ИССЛЕДОВАНИЕ

Холин Е.С.[1]

[1] *Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, г. Москва*

Франчайзинг: концепция формирования системы, тенденции развития в условиях кризиса

АННОТАЦИЯ:
В статье определены достоинства и недостатки франчайзинга, представлена концепция формирования системы, отражены происходящие изменения в сфере российского франчайзинга и высказаны предположения о перспективах франчайзингового рынка РФ.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: *франчайзинг, франчайзер, франчайзи, франшиза, концепция, диверсификация рисков*

JEL: D45, F10, F14

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ:
Холин Е.С. Франчайзинг: концепция формирования системы, тенденции развития в условиях кризиса // Российское предпринимательство. — 2015. — Т. 16. — № 11. — с. 1657-1670. — http://journals.creativeconomy.ru/index.php/rp/article/view/246/

Холин Евгений Степанович, канд. экон. наук, доцент, профессор кафедры торговой политики Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова, г. Москва (Evgenykholin@gmail.com)

ПОСТУПИЛО В РЕДАКЦИЮ: 22.05.2015 / ОПУБЛИКОВАНО: 17.06.2015

ОТКРЫТЫЙ ДОСТУП:
http://journals.creativeconomy.ru/index.php/rp/article/view/246/

(c) Холин Е.С. / Публикация: ООО Издательство "Креативная экономика"

Статья распространяется по лицензии Creative Commons CC BY-NC-ND (http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/)

ЯЗЫК ПУБЛИКАЦИИ: русский

\

Введение

Франчайзинг как интегрированный способ организации бизнеса получил широкое распространение во всем мире. Эта форма развития бизнеса по данным Международной организации франчайзинга (IFA) используется в 80 странах мира.

Главная цель статьи состоит в том, чтобы показать те моменты, на которые следует обратить внимание как франчайзеру, так и франчайзи при внедрении системы франчайзинга, выявить наиболее предпочтительные направления развития франчайзинга в кризисных условиях и в условиях дальнейшего развития экономики России.

В статье раскрывается понятийный аппарат франчайзинга в сфере обращения, отражены недостатки и достоинства, представлена концепция формирования системы франчайзинга, в рамках концепции определены этапы внедрения франчайзинга, показаны особенности и рассмотрены тенденции франчайзинга в условиях кризиса.

Учитывая все достоинства франчайзинга как системы, следует отметить, что его распространение в России позволит увеличить занятость населения, будет способствовать внедрению новых технологий, поддержанию жизнеспособности малого бизнеса в кризисных условиях.

Материалы статьи могут быть полезны тем, кто занимается теорией и практикой внедрения успешного бизнеса в жизнь.

I. Франчайзинг перспективная форма интеграции предприятий на потребительском рынке

В теоретическом и практическом восприятии под франчайзингом подразумевается способ организации бизнеса, предполагающий создание широкой сети однородных предприятий, которые имеют единую торговую марку. Эта сеть объединяет многих предпринимателей, соблюдающих одинаковые условия, придерживающихся одного стиля, метода, единых форм продажи товаров, услуг. Рассмотрим более подробно понятийный аппарат указанной категории и сопутствующую ей экономико-правовую терминологию.

Франчайзинг в сфере обращения товаров – это особый способ коммерческой деятельности, при котором правополучатель договаривается с правообладателем под его торговой маркой за вознаграждение, оговоренное во франшизном договоре соблюдать правила торговли, технологии, используемые организацией.

Франчайзер (правообладатель, франшизодатель) – организатор дела, владелец генеральной лицензии, собственник ноу-хау, субъект бизнеса, выдающий на определенный срок франшизу (лицензию) пользователю на право использования им торговой марки.

Франчайзи (правополучатель, пользователь, франшизополучатель) – предприниматель, который покупает право на ведение бизнеса (франшизу) под именем или торговой маркой франчайзера, объект экономического интереса франчайзера.

Таким образом есть организация-правообладатель, которая имеет экономические интересы в виде определенного дохода и расширения сферы деятельности на рынке, есть пользователь торговой марки, заинтересованный в совместной деятельности на основе взаимовыгодных экономических интересов. Условия взаимодействия правообладателя и пользователя определяются франшизой.

