейтинга, можно наблюдать лидерство и устойчивость на рынке франчайзинга сферы розничной торговли и общепита на протяжении всего исследуемого периода. Сравнивая особенности развития франчайзинга за 2016–2017 гг., можно сказать, что наряду с торговлей, сферой услуг, общепитом и бытовым обслуживанием активно развивались такие сегменты, как информация, производство и финансы.

Таким образом, можно сделать вывод, о том, что франчайзинг в сфере услуг не требует серьезных денежных затрат. Привлекателен франчайзинг сфе-

ры услуг еще и тем, что он предлагает довольно много вариантов развития собственного бизнеса. Тем более, если есть поддержка со стороны франчайзера.

2.2 Выявление опасных зон франчайзинга

Стать франчайзи известного бренда – отличная возможность начать бизнес с минимумом вложений. Однако ряд экспертов розничного рынка считают, что около 80 % российских покупателей франшизы терпят убытки, и это не считая самих владельцев брендов.

Как показал опыт, гарантий успеха в бизнесе нет даже в том случае, когда деятельность осуществляется под именем известного бренда, в соответствии с применяемыми им технологиями.

Проблемы франчайзинга в Белгородской области, как и других форм организации фирмы, как правило, возникают в самом процессе работы. Однако, зная уловки и опасности, можно их избежать либо минимизировать. Придумать и продвигать собственную торговую марку приятно, равно как и рискованно. Казалось бы, весь мировой опыт свидетельствует, что гораздо спокойнее купить франшизу и работать, используя проверенную временем надежную технологию. Идеальный вариант – франшиза крупной транснациональной корпорации.

Таким монстрам просто удобно выходить на рынок не самостоятельно, а через партнеров. И вроде бы эта модель развития выгодна обеим сторонам. Однако при детальном рассмотрении выявляется целый ряд опасностей и проблем франчайзинга как в России, так и в Белгородской области. С этими проблемами могут столкнуться и те, кто продает франшизу, и те, кто ее покупают (рис. 2.3.).

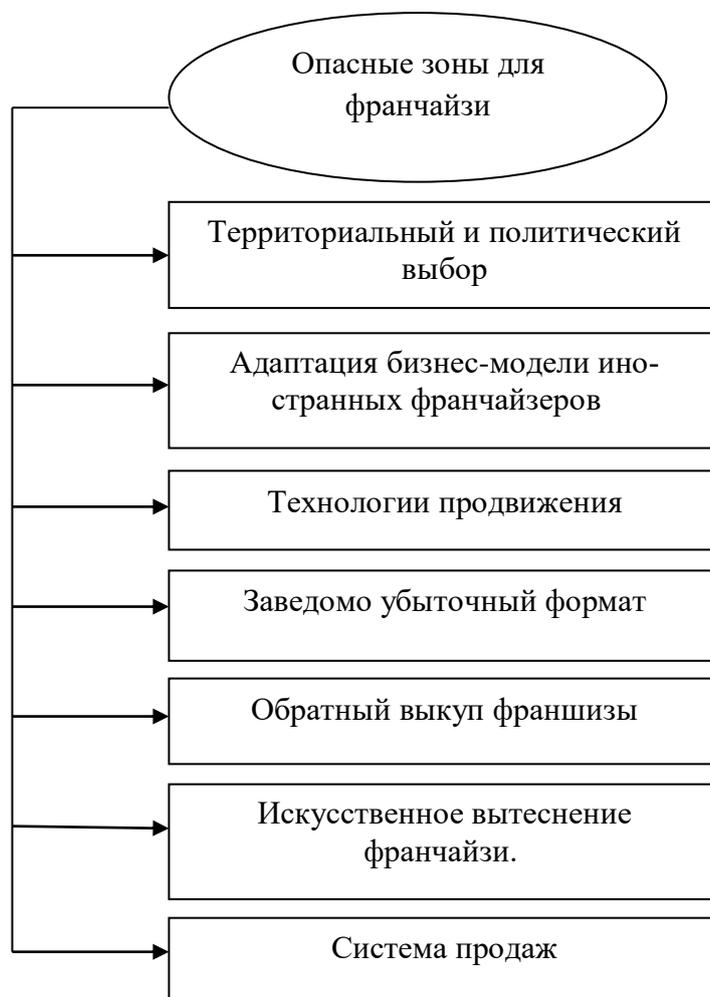


Рисунок 2.3 – Опасные зоны для франчайзи в Белгородской области

Рассмотрим подробнее опасные зоны, с которыми может столкнуться франчайзи в Белгородской области.

Территориальный и политический выбор.

Некоторые крупные франчайзеры придерживаются следующей политики развития: в городах с населением от 500 тыс. человек, где можно открыть, например, сразу несколько точек, строят бизнес самостоятельно, а франшизу реализуют только в регионах, в которые невыгодно выходить самим. Как нам известно, население Белгорода составляет 391 554 чел., и города по области тоже не достигают 500 тыс. чел.

Особенно часто это происходит на этапе освоения, открытия рынка.

Вообще в России мультинациональные корпорации ведут себя довольно осмотрительно. Например, всем известно, что один из крупнейших франчайзеров в мире, McDonald's, на протяжении более чем 20 лет развивал бизнес в

России самостоятельно. И только в начале прошлого года владельцы бренда решились на франчайзинг, через мастер-франчайзи, причем без права продажи субфраншиз, как и многие крупные компании, доверяя лишь одному партнеру. Конечно, при таких условиях стать партнером транснационального бренда может лишь солидная компания с серьезным инвестиционным потенциалом. У малоизвестных иностранных брендов требования ниже, соответственно, они более доступны. Однако тут и рисков больше: именно на таких франшизах чаще всего обжигаются российские предприниматели.

Адаптация бизнес-модели иностранных франчайзеров.

При развитии бренда на новой территории даже предусмотрительный франчайзи может столкнуться с определенными проблемами франчайзинга, связанными скорее со спецификой конъюнктуры рынка. В свое время сотрудники компании «Росинтер Ресторантс Холдинг» при запуске в России сети T. G. I. Fridays провели исследование вкусовых предпочтений россиян. Из-за проблем франчайзинга в России пришлось корректировать рецептуру. И такие ситуации характерны не только для общепита [18, с. 9].

В ритейле проблемы адаптации франчайзинга в Белгородской области могут быть связаны с отсутствием тех или иных необходимых моделей и (или) коллекций. В каждом регионе свои климатические условия, и если в Белгороде зима достаточно теплая, то, например, в Норильске она достигает - 45 градусов. Соответственно нужна новая коллекция одежды. Некоторые бренды, как правило, в течение первого торгового года выясняют предпочтения клиентов и уже на основе анализа спроса формируют коллекции. Так, представители французской торговой марки Tare a l'oeil только после посещения Челябинска в 29-градусный мороз поняли, что такое русская зима и зачем, например, варежкам подкладки. Следующая коллекция была представлена уже с учетом климатических особенностей. Компания не стала разрабатывать специальные модели, а просто предложила зимнюю коллекцию партнеров. Точно так же, в зависимости от климатических условий либо от менталитета (вероисповедания, напри-

мер) жителей того или иного региона могут модернизироваться отдельные модели, корректироваться длина юбки, рукава. Понятно, что любая адаптация – это сугубо индивидуальный подход того или иного бренда к развитию бизнеса. Но далеко не все франчайзеры лояльны и меняют собственные, отточенные годами, а то и десятилетиями бизнес-модели в соответствии с требованиями нового рынка. И тут франчайзи серьезно рискует в лучшем случае быстро отказаться от франшизы, в худшем же – терпеть значительные убытки.

Технологии продвижения.

Когда на рынок выходят транснациональные игроки, автоматически предполагается полное сопровождение франшизы. Чаще всего именитые франчайзеры предпочитают продажу мастер-франшизы, и тут все зависит от того, кто будет носителем данного пакета предложений и будет ли у него возможность заниматься реализацией субфраншиз. В этой ситуации вспоминается один пример, ставший уже классическим. Крупнейшая международная сеть агентств недвижимости вышла на российский рынок через некую компанию, которая занялась активной продажей субфраншиз.

Однако безответственность российского партнера привела бизнес к плохим последствиям: не были обеспечены ни передача технологий, ни рекламное сопровождение, даже брендбук не перевели на русский язык. За \$ 25 000 франчайзи получили имя. Результат не заставил себя долго ждать. Ряд субфранчайзи перестали платить роялти, некоторые из них вообще отказались от бренда. А часть компаний просто разорились, поскольку договор был составлен довольно грамотно и ни о каком возвращении паушального взноса не могло быть и речи. В итоге за пять лет работы бренда на российском рынке сегодня функционируют не более трех десятков его представителей, тогда как на момент продажи мастер-франшизы было заявлено об открытии 500 офисов. Подобная ситуация вообще характерна для растущих рынков: к примеру, несколько лет назад в Китае на старте было продано большое количество франшиз, и мастер-франчайзи не справился с объемами. Однако проблему довольно быстро исправили фран-

чайзеры, потому что были заинтересованы в присутствии в этой стране. А вот к российскому рынку владельцы бренда, к сожалению, отнеслись как к второстепенному.

Заведомо убыточный формат.

Оптимальная площадь торговой точки редко превышает 400 кв. м. Тем не менее франчайзи, часто целиком и полностью доверяя известному бренду, готовы взять на себя обязательства по открытию магазина с большей площадью. Это довольно распространенная ловушка, которая выгодна франчайзерам.

Франчайзи уже на старте вынужден закупать огромные объемы продукции. А поскольку помещения, как правило, арендованы сроком не менее чем на год, просто так отказаться от излишков площади он не может и фактически вынужден поддерживать стартовые объемы даже в случае очевидных убытков. И если франчайзи терпит крах, то франчайзер практически ничего не теряет. Более того, на освободившемся насиженном месте можно открыть уже собственную точку.

Обратный выкуп франшизы.

Даже если франчайзи раскрутился, у недобросовестного франчайзера всегда найдется пара-тройка способов подставить партнера. Например, известны случаи, когда через какое-то время бренд выкупал назад свою франшизу до истечения срока договора и продолжал бизнес самостоятельно. И хорошо, если при этом франчайзер будет честен с франчайзи. Так в 2006 году поступила компания Inditex, владелец марки Zara, выплатив отступные партнеру – компании Stockmann. Правда, по такой схеме работают далеко не все владельцы брендов. В Белгороде в торговом центре «Сити Молл» находится данный магазин одежды.

Искусственное вытеснение франчайзи.

Еще один серьезный риск – экспансия франчайзера на территории франчайзи. К сожалению, иногда франчайзер принимает решение развиваться на вашей территории самостоятельно и может открыть собственную точку в непо-

средственной близости к вашей. Либо, что еще хуже, договаривается с арендодателем о расторжении вашего договора аренды и о прямом, без посредников, сотрудничестве. Кроме того, случается, что франчайзер не утверждает хорошее место для аренды, а через некоторое время сам его арендует [21, с. 21].

Статистика может показаться неожиданной, но, по данным компании ЕМТГ в России, отечественные бренды составляют более 60 % всех франшиз. В торговых центрах г. Белгорода половина салонов открыты по франшизе, и многие из них отнюдь не иностранные, а отечественные, например магазины «Эконика», «Спортмастер» или «Твое». Да и в том же торговом центре обязательно попадутся закусочные «Крошка-картошка». Причем отечественный франчайзинг – это не только торговли, это и программное обеспечение («1С»), и прием медицинских анализов («Инвитро»), и производство резиновых покрытий для спортплощадок («Мастерфайбр»), и еще целый перечень бизнес-сфер.

Система продаж (как управлять процессом во время спада).

Среди российских франчайзеров достаточно вполне достойных брендов, предлагающих партнерам прибыльное и технологичное дело. Но случаются и неприятные истории. Как правило, это характерно для малоизвестных обывателю компаний. В погоне за оборотом франшиз, а порой в силу безалаберности сотрудников нашему новоиспеченному франчайзеру некогда заниматься своими франчайзи. В отличие от иностранных коллег, мы пока еще только учимся разрабатывать технологии бизнес-процессов и грамотно обеспечивать поддержку. Довольно распространенный вариант франчайзинга по-русски – это фактически продажа имени, в лучшем случае к имени прилагается брендбук. Так в г. Белгород была закрыта компания «2 Гис», т.к. учредитель не добросовестно отнесся к мотивации работников и увеличению продаж. Компания была разорена, денег не хватало даже на оплату аренды и коммунальных услуг. Но франшизу на эту компанию быстро выкупили и на данный момент компания «2 Гис» успешно развивается.

Мы рассмотрели опасные зоны. В таблице 2.4 предложены мероприятия по выходу из этих зон.

Таблица 2.4 – Мероприятия по выходу из опасных зон франчайзинга в Белгородской области

№	Название зоны	Мероприятие
1	Территориальный и политический выбор	Нужно проанализировать спрос франшизы в Белгородской области. Выявить интересы и численность населения.
2	Адаптация бизнес-модели иностранных франчайзеров.	Нужно выяснить готовность франчайзера приложить все усилия, проявить максимальную лояльность. Это довольно просто сделать, если ваш потенциальный партнер – владелец известного бренда. Достаточно навести справки: послушать отзывы, а то и пообщаться с действующими или бывшими франчайзи в других странах или регионах. Например, в Курской или Воронежской области.
3	Технологии продвижения	Предприниматель, жертвующий идеей создания и развития собственного бренда, четко понимает, ради чего он это делает. Самый большой козырь франшизы – сокращение издержек на рекламную, информационную, технологическую поддержку, на обучение персонала. Именно поэтому работа над договором должна быть скрупулезной и доскональной. Например, в пункте «Рекламная поддержка» подробно описана кампания на определенный фиксированный промежуток времени (медианосители, периодичность выхода), а в пункте «Обучение персонала» указаны даты и темы семинаров и тренингов. И только в случае, если все эти статьи расходов толково изложены в договоре и финансово соизмеримы с паушальным взносом и роялти можно смело заключать договор. Неплохо также выяснить у действующих франчайзи, насколько добросовестно партнеры выполняют обязательства.
4	Заведомо убыточный формат	Нужно руководствоваться собственным опытом торговли и здравым смыслом. Если же бренд заинтересован в больших объемах, то этот интерес должен выражаться в существенной поддержке, например в скидках или рекламных бюджетах. Так довольно часто в Белгородской области в гипермаркетах, больших магазинах электроники и бытовой техники и др. проводят акции, делают большие скидки, вручают скидочные карты с накоплениями баллов от покупки.
5	Обратный выкуп франшизы	В выкупе франшизы по справедливой цене нет ничего плохого, многие предприниматели и создают бизнес, заранее предполагая его продажу лидерам рынка. Главное, чтобы никаких обязательств, касающихся обратной продажи, равно как и ограничений для продажи третьим лицам, не было во франчайзинговом договоре.

