

НОВЫЕ МЕТОДЫ ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА

УДК 334.722(470.331):339.187.44

ОСОБЕННОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ ФРАНЧАЙЗИНГА КАК ИНСТРУМЕНТА РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ТВЕРСКОГО РЕГИОНА

А.В. Федоров

Тверской государственной университет

Рассмотрены особенности франчайзинга, как нового метода ведения бизнеса, особенности его внедрения и развития на региональных рынках (на примере Тверской области).

Ключевые слова: франчайзинг, франчайзера, франчайзи, франчайзинговая система, виды франчайзинговых систем, франчайзинговые отношения.

Введение. Процесс создания, обеспечение функционирования и управление франчайзинговой сетью является сложной задачей и сопровождается значительными затратами: инвестиционными, временными, ресурсными, которые может себе позволить далеко не каждое российское предприятие. Вместе с этим построение и управление франчайзинговой сетью требует от управленческого персонала наличия определенных знаний, методологий и опыта в этой области, отсутствие которых также является тормозящим фактором развития данного вида деятельности в России.

Вышесказанное обуславливает необходимость анализа существующих методов и технологий построения франчайзинговых сетей, а также поиска соответствующих оптимальных решений и выработки технологий, подходящих отечественным предприятиям с учетом российской действительности, их уровня развития и ресурсной ограниченности.

Достаточно актуальными на данный момент являются анализ зарубежного опыта франчайзинга и особенности применения подобных схем в России. Данную проблему исследовали такие авторы, как Л. Шульгина, Панкратов Ф. Г., Е. Ленц, Кашеева Г. Е., С. Гировец, С. Реверчук, В. Федоренко, О. Ястремская и др. Предметом изучения как зарубежных, так и русских ученых, экономистов, а именно Г. Андрощука, З. Варналия, Я. Сидорова и других, является развитие франчайзинговых взаимоотношений франчайзи и франчайзера, особенности внедрения франчайзинга на фирмах и предприятиях.

Постановка задачи. Целью данного исследования является изучение особенностей франчайзинга, его реализации и возможности дальнейшего развития в региональном аспекте.

Результаты исследования:

По данным департамента промышленного производства, торговли и услуг Тверской области открытие объектов торговли наблюдалось в следующих районах: Торопецком – 21, Осташковском – 13, Кувшиновском, Рамешковском и Селижаровском – по 12, Нелидовском – 10, Калининском и Удомельском – по 9.

Всего по Тверской области насчитывается 1613 сетевых предприятий, таких крупных представительств как: ООО «Метро Кэш энд Керри», ООО «Копейка – Тверь», ООО «Омега 97» (супермаркет «Патэрсон»), Тверской филиал ЗАО «Тандэр» (сеть розничных предприятий «Магнит»), ООО «Тверской продукт», Тверской облпотребсоюз, ОАО фирма ОРТ «Универсал», ООО «Ритм-2000», ООО ТК «Викинг» (сеть розничных предприятий «Пеликан»).

В то же время, наряду с открытием новых предприятий, часть ранее действующих торговых точек закрывается, что обусловлено высоким уровнем конкуренции на потребительском рынке и экономическим кризисом. Общая торговая площадь предприятий розничной торговли, по данным департамента промышленного производства, торговли и услуг Тверской области, за январь-июнь 2012 года выросла на 8,4 тыс. кв. м, или на 1,4% и составила на 1 июля 2012 года 605,1 тыс. кв. м.

В результате сокращения потребительского спроса населения, обусловленного более низкими темпами роста денежных доходов населения по сравнению с 2011 годом, оборот розничной торговли в целом за 2012 год, по оценке, составит 112 844 млн. рублей, или 97% к соответствующему периоду 2011 года в сопоставимых ценах.

В январе-июне 2012 года наибольший прирост торговых площадей наблюдался в Кувшиновском, Максатихинском, Жарковском и Старицком районах, соответственно, – 41,7%, 22,1%, 17,8% и 15,0%. Рост торговых площадей в Кувшиновском, Максатихинском и Жарковском районах обусловлен уточнением торговых площадей администрациями муниципальных образований, в Старицком районе – открытием торгово-офисного центра.

Сокращение торговых площадей произошло в 10 муниципальных районах (Андреапольском, Бологовском, Калининском, Краснохолмском, Молоковском, Оленинском, Сандовском, Сонковском, Удомельском и Фировском) и 2 городских округах (в городе Торжок и ЗАТО «Солнечный»). Наибольшее сокращение торговых площадей было в ЗАТО «Солнечный» (10,8%), что обусловлено закрытием субъектами малого предпринимательства трех торговых объектов по торговле продовольственными товарами.