Франшиза – это договор, соглашение, в котором отражены условия ведения бизнеса с правом возмездного использования торговой маркой и технологий франчайзера.

В зависимости от характера деятельности франчайзинг принято подразделять на четыре вида: товарный, производственный, сервисный, бизнес-формата или деловой [4, с. 20].

В России используются все виды франчайзинга. Очень разнообразны условия по стартовому капиталу, первоначальному взносу и роялти.

Так, например, стартовый капитал в компании Спортмастер – обувь и кожгалантерея составляет 80000 долларов, а в компании Торговый дом «Перекресток», бренд «Пятерочка» 3000000 долларов, по срокам окупаемости в различных торговых компаниях колебания составляют 0,5 года до 3 лет. Компании United Colors of Benetton предоставляет возможность бесплатно использовать торговую марку, но франчайзи обязан два раза в год заказывать и выкупать товары, а также продавать их в магазинах, оформленных в стиле компании. Такое разнообразие условий по организации бизнеса, предоставляемых франчайзинговыми компаниями, позволяет широкому кругу предпринимателей использовать данную систему, вовлечь малых и средних бизнесменов в серьезный бизнес мировых и российских компаний.

Развитие франчайзинга предопределило возникновение новых его форм, таких как франчайзинг на основе опциона, конверсионный франчайзинг, субфранчайзинг [3, с. 295].

Суть франчайзинга на основе опциона состоит в том, что франчайзи имеет определенные преимущества, ему разрешается открыть не одно, а несколько новых франшизных предприятий на льготных условиях под торговой маркой франчайзера, во франшизном договоре отражается, количество франшиз, график открытия франшизных предприятий, территория освоения конкретного региона.

Конверсионный франчайзинг предусматривает, что франчайзер присоединяет самостоятельное действующее предприятие под брендом франчайзера на основе франчайзингового договора и предоставления франшизы. Что дает возможность франчайзи выступить на рынке в качестве представителя известной компании, получить доступ к продвинутым технологиям реализации товаров. Привлечь покупателей и повысить эффективность бизнеса.

Субфранчайзинг – форма контрактных взаимоотношений между мастер-франчайзером (успешная франшизная компания, имеющая разветвленную международную франшизную сеть) и мастер-франчайзи, при которой мастер-франчайзер передает эксклюзивное право на мастер-франшизу территории, где находится мастер-франчази, с правом продаж определенного количества субфраншиз в оговоренный период времени и под контролем мастер-франчайзи.

Организация бизнеса в форме франчайзинга базируется на кокурентоспособных предприятиях.

Тем не менее, следует отметить, что система франчайзинга, как и любая другая новация на потребительском рынке, может иметь определенные достоинства, так и недостатки.

Система франчайзинга создает определенные преимущества как для франчайзера, так и для франчайзи:

– позволяет увеличить объем продаж при минимальных капиталовложениях. Франчайзинговые системы позволяют объединить функции оптовой и розничной торговли и на этой основе значительно сократить затраты на приобретение и реализацию продукции.

Компания X5 Retail Group объединяет на сегодня свыше 700 франчайзинговых магазинов на территории России и имеет 29 распределительных центров. Такая организация бизнеса позволяет компании производить закупку товаров для предприятий, входящих в

систему, а также для франчайзи по низким ценам, значительно увеличить оборот компании:

– позволяет поднять престиж фирмы и ее товарного знака, такие франчайзинговые системы, как Ford Motor Company, Baskin Robbins, McDonald's, «Kodak», которые имеют свои филиалы по всему миру, известны всем. Предприятия Компании X5 Retail Group Пятерочка, Перекресток, Карусель, Патэрсон, Копейка известны по всей России.

– снизить затраты на персонал при увеличении объема продаж;

– получить дополнительный доход за счет использования бренда, так в Компании X5 Retail Group франчази платит паушальный взнос за крупный формат 1–2 млн руб. Сити-магазин (магазин у дома) – 300 тыс. руб., а также приносят ежемесячный дополнительный доход;

– за счет ресурсов франчайзи развитие бизнеса франчайзера развивается более быстрыми темпами как в своей системе, так и по сравнению с другими фирмами.