продолжение таблицы 2.4

6	Искусственное вытеснение франчайзи	Можно внести во франчайзинговый договор пункт, запрещающий бренду открывать собственные точки, равно как и продавать франшизы для торговли на определенной территории (в области, районе). Безусловно, практически все перечисленные опасности актуальны в отношении не только иностранных владельцев брендов, но и представителей отечественного франчайзинга. Вместе с тем у нашего бизнеса есть свои характерные особенности.
7	Система продаж	Если компания известна, достаточно поговорить с уже работающими франчайзи. Если же это невозможно или это первая продажа франшизы, необходимо подвергнуть действующую модель клонируемого бизнеса стресс-тестированию. Тщательно проанализировать, как им управляет сам создатель и что можно ожидать при переносе бизнеса. Оценить, достаточно ли у франчайзера персонала, объемов производства (если речь идет о поставках материалов), изучить портрет покупателей, логистику. В итоге может оказаться, что бизнес-модель способна функционировать, например, лишь в данном регионе, в данном климате, находясь в ста метрах от производства. В такой ситуации при любом изменении этих факторов потребуются существенные усилия со стороны франчайзера, которые тот или не сможет, или не захочет предпринять. При таком результате эксперимента нет смысла рисковать.

Соблюдая правила и грамотно все анализируя, франчайзи может минимизировать эти проблемы или вообще их избежать [83, с. 149-154].

Также и у франчайзера тоже существуют опасные зоны. Рассмотрим проблемы франчайзера по Белгородской области.

Приобрести новый импортный автомобиль и довести его до ума разными усовершенствованиями и ликвидацией лишних опций среди российских автолюбителей в порядке вещей. Примерно так же отечественные предприниматели часто подходят и к купленным концепциям бизнеса. Этим мы серьезно отличаемся от покупателей франшиз в других странах. Мы еще не научились грамотно внедрять технологии бизнеса и воспринимать франшизу как эффективный и надежный инструмент для зарабатывания денег.

Иностранцы предпочитают работать с мастер-франчайзи без права реализации субфраншиз, таким образом, ограждая себя от лишних проблем. Подобная политика характерна и для продвинутых российских коллег. Но даже тут, как уже было описано выше, франчайзер может столкнуться с непреодолимыми

трудностями. И дисциплинарный нигилизм, толкающий отечественного франчайзи на нарушение бизнес-процессов, – еще не самая опасная из них. Наш предприимчивый бизнесмен, получив на руки технологию, может, например, в какой-то момент перестать понимать, зачем платить дальше, и тогда вопрос о выплате роялти висит очень надолго, если не навсегда. Франчайзеру вряд ли удастся запретить пользоваться приобретенными схемами и уж тем более оборудованием или уже готовыми интерьерными стандартами.

Дилерский договор: типичные и опасные ошибки.

Известны случаи, когда экс-франчайзи слегка меняли имя, оставляя его узнаваемым, и спокойно продолжали вести бизнес. Даже если такой предприниматель завязан на поставки брендированной продукции, а торговать контрафактом в более или менее заметном магазине нереально, он может заменить товар продукцией другого бренда. А это уже принесет владельцам ощутимые проблемы. Судебные процессы могут тянуться месяцами, франчайзеры, используя различные методы, стараются заставить прекратить беспредел, но далеко не всем удается достигнуть положительного результата.

Эту ситуацию можно избежать. Понятно, что обе стороны стремятся составить максимально грамотный договор, четко указать причины и процедуру его расторжения, права и обязанности. Да и законодательство о защите авторских прав никто не отменял. Тем не менее, во избежание риска лучше с самого начала изменить условия использования символики и стиля бренда, например, не продавать оборудование вплоть до единой таблички-вывески, а предоставить его в аренду. В этом случае при расторжении договора франчайзер сможет забрать с точки все атрибуты бренда и оборудование. Вряд ли после этого экс-франчайзи сможет маскироваться под бывшего партнера. Таким образом, сам по себе франчайзинг не гарантирует прибыль ни той, ни другой стороне.

Таким образом, были выявлены опасные зоны для франчайзи и франчайзера как в России, так и в Белгородской области, также предложены способы решения этих проблем. В результате чего все риски могут быть минимизирова-

ны. И появится возможность продвигать торговую марку с наименьшим риском. Не достаточно купить франшизу и работать по какой-либо определенной схеме. Нужно все время анализировать и выявлять проблемы на всех стадиях развития. И только в этом случае ждет успех, и получение запланированной прибыли.

2.3 Развитие предприятий франчайзинга по Белгородской области в сфере услуг

Развитие предпринимательства в условиях транснациональной экономики вызвало интенсивное развитие совместных форм организации бизнеса, которые предполагают широкое использование различных видов объединений и форм совместной деятельности. Для сферы услуг, которая весьма привлекательна для малого и среднего бизнеса, большой интерес представляет такая форма интеграции, как франчайзинг. Для анализа воспользуемся данными с сайта БИБОСС. Всего в Российской Федерации 8 федеральных округов:

1. Центральный федеральный округ;
2. Северо-Западный федеральный округ;
3. Южный федеральный округ;
4. Северо-Кавказский федеральный округ;
5. Приволжский федеральный округ;
6. Уральский федеральный округ;
7. Сибирский федеральный округ;
8. Дальневосточный федеральный округ.

Белгородская область входит в Центральный федеральный округ. Всего в Центральном федеральном округе 5 460 франчайзинговых компаний [98].

В настоящее время франчайзинг является самым быстрорастущим методом организации бизнеса. В Белгородской области наблюдается возрастающий интерес к развитию бизнеса с использованием концепции франчайзинга. Количество организаций, заявивших о своем развитии в формате франчайзинга, постоянно возрастает.

Белгород – город на юге средней европейской части России, административный центр Белгородской области. Расположен на южной окраине Среднерусской возвышенности, на берегах Белгородского водохранилища, рек Везелки и Северный Донец, в 700 км к югу от Москвы, в 40 км от границы с Украиной. Образует муниципальное образование городской округ город Белгород. Население в 2018 г. составляет 391 554 человек. Вокруг города образовалась Белгородская агломерация с численностью населения более 0,5 млн. человек. Первый в России город, получивший звание «Город воинской славы». Построим таблицу 2.5, чтобы увидеть, какое количество франчайзинговых предприятий существует в областях в Центральном федеральном округе.

Таблица 2.5 – Количество франчайзинговых предприятий в областях Центрального федерального округа

№	Название региона	Количество франчайзинговых компаний	Численность населения (чел.)
1	Белгородская область	149	1 549 876
2	Брянская область	113	1 210 982
3	Владимирская область	150	1 378 337
4	Воронежская область	186	2 333 768
5	Ивановская область	91	1 014 646
6	Калужская область	150	1 012 156
7	Костромская область	55	643 324
8	Курская область	99	1 115 237
9	Липецкая область	91	1 150 201
10	Москва	2 168	12 506 468
11	Московская область	1 448	7 503 385
12	Орловская область	65	747 247
13	Рязанская область	150	1 121 474
14	Смоленская область	101	949 348
15	Тамбовская область	51	1 033 552
16	Тверская область	88	1 283 873
17	Тульская область	141	1 491 855
18	Ярославская область	164	1 265 684

Проанализировав таблицу 2.5 видим, что наибольшее количество франчайзинговых компаний в Москве, Московской области. Это объясняется большим количеством населения и востребованностью услуг. Наименьше количество франчайзинговых компаний наблюдается в Костромской, Орловской и

Тамбовской областях. Рассмотрим подробнее Белгородскую область. Воспользуемся сайтом БИБОСС, где франшизы разделены по категориям, а также - сайтом Бизнесмен, где франшизы разделены на три области: франшизы услуг, франшизы товаров и франшизы питания. В таблице 2.6 проанализируем количество франчайзинговых компаний по сферам. Для это сравним Белгородскую и Воронежскую область.

Таблица 2.6 – Анализ количества франчайзинговых предприятий в Белгородской и Воронежской областях

	Категории	Количество франчайзинговых предприятий	
		Белгородская область	Воронежская область
Франшизы услуг	Услуги для населения	48	73
	Недорогие франшизы	30	53
	Детские франшизы	26	19
	Спорт, здоровье и красота	24	28
	Услуги для бизнеса (b2b)	20	21
	Обучение и образование	14	10
	Финансовые услуги	7	8
	Отдых и развлечения	6	18
	Домашний бизнес	2	2
	Авто	1	6
	ИТ и интернет	1	6
Франшизы товаров	Розничная торговля	79	94
	Одежда	20	24
	Товары для здоровья	7	11
	Бижутерия и аксессуары	18	30
	Подарки	5	10
	Товары для дома	8	14
	Обувь	7	7
	Производство	4	6
	Строительство	4	3
Франшизы Питания	Питание	30	14
	Кафе и рестораны	27	9

Проанализировав таблицу, можно сделать вывод о том, что количество франчайзинговых организаций в Белгородской и Воронежской областях распределены неравномерно. Соответственно в каждой области спрос на услуги разный. Рассмотрим подробнее франшизу услуг, чтобы увидеть, какая катего-

рия преобладает, и сравним диаграммы Белгородской и Воронежской области (рис. 2.4).

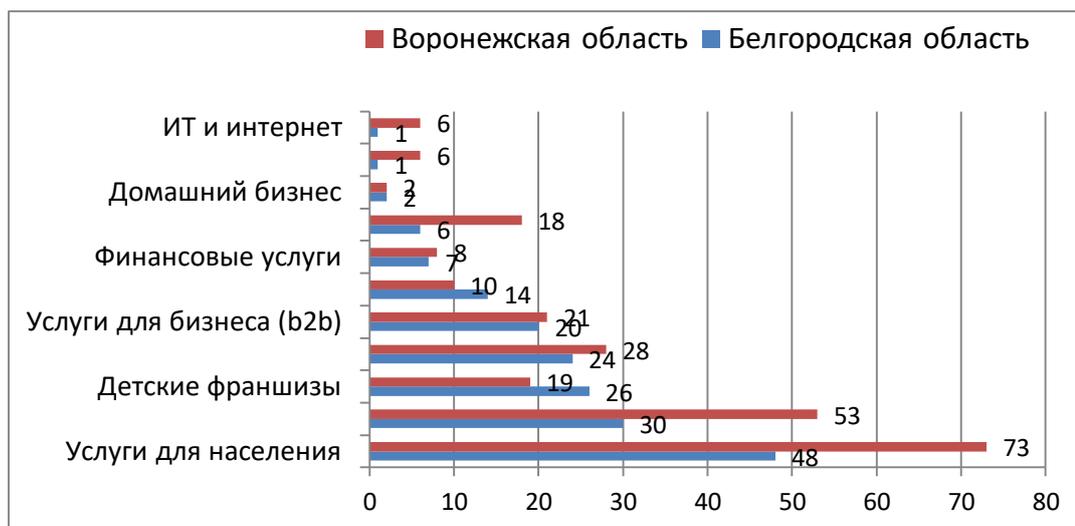


Рисунок 2.4 – Анализ франшиз услуг в Белгородской и Воронежской областях
Источник: [103].

Из рисунка видно, что Воронежская область преуспевает во всех сферах услуг. Это объясняется и количеством населения, которое превышает 500 000 человек и другими факторами. В главе 2.2 были проанализированы опасные франчайзинговые зоны в Белгородской области, которые повлияли на количество франчайзинговых предприятий. Воронежскую область эти зоны затронули в наименьшей степени. Также в главе 2.2 были предложены мероприятия, которые могут помочь увеличить количество предприятий, если грамотно будут проанализированы условия открытия организации по франшизе [35, с. 28].

Чтобы более детально рассмотреть в Белгородской области сферу услуг и определить, какие сферы услуг в дефиците построим диаграмму (рис.2.5.)

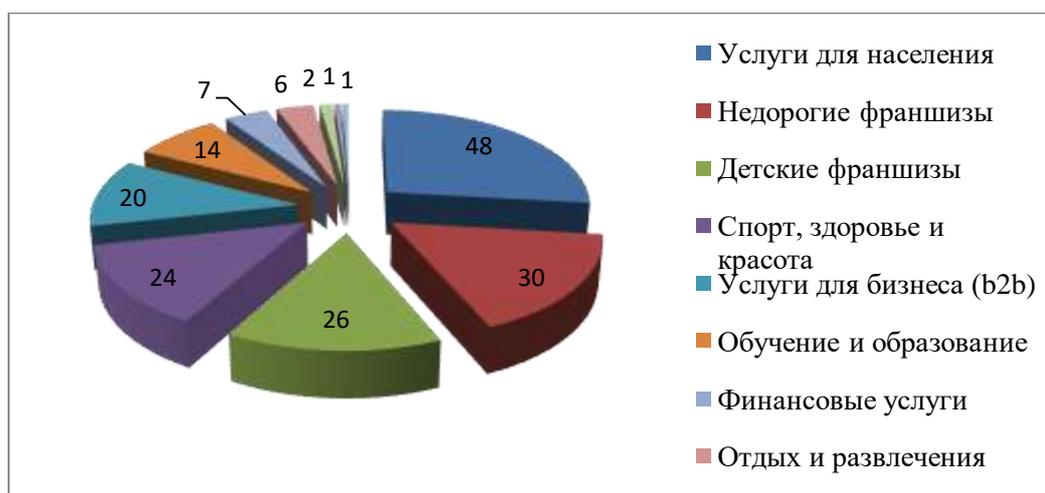


Рисунок 2.5 – Анализ франшиз услуг в Белгородской области
Источник: [102].

Из рисунка видно, что не все сферы услуг преобладают. Выделим сферы с наибольшим количеством франчайзинговых предприятий: услуги для населения, недорогие франшизы, детские франшизы и спорт, здоровье, красота. Выделим сферы услуг, в которых наименьшее количество предприятий.