Сокращение торговых площадей в Калининском районе на 14,7% обусловлено уточнением торговых площадей администрацией муниципального образования.

В целом по области обеспеченность торговыми площадями на 1000 чел. населения на 1 июля 2012 года увеличилась по сравнению с 1 января 2010 года на 37,5%, с 1 января 2011 года – на 12,5%, с 1 января 2012 года – на 1,4%. Наибольшая обеспеченность торговыми площадями на 1000 чел. населения сложилась в Осташковском районе – 669,1 кв. м, в Западнодвинском районе – 605,7 кв. м, в городе Твери – 580,4 кв. м, в Зубцовском районе – 570,8 кв. м. Самая низкая обеспеченность торговыми площадями на 1000 чел. населения была в Вышневолоцком и Оленинском районах, соответственно, 105,6 кв. м и 177,0 кв. м.

Т а б л и ц а 1
Анализ специализации рынков Тверской области

Тип рынка	Количество, ед.	Удельный вес, (%)
Универсальные	36	78,3
Специализированные непродовольственные	4	8,7
Специализированные продовольственные	2	4,3
Специализированный авторынок	1	2,2
Специализированный рынок строительных материалов	2	4,3
Сельскохозяйственные	1	2,2
Всего:	46	100

Анализ специализации рынков Тверской области показывает, что наибольший удельный вес (78,3%) приходится на универсальные рынки, на которых реализуются продовольственные и непродовольственные товары.

На начало 2011 года на розничных рынках области было организовано 6419 торговых мест, в том числе для сельских товаропроизводителей и граждан, ведущих личные подсобные (фермерские) хозяйства, занимающихся садоводством, огородничеством – 894 торговых мест или 13,9 % от общего количества.

Всего в муниципальных образованиях области отведено 76 земельных участков (площадок) для проведения розничных ярмарок. В 2011 году было проведено свыше 930 ярмарок, на которых 80% торговых мест было представлено сельхозтоваропроизводителям и гражданам, ведущим крестьянские (фермерские) хозяйства, занимающимся садоводством, огородничеством.

На состояние конкуренции в розничной торговле в последние годы оказывает влияние сетевой ритейл, развитие которого в Тверской области проходило в благоприятных экономических условиях и

высокой конъюнктуре торговли, обусловленных значительным уровнем платежеспособного спроса населения области.

По данным статистики в 2011 году доля торговых сетей по Тверской области (без автономных округов) составила 12,3% в обороте розничной торговли. У розничных сетей Тверской области, как и в целом по России по-прежнему сохраняется потенциал для быстрого роста [11].

В развитии сетевых компаний в Тверской области существует немало позитивных моментов:

- повышение конкуренции, которая становится движущей силой развития потребительского рынка, предприятий пищевой промышленности;
- расширение ассортимента реализуемой продукции, перечня предоставляемых предприятиями торговли услуг;
- снижение розничных цен на товары;
- улучшение качества товаров;
- формирование нового уровня организации торговли, логистики, обязательств поставщиков товаров.

По данным органов местного самоуправления по состоянию на 01.01.2012 на территории Тверской области (без автономных округов) деятельность по розничной продаже осуществляют 727 сетевых компаний с общим количеством торговых объектов 2798, общей площадью 431724,4 кв. м, в том числе торговой площадью 267787 кв. м.

Из общего количества сетевых компаний:

- международных – 1;
- федеральных – 22;
- местных – 704.

Т а б л и ц а 2

Деятельность компаний Тверской области по розничной продаже

№ п/п	Наименование показателя	2010	2011	%
1.	Оборот розничной торговли, тыс. руб., в том числе:	12 037 858	15 208 168	126,3
	Пищевыми продуктами, включая напитки, и табачные изделия	9 548 905	12 658 338	132,6
	Непродовольственными товарами	2 488 953	2 549 830	102,4
2.	Численность работников, человек	4917	4934	100,3
3.	Количество торговых объектов, единиц	51	88	172,5
4.	Торговая площадь, кв. м.	33658,4	44695,1	132,8

Показатели наиболее крупных торговых сетей, таких как: ЗАО ХК «Фонд», ООО «Пчелка», ООО «Новое Эльдorado», ООО «Партнер Маркет», ООО «Элемент – Трейд – Тверь», ЗАО «Тандер», ЗАО «Юниленд-ЦТ-Екатеринбург», ТООП ООО «Лента», ООО «Метро кэш энд керри», ЗАО «ТД «Перекресток», осуществляющих деятельность на территории Тверской области, по данным Тверьстата характеризуют положительную динамику развития сетевого ритейла.