– франчайзи получает доступ не только к широко известному товару или услуге, но и к схеме организации бизнеса успешной компании, быстро приобретая репутацию у потребителей;

– многие вопросы для франчайзи решает франчайзер: централизованные поставки, обучение кадров, предоставление оборудования в лизинг, проектирование и др.

Но существуют и недостатки его деятельности:

– сложно корректировать франчайзи. Необходимо иметь огромный персонал по контролю над работой франчайзи.

Особенно трудно управлять системой в кризисной ситуации, когда сильно сказывается непрофессионализм привлеченного персонала, когда имеют место ошибки по заказу товаров, продукция залеживается на полках, нарушается система товарного обеспечения, снижаются обороты, имеет место нарушение финансовой дисциплины.

– нет уверенности, что все франчайзи предоставляют о своей деятельности правдивый отчет (по бухгалтерии), зачастую денежные средства тратятся на личные нужды;

– трудности с подбором компетентного состава кадров в основах бизнеса франчази;

– управление компанией усложнено – много собственников;

– возникают проблемы с обратной информационной связью, разработка нового программного обеспечения занимает длительный период времени.

II. Концепция формирования системы франчайзинга в торговых организациях

Концепция создания системы франчайзинга отражает направления по разработке и внедрение франчайзинга в торговых предприятиях.

Рассмотрим основные этапы разработки системы франчайзинга в торговых организациях, которые наиболее характерны для франчайзинговых систем:

1. Принятие решения о применении и распространении франчайзинга

Интеграция расширение бизнеса в форме франчайзинга должна отвечать следующим основным критериям:

– прежде всего франчайзинговый бизнес должен иметь существенные отличительные черты, свой особенный имидж, метод, систему, торговый знак, ноу-хау, раскрученный бренд, которые позволяют потребителю безошибочно отличить его от других вариантов;

– величина дохода должна быть достаточной, чтобы вернуть первоначальные и текущие затраты капитала как франчайзера, так и франчайзи, обеспечить приемлемые заработки франчайзи, компенсирующие его трудовой вклад, а также все виды платежей, поступающих от франчайзи франчайзеру;

– успешность бизнеса должна быть продемонстрирована и доказана на практике.

Франчайзи тратит много времени на открытие предприятия, платит за тренинги, программное обеспечение, продукты, поддержку, а если учесть еще и аренду помещений, организацию обеспечения коммуникаций для функционирования предприятий, отчисления франчайзеру, они ждут от франчайзера не только передачи успешного бизнеса, но и поддержки при его внедрении.

2. Определение бизнес-формата предприятия, сферы интересов франчайзера

После принятия решения о применении франчайзинга необходимо определить бизнес-формат предприятия, сферу интересов франчайзера.

При определении бизнес-формата организации можно использовать ГОСТ Р 51773-2009, где дана классификация предприятий по следующим направлениям:

–по видам торговли: оптовая, мелкооптовая, розничная торговля;
– по специализации: универсальные, специализированные, неспециализированные, с комбинированным ассортиментом, со смешенным ассортиментом;
– по видам торгового объекта: стационарные, нестационарные;
– по формам торгового обслуживания: с полным или частичным самообслуживанием, индивидуальным обслуживанием (в т.ч. через прилавок), с обслуживанием по предварительным заказам, по образцам, по каталогам и т.д.;
– по типам предприятий:
а) в розничной торговле: гипермаркет, универмаг, универсам, супермаркет, гастроном, минимаркет, торговый дом, магазин «Кэш энд кэрри», «Дисконт», «Дискаунтер» , «Сэконд Хенд», «Бутик», «Стоковый», «Промтовары», «Продукты», продовольственные специализированные («Рыба», «Мясо» и т.п.), непродовольственные специализированные («Электотовары», «Обувь» и т.п.), магазины, торгующие товарами для новобрачных, женщин, мужчин, детей, для дома, молодежи и т.п.
б) в оптовой торговле: центр оптовой и мелкооптовой торговли, универсальный общетоварный продовольственный и непродовольственный склад, специализированный общетоварный продовольственный и непродовольственный склад, магазин-склад и т.п.

На этом этапе необходимо определить, какое же предприятие Вы хотели бы создать в качестве франчайзингового.