Это такие сферы как ИТ и интернет, домашний бизнес, авто. Перечислим и охарактеризуем франчайзинговые компании в тех сферах, в которых их наименьшее количество (табл.2.7).

Таблица 2.7 – Условия покупки франшизы в сферах, имеющих наименьшее количество франчайзинговых предприятий в Белгородской области

Категория	Название организации	Первоначальный взнос	Минимальный размер Инвестиций	Роялти	Срок окупаемости
ИТ и интернет	Слетать.Ру	100 000 руб.	180 000 руб.	10 000-30 000 руб.	от 3 мес.
Авто	F!T SERVICE	от 100 000 руб.	от 2 500 000 руб.	6,5 %	от 18 мес.
Домашний бизнес	Реклама на табло и кнопке	200 000 – 1 300 000 руб.	от 211 500 руб.	от 6 500 руб.	от 6 мес.
	WMR-Деньги	150 000 руб.	от 300 000 руб.	7% от прибыли	6 мес.

Проанализировав таблицу можно сказать о том, что во всех организациях относительно не большой первоначальный взнос. Минимальные инвестиции большие только у компании F!T SERVICE (от 2 500 000 руб.). Также мы видим различие в роялти. У компаний F!T SERVICE и WMR-Деньги роялти выражается в процентах. Срок окупаемости зависит от инвестиций и, соответственно, наибольший срок, а именно от 18 мес. у компании F!T SERVICE.

Для подробного анализа возьмем одну из категорий – Авто. Компания F!T service – сеть автосервисов, предоставляющая каждому клиенту возможность получить не только качественное, но и дружелюбное обслуживание. Эта компания была основана в 2008 г.

Рынок автосервисных услуг – не трендовый рынок. Он обладает стабильным спросом, не подверженным трендовым колебаниям. Количество конкурентов растет. Вслед за ростом автопарка в России началось активное развитие инфраструктуры по обслуживанию автомобилей [51, с. 112-116].

Необходимым условием для открытия автосервиса по франшизе является анализ рынка автомобилей. Эти данные мы можем найти на сайте Федеральной службы государственной статистики (табл. 2.8).

Таблица 2.8 – Число собственных легковых автомобилей в Центральном федеральном округе (на 1000 чел. населения)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Место занимаемое субъектом в Российской Федерации в 2017 г.
	год							
Российская Федерация	42,0	57,5	73,1	83,3	88,8	94,0	05,0	
Центральный федеральный округ	64,0	79,2	84,6	97,2	01,9	08,7	15,9	4
Белгородская область	26,4	45,7	88,4	04,3	08,8	17,3	28,7	20
Брянская область	29,4	39,3	66,6	86,8	92,6	99,3	08,4	78
Владимирская область	23,6	38,4	66,3	72,8	88,4	74,4	86,1	52
Воронежская область	49,8	80,2	83,7	89,2	26,1	28,2	4,7	17

продолжить таблицу 2.8

Ивановская область	83,1	96,5	23,7	41,1	49,2	57,5	69,3	61
Калужская область	40,7	76,8	90,3	06,0	14,5	13,0	36,9	15
Костромская область	25,1	35,9	52,6	66,4	79,3	87,6	00,1	46
Курская область	54,2	37,0	50,5	99,4	04,6	11,1	22,4	23
Липецкая область	63,4	77,0	94,7	04,1	10,1	15,5	22,5	22
Московская область	04,2	26,6	30,6	37,8	36,8	36,4	41,0	13
Орловская область	47,3	71,7	02,5	09,9	17,8	20,4	18,4	30
Рязанская область	97,6	40,2	20,8	33,1	36,3	12,2	62,7	11
Смоленская область	44,7	63,5	84,0	33,2	41,0	45,5	45,3	70
Тамбовская область	27,5	39,1	57,7	73,4	82,0	00,3	02,0	44
Тверская область	97,6	19,0	40,5	63,8	78,8	88,3	02,0	4
Тульская область	74,6	91,3	02,3	03,8	08,9	22,4	38,7	14
Ярославская область	88,4	94,8	23,7	36,2	43,5	54,0	68,6	64
г.Москва	85,0	91,5	76,0	93,9	91,0	06,1	06,5	40

Источник: [102].

Из таблицы видно, что Белгородская область в итоговом рейтинге заняла не самое высокое, 20-е место. На одну тысячу белгородцев на 2017 г. приходится 329 зарегистрированных легковых автомобиля. Мы видим, что произошел прирост автомобилей по сравнению с 2011 годом.

Полная таблица всех округов и областей представлена в приложении Б. Первое место занимает Камчатский край и составляет на 2017 год 496 зарегистрированных легковых автомобилей на 1000 чел. Второе место занимает Волгоградская область и составляет 422 легковых автомобиля на 1000 чел., а третье место занимает Приморский край – 417 легковых автомобилей на 1000 чел. Как и в Белгородской области здесь наблюдается прирост каждый год.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что с каждым годом количество автомобилей увеличивается, соответственно увеличивается спрос на обслуживание автомобилей. Чтобы узнать темп прироста автомобилей в Белгородской области составим таблицу с расчетами показателей за три года. Для сравнения возьмем еще две области, которые расположены вблизи Белгородской области (табл. 2.9)

Таблица 2.9 – Анализ показателей собственных легковых автомобилей в Белгородской, Курской и Воронежской областях (на 1000 чел. населения)

Название области	Количество зарегистрированных легковых автомобилей (на 1000 чел. населения)			Темп прироста, %		
	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2016/ 2015	2017/ 2016	2017/ 2015
Белгородская	308,8	317,3	328,7	2,8	3,6	6,4
Курская	304,6	311,1	322,4	2,1	3,6	5,8
Воронежская	326,1	328,2	334,7	0,6	2,0	2,6

Из таблицы видно, что количество автомобилей в Белгородской области увеличилось в 2017 году (328,7) на 6,4% по сравнению с 2015 годом (308,8) и на 3,6% по сравнению с 2016 годом (317,3).

В Курской области также произошло увеличение зарегистрированных легковых автомобилей в 2017 году (322,4) на 5,8% по сравнению с 2015 (304,6) годом и на 3,6% по сравнению с 2016 годом (311,1).

Число легковых автомобилей в Воронежской области в 2017 (334,7) году увеличились на 2,6% по сравнению с 2015 (326,1) годом и на 2,0% по отношению к 2016 году (328,2).

Рассмотрим самые популярные марки автомобилей в Белгородской области. Из 23 тыс. авто, которые зарегистрировали в области в 2017 году, импортных всего около 5 тыс. Первые места в списке самых продаваемых занимают «Лада-Гранта» и «Лада-Веста», из иностранных – «Киа-Рио».

При решении разного уровня задач необходимо четко представлять, поддаются ли критические факторы контролю со стороны компании. Одним из самых распространенных методов, оценивающих в комплексе сильные и слабые стороны, возможности и угрозы, влияющие на развитие компании, а в данном случае на развитие розничной сети по системе франчайзинга, можно назвать SWOT-анализ, который представлен в таблице 2.10

Таблица 2.10

SWOT-анализ автосервиса F!T SERVICE в г. Белгород

Сильные стороны	Слабые стороны
1. Узнаваемый бренд 2. Высокое качество реализуемых услуг 3. Обучение на всех этапах открытия и ведения бизнеса	1. Сбои в коммуникации 2. Недостаточный контроль исполнения приказов и распоряжений 3. Недостаточно организована рекламная компания в г. Белгород 4. Наличие только одной франшизы по всей Белгородской области.
Возможности	Угрозы
1. Появление новых филиалов фирмы 2. Снижение уровня цен (падение иностранной валюты) 3. Подбор более квалифицированного персонала	1. Незаконное использование марки франчайзи после расторжения договора 2. Приобретение франшизы лицом, не обладающим предпринимательским опытом 3. Появление новых конкурентов

Проведя анализ можно сказать о том, что у автосервиса F!T SERVICE есть как положительные стороны, так и отрицательные. Естественно наличие одного салона на весь город не достаточно. При открытии нового салона другого формата можно увеличить не только качество услуг, но и дать возможность клиентам получить более широкий спектр услуг.

Для того чтобы узнать выгодно ли открытие автосервиса по франшизе проведем анализ. Есть два способа открытия нового предприятия в нужной местности:

- покупка франшизы;
- открытие ИП.

Проведем сравнительный анализ этих способов. Создание собственного дела с нуля – это сложный и долгий процесс, который требует наличия денег и времени. Самым сложным является начальный период. Как минимум, нужно зарегистрировать ИП. Но также необходимо учитывать, что частный предприниматель не может заниматься некоторыми видами деятельности. Тогда понадобится регистрация ООО. Важно и то, что для открытия серьезного бизнеса, например, в сфере производства, нужно приобрести оборудование, а оно, как известно, стоит немалых денег [42, с. 480].

На пути встречаются разнообразные трудности, для устранения которых понадобится настойчивость, терпение и выкладка на 100%. Подготовившись ко всему этому, вполне возможно создать свое высокодоходное дело. Бизнес с нуля – это большой риск, особенно для неопытных людей.

В случае с покупкой франшизы таких проблем не возникает, так как франчайзер помогает на всех этапах развития предприятия. Для того чтобы подробнее рассмотреть отличия составим таблицу 2.11.

Таблица 2.11 – Сравнительный анализ «бизнеса с нуля» и франшизы

№	Бизнес с нуля	Франшиза
1	Независимость	Зависимость от франчайзера
2	Отсутствие собственно каких-либо паушальных взносов и роялти	Наличие паушальных взносов и роялти франчайзеру
3	Самостоятельный выбор поставщиков	Невозможность выбора среди поставщиков
4	Самостоятельное обучение персонала	Франчайзер помогает в обучении
5	Самостоятельная закупка оборудования и проектировка здания для работы	Франчайзер помогает в закупке конкретного оборудования и помогает с проектировкой здания
6	Нужно завоевывать репутацию автосервиса	Наличие известного бренда
7	Привлечение клиентов без чьей-либо помощи	Готовая база клиентов
8	Самостоятельно рекламирует авто сервис	Готовая реклама
9	Должна быть хорошо проработана стратегия, иначе автосервис ждет банкротство	Возможность избежать ошибок на старте
10	Предприниматель самостоятельно решает вопросы без какой-либо поддержки	Опыт и увеличение базы знаний

Начнем с того что FIT SERVICE это федеральная сеть. Компания стремительно развивается. Во-первых, это реальная перспектива лидерства на рын-

ке автосервисных услуг. Во-вторых, это перспективы развития рынка. Так как количество автомобилей каждый год растет, им необходимо обслуживание, а спрос на автосервисные услуги в России превышает предложение. Открыть бизнес с нуля достаточно сложный и кропотливый процесс. Многие клиенты просто уходят в федеральные сети и через 5 лет у предпринимателей-одиночек не останется шансов в конкуренции с автогигантами. В-третьих это мощная поддержка на всех этапах обслуживания, начиная с проекта здания и заканчивая должностными инструкциями всех сотрудников, а также поддержка в маркетинге. Вся эта поддержка направлена на то, чтобы франчайзи быстро включился в работу, не тратя много времени и сил.

Проанализировав таблицу 2.11 можно сделать вывод о том, что франшиза намного выгоднее чем «бизнес с нуля». Построить бизнес самостоятельно сможет лишь действительно опытный предприниматель, который знает все нюансы предпринимательской деятельности и сложности входа на рынок, так как там всегда большое количество конкурентов

Таким образом, мы выявили, что франчайзинг в сфере услуг не предполагает сильных материальных затрат. На это обычно тратятся человеческие ресурсы, время, знания. Привлекателен франчайзинг сферы услуг еще и тем, что он предлагает довольно много вариантов развития собственного бизнеса. Выявлены опасные зоны для франчайзи и франчайзера как в России, так и в Белгородской области: территориальный и политический выбор, адаптация бизнес-модели иностранных франчайзеров, технологии продвижения, заведомо убыточный формат, обратный выкуп франшизы, искусственное вытеснение франчайзи, система продаж. Также предложены способы решения этих проблем. Была проанализирована Белгородская область в сфере услуг. Выявлено, что по сравнению с другими областями она имеет достаточное количество франчайзинговых предприятий, но если сравнивать с Воронежской областью то их меньше, это показано на графике. Такую ситуацию можно объяснить тем, что Белгородская область подвержена попаданию в опасные франчайзинговые зо-

ны, из которых реально выйти, если воспользоваться предложенными мероприятиями в главе 2.2. Подробнее для рассмотрения была выделена одна из категорий – Авто. А конкретно – франчайзинговая компания F!T SERVES. Был проанализирован формат станций и выявлены сильные и слабые стороны. В главе 3 будет предложен новый формат станции, которого еще не было в Белгородской области, и, соответственно, наличие второго автосервиса с наибольшим спектром услуг. Также проведено сравнение «бизнеса с нуля» и открытие предприятия по франшизе. Можно сделать вывод, о том, что открытие предприятия по франшизе намного выгоднее, так как существует поддержка со стороны франчайзера, есть готовая клиентская база, наличие известного бренда.

ГЛАВА 3 РАЗВИТИЕ ФРАНЧАЙЗИНГА В СФЕРЕ АВТОСЕРВИСА В БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ

3.1 Действующий и проектный формат автосервиса FIT SERVICE

Миссия компании FIT SERVICE – предоставление только надежных, качественных и современных услуг.

Требования клиентов к уровню обслуживания постоянно растут. В связи с ростом уровня жизни, конкуренции и проникновения западных стандартов обслуживания, российский потребитель предъявляет все более высокие требования к уровню обслуживания:

- наличие комфортной зоны ожидания;
- вежливые менеджеры по работе с клиентами;
- возможность качественно и быстро решить все проблемы и в одном месте и др.

На рисунке 3.1 представлены требования компании FIT SERVICE к покупателям франшизы.



Рисунок – 3.1 Требования компании FIT SERVICE к покупателям франшизы

Рассмотрим подробнее требования:

1. Готовность к изменениям. Рыночная ситуация постоянно меняется, поэтому одним из главных требований является готовность к изменениям –

готовность эти изменения принимать, реагировать на них и быть их проводником в коллективе.