Таблица 3
Деятельность крупных торговых сетей Тверской области

Наименование показателя	2010 г.	2011 г.	Темп роста, %
Доля крупных торговых сетей Тверской области			
в обороте розничной торговли области, %	7,3	9,3	127,4
в обороте розничной торговли пищевыми продуктами области, %	12,6	13,8	109,5
в обороте розничной торговли торговых сетей, %	66,0	73,7	111,7
в обороте розничной торговли пищевыми продуктами торговых сетей, %	73,5	93,5	127,2
Доля 6 международных и федеральных торговых сетей (ООО «Элемент-Трейд-Тверь», ЗАО «Тандер», ООО «Лента», ЗАО «Юниленд-ЦТ-Екатеринбург», ООО «Метро Кэш ЭНД Керри», ЗАО «ТД «Перекресток»)			
в обороте розничной торговли области, %	4,5	6,1	135,6
в обороте розничной торговли пищевыми продуктами области, %	7,7	9,8	127,3
в обороте розничной торговли торговых сетей, %	40,2	48,4	120,4
в обороте розничной торговли пищевыми продуктами торговых сетей, %	44,9	66,1	147,2

Данные таблицы 3 показывают, что удельный вес крупных торговых сетей Тверской области в обороте розничной торговли в 2011 году составлял 9,3 %, в том числе удельный вес 6 международных и федеральных торговых сетей, таких как: ООО «Элемент-Трейд-Тверь», ЗАО «Тандер», ООО «Лента», ЗАО «Юниленд-ЦТ-Екатеринбург», ООО «Метро Кэш ЭНД Керри», ЗАО «ТД «Перекресток» (далее международные, федеральные сети) – 6,1 %. В обороте пищевыми продуктами удельный вес вышеуказанных сетей составил соответственно 13,8 % и 9,8 %. Кроме того, в розничном обороте торговых сетей, доля крупных торговых сетей в 2011 году составляла 73,7 %, а международных, федеральных сетей – 48,4 %. Динамика

темпов роста данных показателей подтверждает развитие сетевого ритейла в области, который, благодаря своей высокой производительности и отлаженной системе логистики, позволяет значительно расширить ассортимент товаров, предлагая потребителю продукцию не только российских, но и зарубежных производителей, причем по ценам, приемлемым для значительной части населения.

Несмотря на положительную динамику развития розничной торговли в области, роль оптового звена в организации товароснабжения розницы остается незначительной. Сегодня в области более 658 предприятий оптовой торговли, из них более 90 процентов малые предприятия и частные предприниматели. Имеет место неравномерное размещение оптовой сети на территории области, основная масса оптовых предприятий расположена в областном центре г. Твери, слабое развитие логистики.

В целях создания единой производственно-перерабатывающей, логистической и сбытовой цепочки сельскохозяйственной продукции в областном центре фирмой «КриММ» уже введен в эксплуатацию распределительный центр (оптовый рынок) овощной продукции, на площадях которого реализуется оптом и в розницу весь ассортимент овощной продукции от самих производителей.

В Тверском районе строится логистический центр общей площадью более 14 тысяч кв.м., который рассчитан на одновременное хранение и поставку сельскохозяйственной и пищевой продукции до 40 тысяч тонн, оснащен складскими помещениями с различным температурным режимом – от минус 24 до плюс 15 градусов. комплекс включает в себя не только логистический центр, но и цех по глубокой переработке мясоовощной и рыбной продукции, в том числе по переработке мяса – до 3000 тонн; рыбы – до 2000 тонн; овощей – до 5000 тонн.

В целом региональный розничный рынок характеризуется стабильностью и относительно высокой насыщенностью товарами. За 10 лет емкость розничного рынка выросла в фактических ценах более чем в 13,5 раз. Состояние конкурентной среды на розничном рынке можно охарактеризовать как рынок с развитой конкуренцией.

Перспективным с точки зрения развития новых и поддержке действующих предприятий на розничных рынках является «франчайзинг».