Кроме этого следует рассмотреть:
– требования к размещению франшизного бизнеса: внешний вид, размеры территории, помещения, коммуникации;
– стандартные проекты франшизного помещения: оформление, размещение оборудования, мебели, перечень необходимого оборудования и его сервисное обслуживание;
– систему поставок расходных материалов и комплектующих, их качество и маркировку.

Определить, какие варианты соглашения будут доступны франчайзи. Вариантов два: 1) на регион, район, определенную территорию (мастер-франшизу); 2) франшиза на одну точку.

В крупных городах, где имеется ваша сеть магазинов, могут применяться 1 и 2 варианты. Не рекомендуется использовать 2 вариант в дальних городах, где ваша сеть отсутствует, вы на вряд ли сможете

контролировать и реагировать на нужды франчайзи и в конечном итоге потеряете его.

3. Структура практическое руководство по внедрению франчайзинговой системы включает следующие направления:

– структуру и философию франшизного бизнеса;
– система установления цен (как правило, франчайзер оставляет за собой право устанавливать единые цены в рамках франшизной сети);
– система поставки товаров (франчайзер при уникальности товара рекомендует франчайзи перечень своих товаров по прейскуранту и их поставку с центрального склада);
– стандарты продукции, товаров и обслуживания;
– обязанности персонала: график работы, подробные должностные инструкции с изложением процедуры их выполнения, требования к внешнему виду (униформы);
– бухгалтерский учет. Ведение отчетности франчайзи;
– схема платежей франчайзи, подробная процедура расчета;
– система контроля за оборотом и движением денежных средств;
– реклама и маркетинг: стандартные средства рекламы маркетенговые исследования франшизной территории.
– руководство по обучению и выбору персонала (производство, обслуживание)
– руководство по делопроизводству;
– бизнес-план типового франшизного предприятия. Практически приходится разрабатывать два бизнес плана: бизнес-план франшизного предприятия, с которым франчайзи мог бы обратиться в банк для получения кредита, бизнес-план франчайзера, чтобы определить эффект от вложения денежных средств во франшизную систему.
– франчайзинговые договоры, отражающие права на использование интеллектуальной собственности франчайзера, права пользования различными материальными благами и услугами (договор коммерческой концессии, договор поставки, агентский договор и др.).
– краткий справочник по предприятию франчайзера. Необходимые номера телефонов ключевых менеджеров, осуществляющие связь с франчайзи.

4. Система отбора и обучение франчази. Процесс выбора франчайзера франчайзи

На этом этапе франчайзер определяет профпригодность франчайзи на основе собеседования, анкет и тестов:

1. Личное собеседование (франчайзер узнает, имеет ли будущий франчайзи практический опыт предпринимательской или управленческой деятельности, образование, знание языков и др.).
2. Использует специальные анкеты и тесты.

Комплексное обучение начинающего франчайзи проходит по трем направлениям: до, во время и после открытия франшизного предприятия.

Предварительное обучение предполагает ознакомление будущего владельца франшизы с системой видения франшизного бизнеса, как правило проводится на франчайзинговом предприятии. Продолжительность зависит от характера бизнеса и длится до 8 недель. Обучение проходит не только по навыкам продажи или услуг, но и методам управления.

В процессе обучения особое внимание уделяется практическим ситуациям, которые могут возникнуть в работе франшизного предприятия.

Некоторые компании предоставляют инструктора за одну–две недели до открытия предприятия и на первые дни работы франшизного предприятия. Если возникают проблемы, то работа инструктора может быть продлена до их решения.

Последующее обучение проходит в виде отдельных курсов и семинаров по различным вопросам хозяйственной деятельности: бухгалтерскому учету, налогообложению, внедрению новой техники и другим вопросам.

Прежде чем приступать к бизнесу франчайзи должен оценить свои возможности, понять, что такое франчайзинговый бизнес и определить:

– свои возможности и готовность финансирования франчайзингового бизнеса в нужном объеме;

– оправдан ли риск потери собственных финансовых средств;

– готовность преодоления трудностей и перегрузок во время становления бизнеса, будет ли интересен данный вид бизнеса в течение длительного времени.

– готов ли быть частью франшизной системы и подчиняться ее дисциплине.