2. Готовность соблюдать регламенты и стандарты. Именно регламенты и стандарты обеспечивают высокое качество сервиса и экономическую эффективность бизнеса. Несоблюдение стандартов негативно влияет не только на прибыль партнера-франчайзи, но и на имидж бренда F!T SERVICE по всей стране. Именно поэтому готовность соблюдать стандарты F!T SERVICE является ключевым требованием.
3. Готовность к постоянному саморазвитию и обучению. Компания обучит франчайзи ведению бизнеса, поможет разобраться во всех его тонкостях. От инвестора требуется лишь желание саморазвиваться и учиться, получать и внедрять новые знания и технологии.
4. Готовность к активному управлению бизнесом. Сильный лидер – это человек, на котором держится бизнес, который мотивирует персонал, является примером для подражания. Компания заинтересована в том, чтобы партнеры принимали непосредственное участие в управлении бизнесом, жили и дышали этим бизнесом.

F!T SERVICE – успешная франшиза, на сегодняшний день охватывающая более чем 23 города России, в которых уже функционирует 53 станции обслуживания. Еще в 30 населенных пунктах вскоре будут открыты наши станции общим числом 50.

Франшиза авто-сервиса F!T SERVICE – это 3 формата станции (рис. 3.2.).



Рисунок 3.2 – Виды формата станций F!T SERVICE

Формат станции F!T SERVICE в г. Белгород является Garage, который находится по адресу ул. Корочанская д. 85а.

Формат Garage – является наиболее доступным форматом с точки зрения первоначальных инвестиций, что позволяет открыть автосервис в кратчайшие сроки и так же скоро выйти на окупаемость проекта. Автосервис такого формата, как правило, расположен вблизи спального микрорайона и предусматривает наличие всех экспресс-операций, с которыми ежедневно обращаются автовладельцы [69, с. 871].

В данном случае рентабельность составит 16%, средняя прибыль в месяц – 288 000 руб., точка безубыточности – до 3 мес. Рассмотрим подробнее базовые показатели всех форматов станций (табл.3.1).

Рассмотрим и другие форматы станций. Формат EXPRESS – оптимальный формат: средние инвестиции и стабильный высокий доход.

Формат Express – это сбалансированный формат автосервиса, в котором считается компактность и широта спектра услуг оказываемых клиенту, при высоком уровне комфорта и обслуживания для клиента. При посещении данного автосервиса, клиенту уже не потребуется ехать на сторонний сервис.

Бизнес-план автосервиса данного формата, предусматривает умеренные инвестиционные вливания, которые окупаются стабильным потоком дохода. Рентабельность выручки по чистой прибыли составит 17%, средняя прибыль в месяц – 476 000 руб., точка безубыточности – 5 мес.

Формат Standart – оптимально сбалансированный формат автосервиса, который позволяет осуществлять работы по ремонту и обслуживанию легковых автомобилей на более высоком технологичном уровне и предоставлять клиентам максимально широкий перечень услуг, благодаря наличию постов высокотехнологичной диагностики.

Кроме того, качественные диагностические услуги систем автомобиля являются однозначным конкурентным преимуществом. Рентабельность составит 20,4 %, средняя прибыль в месяц – 767 000 руб., точка безубыточности – 6

мес. Формат STANDART является золотой серединой, экономическая модель которого обеспечивает сбалансированные показатели рентабельности бизнеса, размера инвестиций и срока окупаемости.

Таблица 3.1– Базовые показатели 3 форматов станций F!T SERVICE

Базовые показатели	GARAGE	EXPRESS	STANDART
Площадь	200 м ²	330 м ²	600 м ²
Количество постов	4	6	9
Количество клиентов в месяц	285	475	817
Средний чек	63000 руб.	5900 руб.	5200 руб.
Средняя наценка на запчасти	54%	49%	46%
Коэффициент запчастей к услугам	1,8	1,6	1,4
Выручка на пост	450000 руб.	470000 руб.	475000 руб.
Прибыль в месяц	288000 руб.	476000 руб.	767000 руб.
Выручка в месяц	1800000 руб.	280000 руб.	4250000 руб.
Точка безубытка	3 мес.	5 мес.	6 мес.
Окупаемость	22 мес.	31мес.	36 мес.
Рентабельность выручки по чистой прибыли	16%	17%	20,4%
Рентабельность вложений по чистой прибыли	50,9%	58,9%	53,9%

Из таблицы видно, что в г. Белгород самый бюджетный формат станции GARAGE. В данном случае идут меньшие затраты на аренду, окупаемость произойдет за 22 месяца, но соответственно и выручка будет меньше. Но, тем не менее, существуют немало не франчайзинговых предприятий, которые являются конкурентами, а также существуют слабые и сильные стороны [101].

Сейчас для автосервисов складывается весьма благоприятная ситуация на рынке. Так, владельцы СТО могут не только получать прибыль, но и постепенно прийти к сверхприбыли. Это делает бизнес по франшизе с Fit Service действительно перспективным, ведь партнерство с уже существующим известным брендом является одним из самых успешных способов начать свое дело. Более того, инвесторы обращают больше внимания на опытные фирмы, имеющие хорошо продуманную стратегию развития.

Таким образом, франшиза в данном случае – лучший способ вложения денег. Подробнее рассмотрим формат Garage, который существует в г. Белгород. Если его рассматривать с финансовой стороны, то это наиболее доступная

франшиза. При открытии такого формата будет быстрая окупаемость. Открытие его выгодно вблизи спальных районов. Рассмотрим планировку формата Garage (рис. 3.3.).

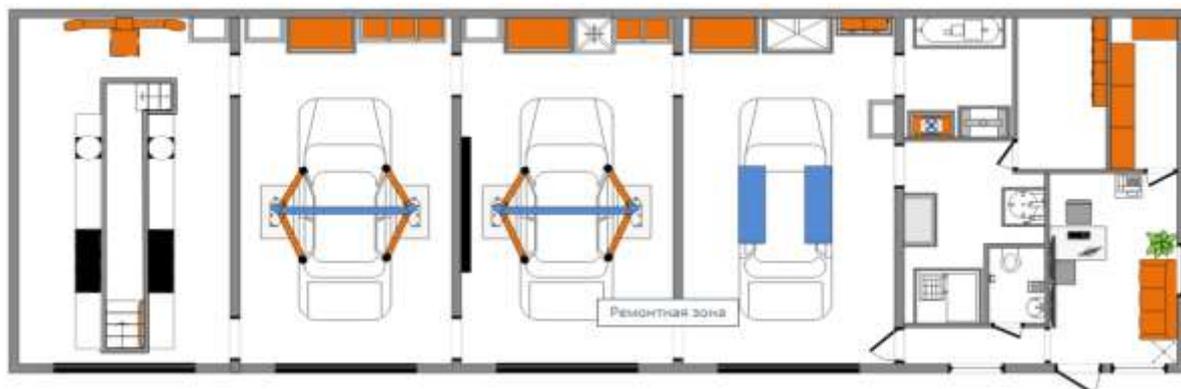


Рисунок 3.3 – Планировка FIT SERVICE в формате Garage

Из рисунка видим, что присутствует ремонтная зона, состоящая из 4 постов. В данном формате отсутствует автомойка. Рассмотрим виды услуг, предоставляемые автосалоном в данном формате (рис. 3.4.).

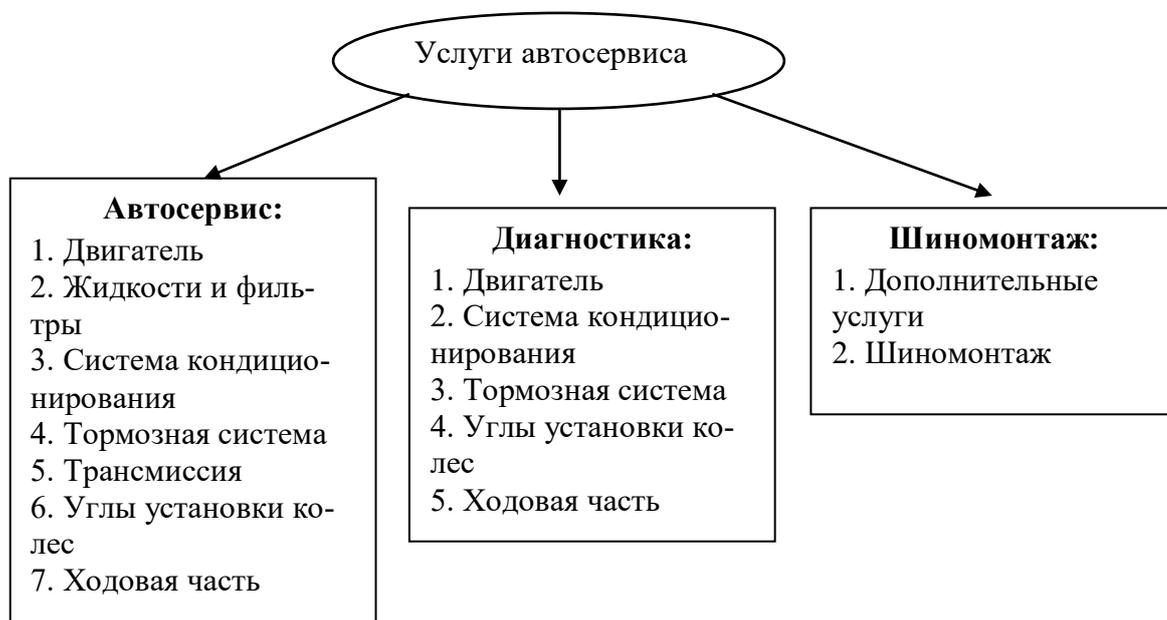


Рисунок 3.4 – Услуги автосервиса FIT SERVICE в формате Garage

Известно, что у автосервиса три формата, вторым является формат Express, который отличается по количеству услуг, именно такой формат будет предложен для открытия в Белгородской области.

Автосервис – это дело, которое требует определенных знаний, навыков, мастерства и специального оборудования. При открытии станции технического обслуживания автомобилей нужно оценить для начала возможные затраты и уровень дохода. Для этого нужно составить бизнес-проект с приблизительным анализом в Белгородской области.

Для исследования была взята франчайзинговая компания FIT SERVICE. Как уже известно, в г. Белгород есть автосервис по этой франшизе формата Garage. В бизнес-плане возьмем за основу формат Express. Данный формат включает в себя четвертую услугу – автомойка. Формат Express имеет 6 постов в отличие от формата Garage (рис.3.5.).



Рисунок 3.5 – Планировка FIT SERVICE в формате Express

Рассмотрим теперь все услуги, которые могут быть предложены в автосервисе данного формата (рис.3.6.). Этот формат предоставит больше возможностей клиентам. Они смогут получить все необходимые услуги для обслуживания своего автомобиля в одном месте, тем самым клиенты смогут сэкономить свое время.



Рисунок 3.6. Услуги автосервиса FIT SERVICE в формате Express

Из рисунка видно, что четвертой услугой является автомойка. Это довольно таки важная услуга, которой пользуются почти все водители. Некоторые, конечно предпочитают мойку самообслуживания, но в данном случае цена будет приемлемой для клиентов. Соответственно приезжая в такой салон автолюбитель сможет полностью обслужить свой автомобиль [99].

Необходимо получить лицензию на занятие указанной деятельностью. Кроме этого нужно будет зарегистрировать юридическое лицо. Бизнес-проект автосервиса должен также учитывать затраты на лицензирование и различные согласования. Потребуется собрать ряд документов:

1. Договора аренды;
2. Справки из СЭС и пожарной части;
3. Приказ об ответственных лицах, которые следят и выполняют ремонт транспортного средства;
4. Справки о профессиональной пригодности;
5. Справки из налоговой инспекции;
6. Сертификат соответствия.

Кроме этого нужно будет приобрести, а также зарегистрировать кассовый аппарат. Учитывая все это, нужно будет выполнять ремонт согласно требованиями СЭС и пожарной части. График работы автосервиса FIT SERVICE будет стандартным с 09:00 до 21:00.

В сумме для оформления документов и различных согласований может понадобиться сумма примерно в 50000 рублей.

Таким образом, были рассмотрены форматы франчайзинговой компании FIT SERVICE. А именно, форматы: Garage, Express, Standart. Для открытия нового франчайзингового предприятия был выбран формат Express, который имеет большой спектр услуг и будет пользоваться хорошим спросом.

3.2 Создание бизнес-проекта для открытия франшизы предприятия FIT SERVICE в Белгородской области

В Белгородской области необходимо открыть еще как минимум 3 качественных франчайзинговых автосервисов. Рассмотрим места, где лучше открыть такие форматы. Нам известно, что такие сервисы будут располагаться на первой линии. Для того чтобы открыть СТО потребуются наличие необходимых площадей для ведения деятельности. Помещение должно отвечать следующим факторам:

1. Не высокая арендная плата;
2. Людное, заметное и проходимое место;
3. Удобство работы, а также возможность расширения СТО в будущем.

Возможно, потребуется переоборудование найденного помещения. Как пример, потребуется заливка хорошего пола, чтобы смонтировать подъемное оборудование, либо нужно будет выполнить перегородки, делать санузлы, перенести коммуникации и тому подобное. Ремонт будет необходим, поэтому стоит договориться с владельцем помещения, чтобы затраченные деньги пошли в счет арендной платы. Если составляется длительный договор аренды, то большинство арендодателей соглашаются. Также помещение должно быть по-

строено и отремонтировано в соответствии с правилами СЭС, пожарной и трудовой инспекции.

Нужно найти такое расположение, чтобы автолюбители, которые находятся в разных частях области, смогли добраться до одного из автосервисов (рис. 3.7.).

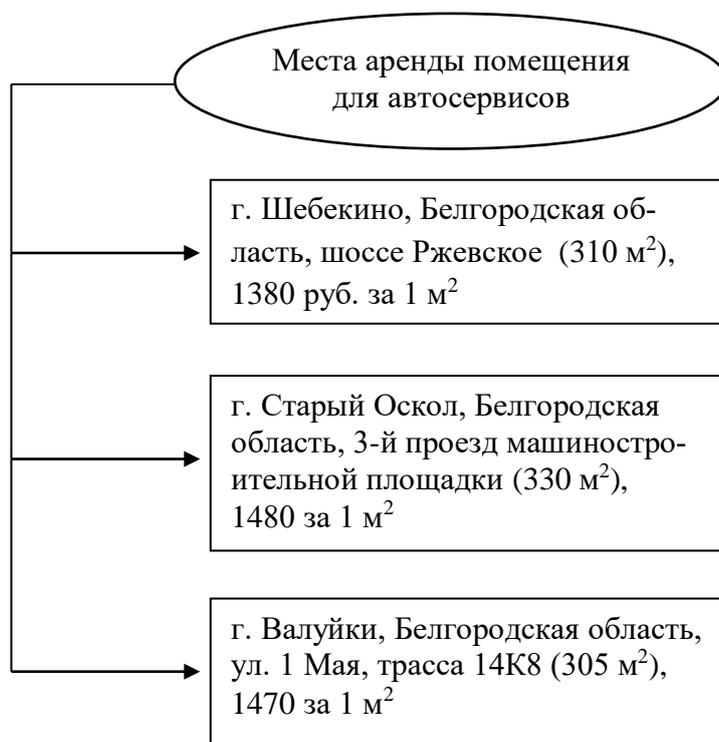


Рис. 3.7 – Аренда помещений под автосервисы в Белгородской области

Эти места расположены в хорошей зоне. Даже не зная о наличии в этих местах автосервиса, проезжая по трассе водитель увидит его.