Франчайзинг предоставляет широкие возможности для развития структуры отношений в целом, интеграции крупного, среднего и малого бизнеса, продвижения организаций-производителей и отечественных товаров на внутреннем и международном рынке, формирования дополнительной системы контроля качества продукции, создания условий для формирования приверженности населения российскому производителю, достижения определенного уровня защищенности участников малого и среднего бизнеса, создания новых рабочих мест [11].

Для дальнейшего применения франчайзинга в Тверской области есть существенные предпосылки:

- во-первых, это обусловленная необходимостью продвижения на региональном и российском рынках отечественных производителей;

- во-вторых, это формирование малого предпринимательства, субъектам которого необходима сегодня поддержка не только и не столько материальная, сколько поддержка в организации самого бизнеса, информационном обеспечении, маркетинговых исследованиях и рекламе;

- в-третьих, это необходимость формирования и отработки системы управления качеством на всей цепи взаимосвязанных циклов «производитель-потребитель».

В настоящее время основными проблемами развития розничной торговли являются:

- неравномерное развитие торговой инфраструктуры в силу особенностей развития территории области;

- отсутствие у участников рынка необходимого объема первоначальных инвестиций;

- недостаточность правовых и иных знаний предпринимателей.

В качестве первоочередных мер, направленных на создание условий для благоприятной конкурентной среды в сфере розничной торговли, следует отнести:

- поддержку развития малого и среднего предпринимательства (организация и проведение консультаций с предпринимателями, возмещение части затрат по договорам кредита и части затрат по лизинговым платежам);

- пропорциональное распределение торговых площадей в муниципальных образованиях с учетом минимальных нормативов обеспеченности населения Тверской области площадью торговых объектов;

- стимулирование деловой активности и взаимодействия хозяйствующих субъектов, осуществляющих торговую деятельность, и хозяйствующих субъектов, осуществляющих поставки товаров, посредством организации и проведения конкурсов, ярмарок;

- повышение информационной прозрачности деятельности органов власти и органов местного самоуправления, включая публикацию основных процедур и результатов деятельности;

- разработку и утверждение нормативов минимальной обеспеченности площадью торговых объектов по области в целом, в том числе в разрезе муниципальных образований;

- возмещение части расходов организациям по доставке товаров первой необходимости в труднодоступные территории;

- организацию сбора, анализа и публикацию информации о

потребительском рынке Тверской области, в том числе о наличии свободных торговых мест на розничных рынках.

Созданию условий для благоприятной конкурентной среды в сфере торговли будет способствовать реализация Федерального закона от 28.12.2011 № 381 «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации».

Применение франчайзинга способствует формированию цивилизованного регионального потребительского рынка, Тверская область – не исключение. Такого мнения придерживается заместитель губернатора Тверской области Сергей Дегтярь.

По его словам, данная бизнес-технология создает стимулы для взаимодействующих на данном рынке сторон, в том числе для потребителей – в приобретении всё более качественных товаров и услуг, для инвестиционных компаний – в развитии качественной инфраструктуры, в том числе строительстве бизнес-центров и объектов торговли современных форматов, для предприятий потребительского рынка – в повышении качества реализуемых товаров и услуг.

Успешное развитие регионального франчайзинга невозможно без взаимодействия с органами местного самоуправления. В настоящее время в регионе проводят активную работу в привлечении муниципалитетов к развитию института франчайзинга. В городах и районных центрах проходят выездные семинар-совещания, на которых предпринимателям разъясняют преимущества внедрения франчайзинга, проводятся консультации по вопросам государственной поддержки, презентации франшиз.

Существуют по крайней мере два способа стать самостоятельным предпринимателем: либо организовать независимое собственное дело, либо использовать потенциал сотрудничества с известной торговой маркой. При этом, как уже было отмечено, возможно несколько путей реализации второго направления: в качестве альтернативы классической франчайзинговой модели в Твери выдвигается комбинированный вариант сотрудничества. Аналогично описанной выше ситуации с целью выявления преимуществ и недостатков франчайзинговой системы, независимого собственного дела и комбинированной модели с точки зрения потенциального предпринимателя проведен сравнительный анализ всех трех моделей. Результаты анализа представлены в таблице 4:

Таблица 4
Сравнительный анализ трех моделей

Характеристика для сравнения	Франчайзинговая система	Независимое собственное дело	Комбинированная модель
Возможность стать самостоятельным предприятием	+	+	Реализуется не всегда

Ведение бизнеса под хорошо известной торговой маркой	+	-	+
Характеристика для сравнения	Франчайзинговая система	Независимое собственное дело	Комбинированная модель
Меньшая потребность в капитале, чем при организации независимого собственного дела	+	-	+
Использование уже испытанных форм предпринимательства (снижение риска разорения)	+	-	+
Возможность получать преимущества и экономию, доступные только крупным компаниям	+	-	+
Обучение, профессиональные консультации, помощь со стороны ведущего элемента	+	-	Не всегда оговариваются в контракте и слабо реализуются
Опасность потерять свою репутацию вследствие плохой работы третьей стороны	+ (вследствие плохой работы франчайзера или других франчайзи)	-	+

Основываясь на результатах проведенного анализа, отметим следующее.