Для выбора франчайзера франчази необходимо получить исчерпывающую информацию о франшизном бизнесе и узнать:

– историю развития франчайзера, динамика развития франшизной сети, если у франчайзера прерванные договора с франчайзи и почему;
– состоит ли франчайзер членом национальной ассоциации франчайзинга;
– является ли компания франчайзера финансово устойчивой. Запросить балансы и финансовые отчеты за последние годы;
– каков уровень поддержки франчайзи? Какова система обучения франчайзи;
– ознакомиться с условиями контракта.

Кроме того, необходимо встретиться с работающими владельцами франшиз.

5. Процесс внедрения и контроля системы франчайзинга

Для внедрения франчайзинга следует выбрать пилотный объект, такого же мнения придерживаются ряд авторов работ по франчайзингу [5, с. 178; 2, с. 96]: это может быть как дочернее предприятие, находящееся под контролем франчайзера, так и коммерческое предприятие, имеющее определенную материальную – техническую базу.

Пилотный объект позволит франчайзеру определиться с позиции затрат на внедрение франчайзинга и на этой основе найти оптимальную величину первоначального взноса и других платежей для франчази, отработать систему учета и отчетности, окончательно определить стандарты по техническому исполнению объектов, организации внедрения франчайзинга, систему контроля за франчайзи и т.д.

Если пилотный проект будет удачным, можно приступить к внедрению франчайзинга. При этом следует учесть, что франчайзи становится обладателем коммерческой тайны франчайзера в силу договорных отношений.

Поэтому франчайзер, являясь обладателем коммерческой тайны, наряду с другими правами имеет право на защиту в административном порядке и на судебную защиту от деяний (действий), нарушающих установленный в соответствии с законодательством режим

коммерческой тайны, требовать соблюдение режима коммерческой тайны от франчайзи, получившим доступ к этой тайне.

III. Тенденции развития франчайзинга в кризисных условиях

В это непростое для российской экономики время, когда ломаются налаженные связи, используются экономические санкции, чтобы достичь желаемых политических результатов западными странами и США, и непонятно, как дальше будет развиваться мировое сообщество. Верится, что мы выйдем из этого положения экономически более сильными и развитыми. Этому буду способствовать применение новых технологий ведения бизнеса на основе франчайзинга, который позволит соединить успешных на рынке предпринимателей и предпринимателей, желающих освоить новые технологии.

Существующие преимущества франчайзинга обуславливают его дальнейшее распространение:

– высокая степень надежности и эффективности (по данным Международной ассоциации франчайзинга (IFA)за последние пять лет в мире только 8% франчайзинговых предприятий оказались нежизнеспособными, а рентабельность инвестиций составила 600%);

– франчайзи (ивестор) имеет возможность быстро начать работу под известной торговой маркой, используя все ее преимущества;

– франчайзер имеет возможности более интенсивной экспансии на рынке без прямых инвестиций.

Для комплексного понимания тенденций развития франчайзинга следует разделить процессы, которые происходят на данном этапе в Российском франчайзинге.

Во-первых, это развитие франчайзинга в рамкам общемирового процесса.

Во-вторых, ситуационные процессы – в современных условиях.

В рамках общемирового процесса российский франчайзинг развивается быстрыми темпами, несмотря на несовершенство российского законодательства. По данным аналитической компании NeoAnalytics в 2012 г., по количеству франчайзеров Россия находится на пятом месте, опережая такие страны, как Нидерланды, Швеция, Австрия и др., уступая только Франции, Германии, Италии, Великобритании.

Российские предприниматели могут познакомиться с мировыми достижениями в области франчайзинга. В нашей стране работают всемирно известные франчайзинговые компании «MacDonald's», «Pizza

Nut», «Subway», «KFC» и др. Предприниматели становятся все более информированы о значительных выгодах использования франчайзинга, как для франчайзера, так и для франчайзи. В России функционирует: «Российская ассоциация франчайзига», «Ассоциация брендинговых компаний России», компания «EMTG», крупнейший организатор в России и Восточной Европе выставок бизнеса по франчайзингу BUYBRAND Expo, выставка входит в ТОП-5 мировых событий по франчайзингу. За 12 лет благодаря работе этой выставке в России открылось более 7500 франчайзинговых предприятий.

Потенциал франчайзинговой формы ведения бизнеса в России еще далек от своего пика, мы значительно отстаем по развитию франчайзинга от таких странах как Китай, США, Южная Корея, Индия, Франция и др.