Важным аспектом является наличие персонала в автосервисе (табл.3.2.). Количество в трех автосервисах персонала будет одинаково. Подробнее рассмотрим один из вариантов автосервиса, т.к. принцип работы у них одинаковый, отличием будет лишь расположение и небольшая разница в цене аренды помещения.

Таблица 3.2 – Персонал при открытии франчайзингового автосервиса FIT SERVICE в формате EXPRESS

№	Название должности	Количество мест	Заработная плата в месяц
1	Руководитель автосервиса	1	50 000 руб.
2	Менеджер по продажам запчастей	2	25 000 руб.
3	Автомаяр	3	35 000 руб.
4	Автослесарь	4	35 000 руб.
5	Автоэлектрик	3	30 000 руб.
6	Автоэлектрик-диагност	1	30 000 руб.
7	Мастер-приемщик	2	20 000 руб.
8	Автомойщик	4	20 000 руб.

В таблице перечислен основной персонал автосервиса, который должен быть квалифицирован. Если у работника недостаточно знаний, то будут проводиться курсы по обучению. Этим и отличается франчайзинговая компания FIT SERVICE. В Белгородской области достаточно автосервисов, но мало квалифицированных специалистов и хорошего оборудования.

Недостаточно только открыть автосервис, приобрести оборудование и нанять персонал. Поэтому без рекламы не обойтись. Помощь в рекламе будет оказывать франчайзер.

Далее необходимо проанализировать конкурентов нашего автосервиса. Для анализа конкурентов воспользуемся приложением 2GIS. В нем показаны все крупные автосервисы г. Белгорода, которые могут себе позволить крупную рекламу в данном приложении. Перечислим основных конкурентов автосервиса FIT SERVICE:

1. ASIA;
2. SKL Customs;
3. Белгород-СТО;
4. Венец;
5. VIPmotors;
6. Автомат.

Эти автосервисы достаточно востребованы в г. Белгород. Но отметим то, что они не являются франшизой. И не каждый человек, особенно приезжий, сможет доверить свое авто таким автосервисам. Так как они известны только на территории Белгородской области, а франшиза FIT SERVICE известна во многих городах России и славится своим качеством обслуживания. Достаточно только зайти на сайт и ознакомиться с услугами. Существует даже такая функция заказа услуги через сайт, что позволит сэкономить время клиента и уверенность в том, что в нужное время услуги будут предоставлены в полном объеме.

Размер роялти зависит от объема закупок запасных частей у поставщика. Так, при регулярном повышении объемов действует бонусная система поощрений. Рассмотрим распределение инвестиций на автосервис в формате EXPRESS (рис. 3.8).

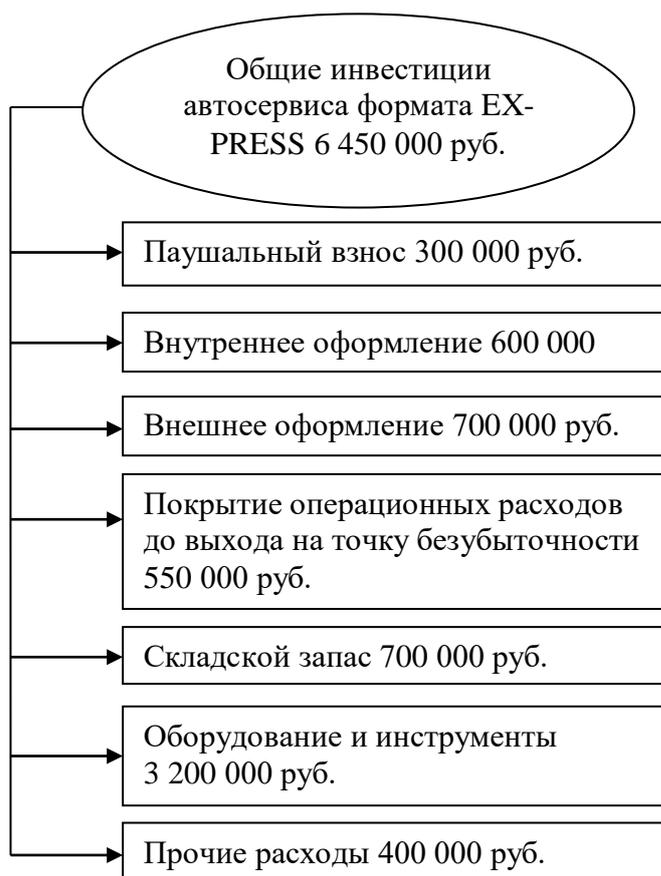


Рисунок 3.8 – Распределение инвестиций в автосервисе формата EXPRESS

Из рисунка видно, что всего инвестиции составляют 6 450 000 руб. Поставка запчастей будет от крупнейшего дистрибьютора России, компании ROSSKO. Специальные цены и приоритет на доставку для партнеров. Как нам известно, ежемесячно нужно выплачивать роялти в размере 6,5% от выручки станции. Правильная организация автосервиса обеспечит стабильную прибыль, но понадобится некоторое время для того, чтобы окупились капитальные затраты.

Мы возьмем помещение по адресу г. Шебекино, Белгородская область, шоссе Ржевское (310 м²), 1380 руб. за 1 м². Следовательно узнаем арендную плату: 1380 руб. *310 м² = 427 800 руб. в месяц. В год сумма будет составлять: 427 800 руб.*12 месяцев = 5 133 600 руб.

Как уже известно, на оборудование и инструменты, первоначальные вложения будут составлять 3 200 000 руб. Также нужно учитывать налог на прибыль 6%. Необходимо определить переменные и постоянные затраты. Затратами (или издержками) производства называют расходы производителя в ходе процесса производства.

Постоянные затраты – такие расходы производителя, которые он выплачивает независимо от объема производимой продукции. Переменные затраты – расходы, размер которых напрямую зависит от объема производимой продукции (табл.3.3)

Таблица 3.3 – Возможные постоянные и переменные издержки

Постоянные издержки	Переменные издержки
Затраты на заработную плату управленческого персонала (окладная часть), аренда помещений, станков, ЕСН, амортизация при линейном способе начисления, налоги на имущество предприятия, проценты по обязательствам, реклама	Затраты на сырье, топливо, материалы, налоги с оборота, бонусная часть оплаты рабочего персонала, электроэнергия, пользование телефоном.

Постоянные издержки = Затраты на З/П + Аренда помещений + Амортизация + Реклама + Налоги, страховые взносы + Роялти;

Переменные затраты = Затраты на сырье + Материалы + Электроэнергия;

Общие затраты = Постоянные затраты + Переменные затраты.

Амортизация – это постепенное перенесение затрат, понесенных на покупку или строительство основных средств на стоимость готового продукта.

При использовании линейного метода, норма амортизации по каждому объекту амортизируемого объекта определяется по формуле (1.1):

$$K = (1/n) * 100\%, \quad (1.1)$$

где K – годовая норма амортизации;

n – срок эксплуатации в годах.

$$K = (1/120) * 100\% = 0,83\%$$

Рассчитаем сумму ежемесячных амортизационных отчислений:

$$2\,100\,000 \text{ руб.} * 0,83\% = 17\,430$$

Известно, что на оборудование и инструменты потребуется 3 200 000 руб.

Из них на оборудование будет затрачено 2 100 000 руб., а 1 100 000 руб.

на инструменты.

Рассчитаем норму амортизации для годовой суммы отчислений. В формулу подставим не месяцы, а годы. Значение этого показателя будет равно:

$$(1/10 \text{ лет}) * 100\% = 10\%$$

Теперь рассчитаем амортизацию линейным способом за год:

$$2\,100\,000 * 10\% = 210\,000 \text{ руб.}$$

Постоянные затраты за год = (585 000 руб.*12 мес.) + 5 133 600 руб. + 210 000 руб. + налог на прибыль (6%) + роялти (6,5%) = 12 363 600 руб. + налог на прибыль (6%) + роялти (6,5%) = 12 363 600 руб. + 309 948 руб. + 286 104 руб. = 12 959 652 руб.

Переменные затраты за год составят: 1 150 000 руб.

Прибыль = Выручка – Расходы; Выручка = реализационная стоимость товара или услуги*кол-во реализованных товаров.

Среднее количество клиентов составит 331 человек в месяц, средний чек для Белгородской области составит 4 600 руб. Рассчитаем выручку за месяц: 4 600 * 331 = 1 522 600 руб.; выручка за год составит:

1 522 600 руб. * 12 = 18 271 200 руб.

Прибыль за месяц составит: 1 504 500 руб. – 1 030 230 – 95 000 = 397 370 руб.

Роялти 6,5%, следовательно, сумма выплаты составит 25 829, сумма налога на прибыль (6%) составит 23 842 руб. Чистая прибыль за вычетом налогов и роялти составит 347 699 руб. за месяц.

Таким образом, можно сказать, что инвестиции в открытие нового автосервиса по франшизе FIT SERVICE составит 6 450 00 руб. Также были рассчитаны прямые и переменные затраты. В результате чего смогли рассчитать примерную прибыль за месяц, которая составит 347 699 руб. Ежемесячно нужно будет платить франчайзеру роялти в размере 25 829 руб.

3.2 Оценка эффективности проекта

В главе 3.2 были рассчитаны основные показатели автосервиса FIT SERVICE. Теперь нужно провести комплексную оценку эффективности инновационного проекта.

1. Оценка эффективности предполагаемых инвестиционных решений на основе статистических методов.

Основой рассматриваемых методов является сравнение двух и более предполагаемых решений по следующим показателям:

- Норма капиталоотдачи (НКО) определяется как отношение среднегодовой суммы чистой прибыли к общей величине инвестиций (капвложений) (1.2).

$$\text{НКО} = (\Pi_{\text{год}} / \Sigma \text{И}) * 100\% \quad (1.2)$$

$$\text{НКО} = (4\,172\,388 / 6\,450\,000) * 100\% = 65\%$$

2. Точка безубыточности ($B_{\text{кр}}$) – это минимальный критический объем производства продукции, при котором обеспечивается «нулевая прибыль»

Точка безубыточности определяется двумя методами:

- расчетным;

– графическим.

По расчетному методу (1.3):

$$V_{кр} = Z_{пост} / (Ц - Z_{пер.уд.}) \quad (1.3)$$

где $Z_{пост}$ – совокупные постоянные издержки, руб.;

$Z_{пер.уд.}$ – переменные издержки на единицу продукции руб.;

Ц – цена реализации за единицу продукции, руб.

Для того, чтобы рассчитать точку безубыточности необходимо определить $Z_{пер.уд.} = \Sigma \text{переменных} / n$; $Z_{пер.уд.} = 1\,150\,000 / 4\,072 = 282$

$$V_{кр} = 12\,959\,652 / (4\,600 - 282) = 12\,959\,652 / 4\,318 = 3\,001 \text{ ед.}$$

Минимальный объем производства, обеспечивающий нулевую прибыль, равен 3 001 единицам продукции.

– Кромка безопасности ($K_{без}$) – показывает на сколько может сократиться объем реализации, прежде чем предприятие понесет убытки (1.4):

$$K_{без} = (V_{ож} - V_{кр}) / V_{ож} * 100\% \quad (1.4)$$

где $V_{ож}$ – ожидаемый (проектный) объем реализации в натуральном или стоимостном выражении.

$$K_{без} = (4\,072 - 3\,001) / 4\,072 * 100\% = 26\%$$

Кромка безопасности характеризует риск предприятия: чем она меньше, тем больше риск того, что фактический объем производства и реализации продукции не достигает критического уровня и предприятие окажется в зоне убытков. В нашем случае процент не высокий и составляет 26 %.

2. Оценка эффективности инвестиционного проекта на основе динамических методов [96].

Динамические методы основываются на расчете показателей эффективности проекта, учитывающих фактор времени. Прежде всего, это касается потоков денежных средств. Отсюда денежные средства, поступающие и расходующие в разные периоды реализации проекта, неравнозначны и требуют их приведения к какому-либо одному моменту – точке приведения. Этот процесс называется дисконтированием.

Дисконтирование – это определение стоимости денежного потока путём приведения стоимости всех выплат к определённом моменту времени.

С экономической точки зрения ставка дисконтирования – это норма доходности на вложенный капитал, требуемая инвестором. Иначе говоря, с ее помощью можно определить сумму, которую инвестору придется заплатить сегодня за право получить предполагаемый доход в будущем. Поэтому от значения показателя зависит принятие ключевых решений, в том числе при выборе инвестиционного проекта.

– Коэффициент дисконтирования рассчитаем по формуле (1.5):

$$\mathcal{B}_t = 1 / (1 + r)^t \quad (1.5)$$

где r – норма или ставка дисконтирования;

t – порядковый номер шага расчета, притоки и оттоки которого приводятся к первому году, т.е. дисконтируются.

$$r = 15\%$$

$$Д1 = 1$$

$$Д2 = 1 / (1 + 0,15)^1 = 1 / 1,15 = 0,86$$

$$Д3 = 1 / (1 + 0,15)^2 = 1 / 1,32 = 0,78$$

$$Д4 = 1 / (1 + 0,15)^3 = 1 / 1,52 = 0,67$$

$$Д5 = 1 / (1 + 0,15)^4 = 1 / 1,75 = 0,57$$

$$Д6 = 1 / (1 + 0,15)^5 = 1 / 2,01 = 0,50$$

$$Д7 = 1 / (1 + 0,15)^6 = 1 / 2,31 = 0,43$$

$$Д8 = 1 / (1 + 0,15)^7 = 1 / 2,67 = 0,37$$

Составим план денежных потоков по двум видам деятельности (инвестиционной и производственной) с разделением их на приток и отток денежных наличностей для расчета показателей эффективности проекта (табл.3.4) и определим приемлемость проекта по критерию NPV.

Таблица 3.4 – План денежных потоков

Показатель, тыс. руб.	Год проекта				
	1	2	3	4	5
1.Приток наличности (+)		18 271 200	20 098 320	22 108 152	24 318 967
1.1.Доход от продаж		18 271 200	20 098 320	22 108 152	24 318 967
2.Отток наличности	- 6 450 000	-14 586 322	-15 113 072	-15 642 490	-16 174 867
2.1.Общие инвестиции	6 450 000				
2.2.Полная себестоимость		14 109 652	14 609 652	15 109 652	15 609 652
2.3Амортизация ОПФ		209 160	209 160	209 160	209 160
2.4 Налог на прибыль		267 510	294 260	323 687	356 055
3.Прибыль до налогообложения		4 458 492	4 904 341	5 394 775	5 934 252
4.Чистая прибыль (п.1+п.2)		3 684 878	4 985 248	6 465 662	8 144 100
5.Чистый денежный поток (п.1+п.2+п.2.3)	- 6 450 000	3 894 038	5 194 408	6 674 822	8 353 260
6. Чистый денежный поток нарастающим итогом		- 2 555 962	2 638 446	9 313 268	17 666 528
7.Коэффициент дисконтирования	1	0,86	0,78	0,67	0,57
8.Чистая текущая дисконтированная стоимость(ЧТДС); (п.5п.7)	-6 450 000	3 348 872	4 051 638	4 472 131	10 353 603
9.ЧТ ДС нарастающим итогом	-6 450 000	-3 101 128	950 510	5 422 641	15 776 244

$$NPV = 15\,776\,244$$

$NPV > 0$, т.е. положителен, проект считается эффективным

Полная себестоимость продукции – это все затраты предприятия. Следовательно, чтобы сделать правильный расчет, необходимо просуммировать все издержки.

Финансовый профиль проекта представляет собой графическое изображение динамики дисконтированного чистого денежного потока, рассчитанного нарастающим итогом.

С помощью финансового профиля проекта получают наглядную графическую интерпретацию следующие обобщающие показатели:

- максимальный денежный отток (K_{\max}) – это наиболее отрицательное значение чистой текущей стоимости, рассчитанной нарастающим итогом. Этот показатель отражает общую стоимость предпринимательского проекта и увязывает ее с источниками финансирования затрат;
- интегральный экономический эффект ($NPV_{\text{пр}}$) – определяется как сумма экономических эффектов за расчетный период. Другими словами, чистый дисконтированный доход характеризует превышение дисконтированного притока средств над дисконтированным оттоком средств за расчетный период.
- период окупаемости проекта ($T_{\text{ок}}$) – время, за которое сумма поступлений от реализации проекта покрывает сумму затрат. Срок окупаемости обычно измеряется в годах или месяцах.

Графическое изображение финансового профиля представлено на рисунке 3.9.

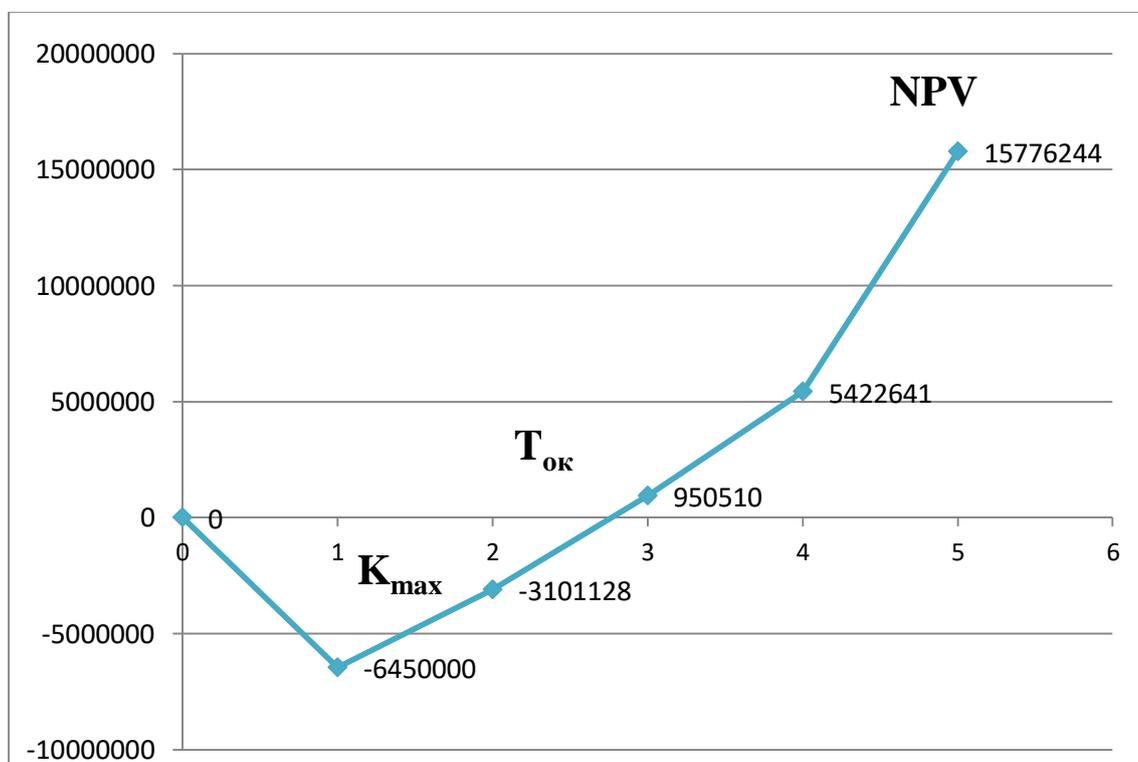


Рисунок 3.9 – Финансовый профиль проекта

Исходя из рисунка видно, что K_{\max} составит – 3 101 128 руб. На диаграмме показано, что $NPV_{\text{пр}} = 15\,776\,244$. Период окупаемости ($T_{\text{ок}}$) проекта составит 31 месяц.

Таким образом, были подробно рассмотрены все форматы автосервисов FIT SERVICE. Выявлены опасные зоны франчайзинга в Белгородской области и предложены мероприятия по выходу из этих зон. В г. Белгород открыт самый бюджетный вариант формат Garage, но мы выяснили, что там не достаточно услуг. Поэтому для открытия был предложен формат Express, где дополнительной услугой является автомойка. В главе 3.2 был предложен бизнес-проект нового автосервиса по франшизе. На открытие такого формата понадобятся инвестиции в размере 6 450 000 руб.

Чтобы понять эффективность, мы рассчитали основные показатели автосервиса: постоянные и переменные издержки, амортизация, прибыль, выручка. В главе 3.1 рассчитана эффективность бизнес-проекта. Графическое изображение финансового профиля бизнес-проекта показывает, что проект создания автосервиса по франшизе будет эффективен.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, в магистерской работе были определены теоретико-методологические основы франчайзингового бизнеса и выделены преимущества и недостатки для франчайзера и франчайзи, преимуществ получилось больше, чем недостатков. Франчайзинг представляет собой быстрый и эффективный способ начать бизнес самостоятельно с минимальными рисками. Также, был изучен экономический механизм формирования взаимоотношений в системе франчайзинга. Франчайзинг – вид отношений между рыночными субъектами, когда одна сторона (франчайзер) передает другой стороне (франчайзи) за плату (роялти) право на определенный вид бизнеса, используя разработанную бизнес-модель его ведения. Это развитая форма лицензирования, при которой одна сторона предоставляет другой стороне возмездное право действовать от своего имени, используя товарные знаки и / или бренды. Франчайзер – это компания, которая выдает лицензию или передает в право пользования свой товарный знак, ноу-хау и операционные системы. Франчайзи – это человек или компания, которая покупает возможность обучения и помощь при создании бизнеса у франчайзера и выплачивает сервисную плату (роялти) за использование товарного знака, ноу-хау и системы ведения работ франчайзера.

В работе выявлены задачи, которые требуется решить предпринимателю, если он хочет приобрести франшизу. Определены обязательства франчайзера и франчайзи. Франчайзинговые отношения подразумевают постоянную поддержку со стороны франчайзера, даже после открытия своего бизнеса от имени франчайзера, франчайзи продолжает получать профессиональные услуги, и помощь от франчайзера, начиная с технологии производства и заканчивая маркетинговыми разработками, поскольку это, в первую очередь, заинтересованность самого франчайзера в эффективности хозяйственной деятельности франчайзи. Каждый из видов франчайзинга является важным, и нельзя выделить какой-то один, как наиболее эффективный. Каждая компания выбирает свою форму или вид франчайзинга исходя из собственных субъективных предпочтений, которые

будет использовать в ходе своей деятельности для достижения личных интересов. Перспективы развития франчайзинга огромны, так как интерес предпринимательского сообщества к теме франчайзинга в России очень велик.

Был проанализирован зарубежный и отечественный опыт осуществления франчайзинговых операций. С каждым годом в России все больше и больше появляется предпринимателей, которые хотят использовать франчайзинг в целях развития своего бизнеса. А значит, в скором времени франчайзинг может стать одним из наиболее эффективных методов выхода компаний на региональный рынок России. Выявлены основные особенности франчайзинга в сфере услуг: нет серьезных материальных затрат на создание франчайзингового предприятия в сфере услуг, важность человеческого фактора при оказании услуг, необходимость специальных усилий для поддержания постоянного качества; в выявлении опасных зон для франчайзи.

Предложены способы решения этих проблем. Была проанализирована Белгородская область в сфере услуг, а именно, проведено сравнение Белгородской области с другими областями. Можно сделать вывод о том, что Белгородская область имеет достаточное количество франчайзинговых предприятий, но не все сферы франчайзинга хорошо развиты в этой области. В автомобильной сфере по данным сайта БИБОСС насчитывается всего одна франчайзинговая компания – FIT SERVICE. Такую ситуацию можно объяснить тем, что Белгородская область подвержена попаданию в опасные франчайзинговые зоны, из которых реально выйти, если воспользоваться предложенными мероприятиями.

В результате сравнения «бизнеса с нуля» и открытия предприятия по франшизе выявлено, что по франшизе предприятие открыть выгоднее, так как есть уверенность в том, что в скором времени оно не станет банкротом, так как существует поддержка со стороны франчайзера, есть готовая клиентская база, наличие известного бренда, существует помощь в рекламной сфере, обучении сотрудников, помощь правильно и поэтапно создать эффективный бизнес.

Компания FIT SERVICE имеет три формата станций: Garage, Express, и Standart. В г. Белгород открыт формат Garage, который имеет сравнительно не большие инвестиции и имеет достаточное количество услуг, но одной франшизы не достаточно, поэтому был предложен новый формат станции, который имеет больший спектр услуг – формат Express.

Для открытия компании по франшизе потребуются инвестиции, которые составят 6 450 000 рублей. Дополнительной услугой будет являться автомойка. Условием для франчайзи будет ежемесячная выплата роялти в размере 6,5%, а также паушальный взнос, который составит 300 000 рублем и будет уплачен в первый месяц компании-франчайзеру. Расчеты по данному бизнес-проекту показали, что открытие автосервиса франшиза будет выгодно.

Список использованных источников

1. О франчайзинге [Электронный ресурс]: проект федер. закона: от 21 апреля 2014 г. № 503845-6 // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. Банк «Версия Проф».
2. Алиев, О.М. Анализ развития франчайзинга в зарубежных странах [Текст] 2-е изд., испр. и доп. / О.М. Алиев. – Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2017. – 147 с.
3. Анасенко, Е.В. Перспективы развития франчайзинга в сфере общественного питания на региональном рынке [Текст] / Е.В. Анасенко. – М.: Курск, 2016. – 19 с.
4. Асаул, А.Н., Организация предпринимательской деятельности [Текст] / А.Н. Асаул. – М.: Питер, 2016. – 374 с.
5. Багдасарян, А. Ф. Договор коммерческой концессии (франчайзинг). Гражданско-правовые проблемы заключения договора [Текст] / А.Ф. Багдасарян. – М.: Статут, 2016. – С. 224-231.
6. Балабанов, И.Т. Внешнеэкономические связи [Текст]: учеб. пособие / И.Т. Балабанов, А.И. Балабанов. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 512 с.
7. Беляева, Д.А. Структурные изменения развития предпринимательства в условиях глобализации мирового рынка [Текст] / Д.А. Беляева. – М.: Питер, 2016. – 341 с.
8. Боброва, О.С. Организация коммерческой деятельности [Текст]: учебник и практикум для СПО / О.С. Боброва. – М.: Юрайт, 2017. – 141 с.
9. Бодина, К.В. Проблемы развития франчайзинга как формы предпринимательской деятельности в России [Текст]: / К.В. Бородина. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 267 с.
10. Бун, Л. Современный маркетинг [Текст]: учебное пособие / Л. Бун, Д. Куртц. – Изд-во: Юнити-Дана, 2016. – 327 с.