Рассматривая ситуацию с развитием франчайзинга в России, следует принимать во внимание нынешнее состояние экономики страны в условиях внешних санкций и экономического спада. По мнению Исполнительного директора РАФ Юрия Михайлеченко, многие потенциальные франчайзи заинтересованы во вложения в реальный бизнес, чем в покупку валюты. Им интересны франшизы товаров и услуг, которые устойчивы в кризисное время, такие как продукты питания, детская одежда, медицина, парикмахерские услуги.

Желание предпринимателей диверсифицировать риски в условиях кризиса, а также быть уверенными в устойчивости новых направлений бизнеса в период экономических трудностей, способствовало ускорению франчайзингового рынка в России.

По мнению специалистов по франчайзингу, выступающих на выставке BUYBRAND Expo 2014, в ближайшем будущем активный рост ожидается в таких сферах деятельности, как информационные технологии, услуги в спортивной и оздоровительной сфере, туристический и гостиничный бизнес, услуги быстрого питания.

Подводя итоги вышесказанного можно сделать следующие выводы:

– разнообразие условий по организации бизнеса, предоставляемых франчайзинговыми компаниями, позволяет широкому кругу предпринимателей использовать данную систему, вовлечь малых и средних бизнесменов в бизнес мировых и российских компаний;

– развитие франчайзинга предопределило возникновение новых его форм, таких как франчайзинг на основе опциона, конверсионный франчайзинг, субфранчайзинг.
– определены основные этапы внедрения системы франчайзинга в торговле.
– существующие преимущества франчайзинга обуславливают его дальнейшее распространение:
А) высокая степень надежности и эффективности;
Б) франчайзи (инвестор) имеет возможность быстро начать работу под известной торговой маркой, используя все ее преимущества;
В) франчайзер имеет возможности более интенсивной экспансии на рынке без прямых инвестиций.

В условиях кризиса интересны франшизы товаров и услуг, которые устойчивы в кризисное время, такие как продукты питания, детская одежда, медицина, парикмахерские услуги.

В ближайшем будущем активный рост франчайзинговых организаций ожидается в таких сферах деятельности, как информационные технологии, услуги в спортивной и оздоровительной сфере, туристический и гостиничный бизнес, услуги быстрого питания.

ИСТОЧНИКИ:

1. Гост Р 51773-2009 «Услуги торговли. Классификация предприятий торговли».

2. *Колесников В.В.* Построение франчайзингового бизнеса. Курс для правообладателей и пользователей франшиз. — СПб: Питер, 2008. — 288 с. — (Владельцам бизнеса).

3. *Иванов Г.Г., Холин Е.С.* Коммерческая деятельность: Учебник. — М.: ИД «Форум»: ИНФРА-М, 2012. — 384 с.

4. *Иванов Г.Г., Холин Е.С.* Франчайзинг в торговле: Учебное пособие. — М.: ИД «Форум»: ИНФРА-М, 2013. — 104 с.

5. *Ягудин С.Ю.* Венчурное предпринимательство. Франчайзинг. — СПб: Питер, 2011. — 256 с.

Рекомендуемые web-сайты:

6. Сайт Российской ассоциации франчайзинга.

7. Каталог франшиз.

8. Сайт Европейской ассоциации франчайзинга (European Franchise Federation).

9. Сайт Международной ассоциации франчайзинга (International Franchise Association).

10. Международная выставка франчайзинга 2014.

Холин Е.С. Франчайзинг: концепция формирования системы, тенденции развития в условиях кризиса // Российское предпринимательство. — 2015. — Т. 16. — № 11. — с. 1657-1670. — http://journals.creativeconomy.ru/index.php/rp/article/view/246/

Evgeny S. Kholin, Candidate of Science, Economics, Associate Professor, Professor of the Chair of Management and Marketing, Institute of Economics and Entrepreneurship, Moscow

Franchising: conception of system building, development trends in the conditions of crisis

ABSTRACT:
In the article, the advantages and disadvantages of franchising are defined, the conception of the system building is presented, the ongoing changes in the field of Russian franchising are reflected, and suggestions regarding the perspectives of the franchising market of the Russian Federation are communicated.
KEYWORDS: franchising, franchiser, franchisee, franchise, conception, diversification of risks