11. Бунеева, А.Н. Организация и управление коммерческой деятельностью предприятий в розничной торговле [Текст] / А.Н. Бунеева. – М.: Дело и Сервис, 2016. – 327 с.
12. Бусыгин, А. В. Предпринимательство [Текст] / А.В. Бусыгин. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 608 с.
13. Быкова, Т.П. Франчайзинг: мультипликация успешного бизнеса / Т.П. Быкова, С.П. Шершнева. – М.: Питер, 2016. – С. 19-23.
14. Валдайцев, С. В. Малое инновационное предпринимательство [Текст] / С.В. Валдайцев, Н.Н. Молчанов, К. Пецольт. – М.: Проспект, 2013. – 538 с.
15. Васина, О.С. Бизнес для бизнеса: есть ли будущее у франчайзинга в России? [Текст] 2-е изд., испр. и доп. / О.С. Васина. . – М.: Юрайт, 2017. – 367 с.
16. Виноходова, А.Ф. Финансовая среда предпринимательства: учебное пособие [Текст] / А.Ф. Виноходова, Е.Г. Дмитрик. – Старый Оскол: ТНТ, 2016. – 327 с.
17. Волков, А.С. Искусство финансирования бизнеса. Выбор оптимальных схем [Текст] / А.С. Волков. – М.: Вершина, 2013. – 328 с.
18. Гармаш, А. Состояние предпринимательства в России [Текст] / А. Гармаш. – ЭЖ-Юрист., 2012. – 9 с.
19. Гукасян, Г.М. Экономическая теория [Текст]: учебник и практикум. – М.: Изд-во Юрайт, 2013. – 573 с.
20. Даниленко, Л.Н. Экономическая теория [Текст]: курс лекций по микро- и макроэкономике / Л.Н. Даниленко. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 576с.
21. Деев, В. О. Франчайзинг в России: перспективы развития [Текст] / В.О. Деев, А.А. Леонов. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 21с.
22. Денисова, Н. И. Организация предпринимательства в сфере коммерции / Н.И. Денисова, Н.К. Диянова, А.А. Штессель. – М.: Магистр, 2015. – 336 с.
23. Дробышева, И. А. Приключения франчайзинга в России [Текст]: учеб. пособие / И. А. Дробышева. – СПб. : Питер, 2016. – 447 с.

24. Дубровская Е.С. Экономика [Текст]: учебник / Е.С. Дубровская. – М.: ИНФРА-М., 2016. – 145 с.
25. Дюмин, С.С. Франчайзинг по-русски [Текст] / С.С. Дюмин. – СПб.: Питер, 2016. – 447 с.
26. Епифанова, Т.В. Предпринимательство в системе экономических отношений: российский опыт и проблемы становления [Текст] / Т.В. Епифанова. – М.: ИНФРА-М., 2016. – С. 290-291.
27. Есютин, А.А. Розничные торговые сети: стратегии, экономика и управление [Текст]: учебное пособие / А.А. Есютин; под ред. Е.В. Карповой. – М.: КНОРУС, 2015.– 424 с.
28. Жарковская Е.П. Антикризисное управление [Текст] /Е.П. Жарковская, Б.Е. Бродский. –М.: Омега – Л, 2011. – 358 с.
29. Забродская, Н.Г. Экономика малого бизнеса и предпринимательства [Текст] / Н.Г. Забродская, В.М. Круглик . – Минск: Амалфея, 2016. – 287 с.
30. Земляков, Д.Н. Франчайзинг. Интегрированные формы организации бизнеса [Текст]: учеб. пособие для вузов / Д.Н. Земляков, М.О. Макашев. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. – 142 с.
31. Иванов, Г. Г. Организация и технология коммерческой деятельности [Текст] / Г.Г. Иванов. – М.: Академия, 2013. – 272 с.
32. Иващенко, Н.П. Практическое пособие к семинарским занятиям по курсу "Основы предпринимательства" [Текст] / Н.П. Иващенко. – М.: Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова (МГУ), 2013. – 661 с.
33. Казакова, Н.А. Финансовая среда предпринимательства и предпринимательские риски [Текст]: учебное пособие / Н.А. Казакова. – Москва: ИНФРА-М, 2017. – 207 с.
34. Калапуц, П. А. Организация предпринимательской деятельности [Текст] / П.А. Калапуц. – М.: МГОУ, 2016. – 252 с.

35. Кетько, Н.В. Проблемы и перспективы развития современного малого бизнеса в России [Текст] / Н.В. Кетько, Р.Р. Зарафутдинов. – СПб.: Питер, 2016. – 28 с.
36. Клеминой, Т.Н. Теория организации [Текст] / Т.Н. Клеминой. – М.: Санкт-Петербургский государственный университет (СПбГУ), 2016. – 795 с.
37. Ковалевский, А. В. Групповой метод [Текст] / А. Ковалевский. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 112 с.
38. Корнеев, И. К. Защита информации в офисе [Текст] 2-е изд., испр. и доп. / И.К. Корнеев, Е.А. Степанов. – М.: Проспект, ТК Велби, 2012. – С. 336-338.
39. Короткова, А.В. Управление маркетингом [Текст]: учеб. пособие / А.В. Короткова, И.М. Синяевой. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016 – 378 с.
40. Котлер, Ф. Основы маркетинга пер. с англ. [Текст] / Ф. Котлер: – М.: Бизнес-книга, ИМА-Кросс. Плюс, 2016 – 12 с.
41. Круглова, Н.Ю. Основы бизнеса (предпринимательства) [Текст]: учебник / Н.Ю. Круглова. – М.: КноРус, 2015. – 440 с.
42. Кузьмина, Е. Е. Организация предпринимательской деятельности [Текст] / Е.Е. Кузьмина, Л.П. Кузьмина. – М.: Юрайт, 2017. – 480 с.
43. Кузьмина, Е.Е. Организация предпринимательской деятельности [Текст]: учебное пособие / Е.Е. Кузьмина. – Москва: Юрайт, 2016. – 475 с.
44. Лапицкая, Л. Франчайзинговая модель организации бизнеса [Текст] / Л. Лапицкая, Е.Чемоданова. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 432 с.
45. Лапуста, М. Г. Создание собственного дела [Текст] / М.Г. Лапуста. – М.: ИНФРА-М, 2015 – 27 с.
46. Лебедев, В.И. Франчайзинг по-русски. Мифы и реальность [Текст] / В.И. Лебедев – СПб.: Вектор, 2016. – 160 с.
47. Ленанд, Е.А. Франчайзинг в малом бизнесе [Текст]: учебное пособие / Е.А. Ленанд – М.: Ленанд, 2016. – 200 с.

48. Ленц, Е. А. Ретейл-франшизы [Текст] / Е.А. Ленц. – М.: Статут, 2016 – 456 с.
49. Масленников, В.В. Предпринимательские сети в бизнесе [Текст] / В.В. Масленникову. – М.: Сибли Интернэшнл, Инк, 2016. – 138 с.
50. Мендельсон, М. Руководство по франчайзингу [Текст] / Мендельсон. – М.: Соваминко, 2017 – 243 с.
51. Момотова, Е.А. Анализ франчайзинга по Белгородской области в сфере услуг [Текст] / Е.А. Момотова // Евразийское Пространство: Приоритеты Социально-Экономического Развития. – 2018 – С. 112-116.
52. Моцкобили, И. Макдональда не стало, но дело его живет [Текст] / И. Моцкобили. – М.: ДМК Пресс, 2015. – С. 501-503.
53. Муравьев, А. И. Предпринимательство [Текст] / А.И. Муравьев, А.М. Игнатъев, А.Б. Крутик. – М.: Лань, 2018. – 696 с.
54. Мюллер, Н. В. Производственное обучение коммерсантов. Образовательная технология "Учебная мини-фирма" (+ CD-ROM) [Текст] / Н.В. Мюллер, Т.В. Зайцева, О.П. Ямпольская. – М.: Academia, 2016. – С. 320-322.
55. Назаренко Е. А. Текущее состояние и перспективы развития франчайзинга в России [Текст] / Е.А. Назаренко – Москва: ИНФРА-М, 2018. – 298 с.
56. Наумов, В. Н. Основы предпринимательской деятельности [Текст]: учебное пособие / В.Н. Наумов. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 313 с.
57. Никитин, А.В. Управление предприятием (фирмой) с использованием информационных систем [Текст]: учебное пособие / А.В. Никитин, И.А. Рачковская, И.В. Савченко. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 188 с.
58. Никифорова, И. За чистоту жанра. Секрет фирмы [Текст] / И. Никифорова. М.: Статут, 2017 – 436 с.
59. Новосельцев О. В. Франчайзинг: история развития, правовое регулирование, оценка [Текст] / О.В. Новосельцев. – Инфра-М – Норма, 2016. – 65 с.

60. Новосельцев, О. В. Оценка коммерческой концессии / О. В. Новосельцев. – М. Инфра-М – Норма, 2016 – 111 с.
61. Обухова Н. А. Бизнес на продажу [Текст] / Н.А. Обухова. – Москва: ИНФРА-М, 2017. – 255 с.
62. Орлов А. В. Малое предпринимательство: старые и новые проблемы [Текст] : учеб. пособие / А.В. Орлов. – М.: Дело и Сервис, 2016. – 327 с.
63. Памбухчиянц, О. В. Организация коммерческой деятельности [Текст]: учебное пособие / О.В. Памбухчиянц. – М.: Дашков и Ко, 2017. – 272 с.
64. Панибратов, А. Ю. Введение в бизнес [Текст] / А.Ю. Панибратов. – М.: Издательство СПбГУ, 2017. – 188 с.
65. Панюкова В. Г. Особенности развития франчайзинга на российском рынке / В.Г. Панюкова. – М.: Лань, 2016. – С. 592-594.
66. Панюкова, В.В. Преимущества и недостатки применения франчайзинга для российских предприятий [Текст] / В.В. Панюкова. – М.: Лань, 2016. – 128 с.
67. Пекова А. Л. Развитие франчайзинга как фактор поддержки малого бизнеса в современных условиях [Текст]: учебное пособие / А.Л. Пекова. – М.: Бизнес-шк. «Интел-Синтез», 2015. – 544 с.
68. Переверзев, М.П. Предпринимательство и бизнес [Текст]: учебник / М.П. Переверзев, А.М. Лунева. – Москва: ИНФРА-М, 2015. – 174 с.
69. Петренко, С. А. Управление непрерывностью бизнеса [Текст] / С.А. Петренко. – М.: ДМК Пресс, 2014. – 871 с.
70. Половцева, Ф.П. Коммерческая деятельность [Текст] / Ф.П. Половцева. – Москва: ИНФРА-М, 2017. – 167 с.
71. Родионова, В.Н. Организация производства и управление предприятием [Текст]: учебное пособие / В.Н. Родионова, О.Г. Туровец. – М.: ИЦ РИОР, 2017. – 128 с.
72. Рубин, Ю. Б. Предпринимательство [Текст] / Ю.Б. Рубин. – М.: Синергия, 2015. – 864 с.

73. Рубин, Ю.Б. Основы бизнеса [Текст]: учебное пособие / Ю.Б. Рубин. – М.: МФПУ Синергия, 2015. – 320 с.
74. Рыжова, Л.Т. Франчайзинг: новые технологии, методология, договоры [Текст] /Л.Т. Рыжова. – М.: Современная экономика и право, 2010. – 224 с.
75. Рыкова, И.В. За что платит франчайзи? [Текст] / И.В. Рыкова. – М.: ДМК Пресс, 2017. – 771 с.
76. Рыкова, И.В. Франчайзинг: новые технологии, методология, договоры [Текст]: учебное пособие / И.В. Рыкова. – М.: Современная экономика и право, 2015. – 224 с.
77. Сазонова, Т.Ю. Перспективы развития малого и среднего бизнеса РФ [Текст] / Т.Ю. Сазонова. – Москва: ИНФРА-М, 2017. – 167 с.
78. Самарина, В. П. Основы предпринимательства [Текст] / В.П. Самарина. – М.: ООО "ТНТ", 2015. – 292 с.
79. Семи́н, О.А. Сервис в торговле [Текст] 2-е изд., перераб. и доп. / О.А. Семи́н, В.А. Сайдашева, В.В. Панюкова. – М.: Издательство «Дело и Сервис», 2017. – 112 с.
80. Сердюкова, Л.А. Франчайзинг – собственный бизнес под маркой лучшей фирмы [Текст] / Л. Сердюкова. – М.: Современная экономика и право, 2016. – 224 с.
81. Смирнова, Н. Масштабирование бизнеса. Создаем франчайзинг в розничной торговле [Текст] / Н. Смирнова. – М.: Питер, 2016. – 955 с.
82. Стенворд, Дж. Франчайзинг в малом бизнесе [Текст] /Дж. Стенворд, Б.Смит. – М.: Аудит; ЮНИТИ, 2016. – 385 с.
83. Стрябков, А.В. Выявление опасных зон франчайзинга в Белгородской области [Текст] / А.В. Стрябков, Е.А. Момотова // Евразийское Пространство: Приоритеты Социально-Экономического Развития. – 2018 – С. 149-154.
84. Сутягин, В. Ю. Финансовая среда предпринимательства [Текст]: учебное пособие / В.Ю. Сутягин, М.В. Беспалов, Р.Ю. Черкашнев. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 272 с.

85. Тришин, М.А. Клонирование бизнеса. Франчайзинг и другие модели быстрого роста [Текст] / Михаил Тришин. – М.: Питер, 2017. –118 с.
86. Устюжанин, А.А. Франчайзинг в России [Текст]: учебное пособие / А.А. Устюжанин. – М.: ДМК Пресс, 2016. – 479 с.
87. Филипова, И.А. Успешный опыт применения франчайзинга в сфере услуг [Текст] / И.А. Филипова. – СПб.: Питер, 2016. – 336 с.
88. Франчайзинг. Правовая защита, экономика и управление интеллектуальной собственностью [Текст]: материалы всероссийской научно-практической конференции, Екатеринбург, 21 апреля 2015 г. / под общ. ред. А. Цельникова. – Екатеринбург: УрФУ, 2015. – С. 122-129.
89. Хенсон, Дж. Франчайзинг: ответы рыночной системы на крах мелких предприятий [Текст] / Дж. Хенсон. – М.: Издательство «Дело и Сервис», 2017. – 212 с.
90. Цахаев, Р.К. Маркетинг [Текст]: учебное пособие / Р.К. Цахаев, Т.В. Муртузалиева. – Изд-во: Дашков и К, 2016 – 56 с.
91. Чармэссон, Г.Р. Торговая марка: как создать имя, которое принесет миллионы [Текст] / Г.Р. Чармэссон. – СПб.: Питер, 2017– 213 с.
92. Шекшня, С.В. Методы управления современной организации [Текст] / С.В. Шекшня. М.: Бизнес – школа «Интел - синтез», 2010. – 681 с.
93. Шитова Т. Ф. Франчайзинг в России: проблемы и перспективы [Текст] / Т. Ф. Шитова М.: Сибли Интернэшнл, Инк, 2016. – С. 138-140.
94. Ягудин, С. Ю. Венчурное предпринимательство. Франчайзинг [Текст] / С.Ю. Ягудин. – М.: Книга по Требованию, 2015. – 256 с.
95. Яновская, Ю.М. Новый метод ведения бизнеса франчайзинг [Текст] / Ю.М. Яновская. – СПб.: Питер, 2016. – 136 с.
96. Franchbook. [Электронный ресурс]: [сайт] – 2018. – Режим доступа: <https://franchbook.ru/franshizy/kompaniya/fit-service/>

97. БелПресса. [Электронный ресурс]: [сайт] – 2013-2018. – Режим доступа: <https://www.belpressa.ru/news/news/samye-vydayushiesya-mashiny-belgorodskoj-oblasti20008/>
98. БИБОСС. [Электронный ресурс]: [сайт] – 2006 - 2019.– Режим доступа к журналу: <https://www.beboss.ru/>
99. Галиакбаров, А.И. Правовое регулирование франчайзинга в зарубежных странах. [Электронный ресурс] / Галиакбаров А.И.. // Интернет-журнал
100. Консультация для малого бизнеса. [Электронный ресурс]: [сайт] – 2016-2019. – Режим доступа:<http://urlaw03.ru/business/article/franshiza-v-sfere-uslug>
- 101.Лаборатория бизнес идей. [Электронный ресурс]: [сайт] – 2009- 2018. – Режим доступа: <http://coolbusinessideas.info/gotovyy-biznes-franshiza-ili-svoe-delo-s-nulya/>
102. Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. [Электронный ресурс]: [сайт] – 2005-2019.– Режим доступа к журналу: <http://www.applied-research.ru/ru/article/view?id=11844>
103. Понятие и основные принципы франчайзинга. [Электронный ресурс]: [сайт] – 2010-2019.–Режим доступа- <http://www.macro-econom.ru/economics-3726-2.html>
104. Преимущества и недостатки применения франчайзинга для Российских предпринимателей [Электронный ресурс] / Издательская группа «Дело и сервис» , 2014– .– Режим доступа:<http://dis.ru/library/524/25164/>
105. Российская ассоциация франчайзинга. [Электронный ресурс]: [сайт] – 2007-2019.– Режим доступа: <http://ru.rusfranch.ru>

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А

Обязанности франчайзера и франчайзи

Обязанности франчайзера	Обязанности франчайзи
<p>Установка всех выплат. Франчайзер должен установить все выплаты, связанные с франчайзинговой системой. Это включает первоначальный взнос, регулярно оцениваемый сервисный взнос за использования товарного знака, выплаты в рекламный фонд и другие взносы за предлагаемые франчайзером дополнительные услуги. Эти выплаты и платежные обязательства оговариваются во франчайзинговом договоре.</p>	<p>Выплата первичного взноса. Как оговаривается в договоре, франчайзи должен внести первичный взнос за франшизу. Договор также оговаривает другие необходимые выплаты.</p>
<p>Передача деловой и технической информации. Франчайзер создал удачную бизнес концепцию, в основе которой лежит техническая информация. Для успешной деятельности франчайзингового предприятия это знание должно быть передано франчайзи через систему обучения и поддержки.</p>	<p>Выплата сервисного взноса. Франчайзи должен выплачивать все сервисные взносы, назначенные франчайзером, в указанные им сроки. Сроки условия оплаты оговариваются во франчайзинговом договоре.</p>
<p>Документация всех правил и положений. Франчайзер, разрабатывая успешную деловую концепцию, должен стандартизировать все процедуры и положения, который сделали его бизнес успешный. После стандартизации все правила и процедуры должны быть документированы. Имея эту документацию франчайзер может тогда обеспечить каждого франчайзи практической инструкцией в бизнесе. Эта инструкция должна быть единой для всей франчайзинговой системы, что гарантирует высокое качество операций</p>	<p>Другие выплаты. Франчайзер может потребовать от франчайзи, чтобы он принял обязательства и по другим выплатам, которые поддерживают франчайзинговую систему. Эти выплаты могут включать периодические отчисления в общий фонд рекламы и обязательства по первоначальной покупке оборудования, мебели, инвентаря и вывески. Эти выплаты оговариваются во франчайзинговом договоре и должны быть выплачены в оговоренные сроки.</p>

продолжение приложения А

1	2
<p>Контроль качества. Франчайзер должен поддерживать репутацию франчайзинговой системы. Обеспечение постоянной поддержки. Франчайзер должен обеспечивать постоянную поддержку каждому</p>	<p>Использование торговой марки. Франчайзи, при исполнении франчайзингового договора, соглашается использовать франчайзинговый торговый знак и/или брэнднейм. Следование производственным стандартам. Франчайзи, приобретая франшизу, соглашается следовать производственным стандартам, уставленным франчайзером. Эти стандарты предназначены для поддержки единообразия среди существующих франчайзи. Неспособность следования этим стандартам может привести к разрыву договора с франчайзером.</p>
<p>Заключение и поддержка эксклюзивных договоров о поставках. У франчайзера есть возможность вести переговоры о выгодных условиях поставок с крупнейшими поставщиками сырья и оборудования (например, муки для пекарен или кухонной мебели для специализированных магазинов). Эти специальные скидки дают возможность франчайзи значительно уменьшить свои затраты.</p>	<p>Перед тем, как подписать франчайзинговый договор важно, чтобы потенциальный франчайзи полностью понял основу франчайзинговых отношений. Обе стороны берут на себя обязательства при подписании договора. Обязанности в каждом конкретном случае могут быть различными, но всех их объединяет то, что они служат для успешного роста франчайзинговой</p>
<p>Предоставление защищенной территории. Франчайзер при подписании франчайзингового договора должен оговорить защищенную территорию, на которой франчайзи будет работать. Это делается для гарантии того, что на оговоренной территории не будет открыто других франшиз этой же марки.</p>	<p>Следование программе франчайзера. Франчайзи должен следовать всем требованиям франчайзинговой программы. Эти требования являются условием единообразия предоставляемых услуг во всей франчайзинговой системе. Неспособность следования этим стандартам может привести к разрыву договора с франчайзером.</p>

продолжение приложения А

1	2
<p>Определение условий разрыва и продолжения контракта. Франчайзер определяет во франчайзинговом договоре положения о разрыве отношений, а также разрабатывает условия продолжения договора с франчайзи. Эти положения должны быть стандартизированы и применяться одинаково во всей франчайзинговой системе.</p>	

Приложение Б

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Место занимаемое субъектом в Российской Федерации в 2017 г.
Российская Федерация	57,5	73,1	83,3	288,8	294,0	305,0	
Центральный федеральный округ	79,2	84,6	97,2	301,9	308,7	315,9	4
Белгородская область	45,7	88,4	04,3	308,8	317,3	328,7	20
Брянская область	39,3	66,6	86,8	192,6	199,3	208,4	78
Владимирская область	38,4	66,3	72,8	288,4	274,4	286,1	52
Воронежская область	80,2	83,7	89,2	326,1	328,2	334,7	17
Ивановская область	96,5	23,7	41,1	249,2	257,5	269,3	61
Калужская область	76,8	90,3	06,0	314,5	313,0	336,9	15
Костромская область	35,9	52,6	66,4	279,3	287,6	300,1	46
Курская область	37,0	50,5	99,4	304,6	311,1	322,4	23
Липецкая область	77,0	94,7	04,1	310,1	315,5	322,5	22
Московская область	26,6	30,6	37,8	336,8	336,4	341,0	13
Орловская область	71,7	02,5	09,9	317,8	320,4	318,4	30
Рязанская область	40,2	20,8	33,1	336,3	312,2	362,7	11
Смоленская область	63,5	84,0	33,2	241,0	245,5	245,3	70
Тамбовская область	39,1	57,7	73,4	282,0	300,3	302,0	44
Тверская область	19,0	40,5	63,8	378,8	388,3	402,0	4
Тульская область	91,3	02,3	03,8	308,9	322,4	338,7	14
Ярославская область	94,8	23,7	36,2	243,5	254,0	268,6	64
г.Москва	91,5	76,0	93,9	291,0	306,1	306,5	40

продолжение приложения Б

Северо-Западный федеральный округ	77,0	02,5	02,3	307,4	315,0	319,2	3
Республика Карелия	00,4	30,1	46,6	370,0	386,5	380,3	7
Республика Коми	42,8	68,1	85,1	290,6	295,6	312,2	35
Архангельская область	27,5	49,6	61,7	259,4	265,9	278,4	
в том числе Ненецкий автономный округ	28,6	42,2	25,4	182,1	196,3	198,4	79
Архангельская область без авт.округа	27,5	49,9	63,1	262,4	268,7	281,6	54
Вологодская область	54,7	90,1	03,7	303,5	315,8	320,2	28
Калининградская область	10,2	30,3	32,7	388,5	384,3	387,6	6
Ленинградская область	84,4	83,7	94,8	298,4	322,4	320,9	27
Мурманская область	78,5	07,1	97,5	300,1	305,3	312,9	34
Новгородская область	55,1	75,7	91,6	294,4	301,5	312,0	36
Псковская область	92,1	45,3	71,5	376,0	382,1	393,1	5
г.Санкт-Петербург	88,8	18,4	98,8	296,4	299,6	301,4	45
Южный федеральный округ	60,1	74,3	57,7	269,3	278,1	311,1	5
Республика Адыгея	60,8	67,6	76,1	285,1	315,1	365,5	10
Республика Калмыкия	34,8	62,0	84,3	290,8	298,6	305,1	41
Республика Крым			7,1	68,7	48,9	166,5	82
Краснодарский край	77,1	89,5	98,3	300,8	306,5	317,0	31
Астраханская область	56,2	38,7	47,3	254,2	269,2	272,4	60
Волгоградская область	28,5	34,0	65,0	335,0	379,5	421,6	2
Ростовская область	60,5	89,3	96,5	297,6	304,5	316,3	33
г. Севастополь			9,2	87,8	41,1	217,4	75

продолжение приложения Б

Северо-Кавказский федеральный округ	78,0	97,0	05,8	211,3	219,4	224,8	8
Республика Дагестан	32,5	54,3	64,5	172,1	179,3	186,0	80
Республика Ингушетия	15,0	30,0	59,5	158,8	165,9	170,2	81
Кабардино-Балкарская Республика	87,4	12,5	17,5	223,2	236,8	243,5	71
Карачаево-Черкесская Республика	98,3	14,4	15,2	201,4	205,9	210,8	77
Республика Северная Осетия-Алания	24,1	42,5	58,7	261,8	266,9	285,6	53
Чеченская Республика	14,8	27,8	44,2	153,1	163,6	165,7	83
Ставропольский край	47,8	67,2	69,2	276,9	285,2	288,5	51
Приволжский федеральный округ	37,8	58,0	83,3	287,2	292,5	305,3	6
Республика Башкортостан	63,6	45,0	97,5	302,2	307,2	333,2	18
Республика Марий-Эл	79,7	96,7	18,8	222,9	229,4	239,5	72
Республика Мордовия	89,4	34,3	53,9	260,1	261,0	273,7	58
Республика Татарстан	30,2	50,1	63,5	266,0	272,0	293,1	49
Удмуртская Республика	16,4	50,5	79,3	289,7	289,7	304,9	42
Чувашская Республика	63,6	85,1	09,1	208,2	209,6	213,5	76
Пермский край	19,2	58,5	82,3	283,9	294,0	309,9	39
Кировская область	32,2	39,5	53,9	257,9	263,6	269,1	63
Нижегородская область	40,6	69,8	01,8	305,3	318,0	321,5	25
Оренбургская область	53,0	98,1	17,1	325,9	342,7	359,9	12
Пензенская область	56,6	76,4	94,6	300,6	305,5	311,6	37
Самарская область	57,2	85,0	95,3	296,0	294,1	298,6	47

продолжение приложения Б

Саратовская область	64,3	80,3	13,7	317,8	313,0	319,5	29
Ульяновская область	31,7	43,9	58,4	263,2	270,9	280,7	55
Уральский федеральный округ	83,6	04,1	10,7	322,6	327,9	335,8	1
Курганская область	65,3	81,6	01,4	308,1	314,3	321,0	26
Свердловская область	03,8	12,6	19,8	353,7	360,7	370,5	8
Тюменская область	83,8	94,3	12,2	310,5	316,4	321,8	
в том числе:							
Ханты-Мансийский автономный округ	82,1	02,4	18,1	328,7	327,6	335,4	16
Ямало-Ненецкий автономный округ	42,9	68,7	90,9	299,4	296,6	94,1 ²	48
Тюменская область без авт.округов	01,8	95,0	13,6	294,2	311,2	316,7	32
Челябинская область	62,9	09,1	00,3	300,3	302,7	311,3	38
Сибирский федеральный округ	46,4	61,5	76,1	278,1	274,5	281,8	7
Республика Алтай	86,3	40,1	51,6	253,8	253,2	257,4	67
Республика Бурятия	08,5	31,1	39,2	243,3	247,7	253,1	68
Республика Тыва	49,0	51,6	51,6	135,1	142,7	143,3	84
Республика Хакасия	64,4	92,5	11,9	318,0	320,9	328,8	19
Алтайский край	45,1	60,8	73,4	276,2	277,0	291,5	50
Забайкальский край	29,5	37,6	47,5	253,6	260,0	265,4	65
Красноярский край	76,7	74,0	10,8	306,9	296,1	303,5	43
Иркутская область	51,5	71,8	70,5	271,3	242,7	246,2	69
Кемеровская область	25,6	45,2	55,2	257,5	263,1	269,1	62
Новосибирская область	73,0	92,5	09,7	315,0	320,8	328,2	21
Омская область	38,6	57,1	71,3	273,7	263,7	272,8	59

продолжение приложения Б

Томская область	39,9	49,9	63,7	269,7	269,7	275,9	56
Дальневосточный федеральный округ	73,8	98,5	09,0	311,6	314,0	323,4	2
Республика Саха (Якутия)	06,7	20,3	24,1	226,6	227,8	229,5	73
Камчатский край	22,6	84,8	89,2	486,9	488,8	495,5	1
Приморский край	46,7	69,6	82,3	388,8	400,2	417,0	3
Хабаровский край	14,0	28,7	43,0	245,6	252,6	261,5	66
Амурская область	34,3	75,6	86,3	286,4	265,8	275,2	57
Магаданская об- ласть	85,6	30,3	51,3	350,3	362,0	367,1	9
Сахалинская об- ласть	05,0	19,3	32,2	326,0	316,5	321,8	24
Еврейская авто- номная область	59,5	15,1	08,8	213,0	211,2	218,6	74
Чукотский авто- номный округ	1,4	3,1	9,5	100,2	142,2	110,8	85