С одной стороны, часть преимуществ франчайзинга реализуется и в комбинированной модели делового взаимодействия:

- ведение бизнеса под хорошо известной торговой маркой;
- меньшая потребность в капитале, чем при организации независимого собственного дела;
- использование уже испытанных форм предпринимательства (снижение риска банкротства);
- возможность получать преимущества и экономию, доступные только крупным компаниям.

Однако отдельные достоинства франчайзинга не всегда находят свое выражение в комбинированной модели, что делает ее менее привлекательной для потенциального предпринимателя:

- возможность стать самостоятельным предпринимателем реализуется не всегда;
- обучение, консультации, помощь со стороны ведущего элемента не всегда оговариваются в контракте и слабо реализуются.

Таким образом, для потенциального предпринимателя франчайзинг заведомо предпочтительнее комбинированного варианта сотрудничества. Однако в реальной российской действительности чаще всего остается выбор только между комбинированной моделью партнерства и независимым собственным бизнесом. Очевидно, что в большинстве случаев предпочтение в этой паре будет отдано первому варианту, поскольку в нем все-таки реализованы преимущества франчайзинга, которые не будут иметь места при организации независимого собственного дела.

При этом, несмотря на все сказанное в пользу франчайзинга, все же не следует забывать и об отдельных недостатках, свойственных как франчайзинговой модели, так и комбинированному варианту сотрудничества. Речь идет, в частности, об опасности потерять свою репутацию вследствие плохой работы третьей стороны. Кроме того, на выбор потенциального предпринимателя может повлиять необходимость определенных ограничений его самостоятельности со стороны центрального руководства, реализуемая, как уже отмечалось, с различной степенью жесткости, а также личные мотивы будущего владельца компании. Тем не менее, с учетом всего вышесказанного, можно утверждать, что перечисленные преимущества в большинстве случаев заставляют сделать выбор между независимым собственным бизнесом и комбинированным вариантом сотрудничества в пользу последнего.

Безусловно, направления поиска новых форм ведения бизнеса многочисленны, и не могут быть ограничены лишь одной рассмотренной нами моделью. Однако, в сложившихся условиях экономической нестабильности, нехватки инвестиционных средств, а также недостатка предпринимательского опыта рассмотренный вариант организации бизнеса представляется нам наиболее перспективным для дальнейшего развития российского предпринимательства [5].

Использование франчайзинга снижает издержки, повышает эффективность рекламы, внедрения технических и технологических новшеств, увеличивает объем продаж и прибыль предприятий, что в совокупности способствует развитию экономики в целом. Помимо этого, франчайзинговые сети выступают в качестве каналов трансфера инноваций, в которых компания-франчайзер выступает разработчиком инноваций, а компания-франчайзи является их потребителем и внедрителем. Для стабильного развития франчайзеру необходимо создать систему стандартов, отвечающую современным рыночным условиям, и организовать механизмы контроля за оказываемыми услугами.

Предъявляемые к франчайзи требования расширяют личные возможности предпринимателей, изменяют их взгляд на качество профессиональных знаний, способствуют внедрению их способностей и профессиональных навыков, что способствует распространению инноваций как внутри конкретной франчайзинговой системы, так и вне ее.

Так как бизнес большинства крупных франчайзеров постоянно развивается с учетом все повышающейся требовательности клиентов к качеству услуг, само присутствие франчайзера в Тверском регионе изменяет потребительские требования клиентов, что вынуждает использовать новые методы работы даже тех участников рынка, кто никогда не собирался работать по франчайзингу. Таким образом, появление на том или ином региональном рынке франчайзинговых схем довольно сильно меняет саму структуру этого рынка.

Для Тверского региона присутствие крупных франчайзеров крайне выгодно как по чисто экономическим причинам (создание значительного числа рабочих мест, вовлечение более широких слоев населения в современные экономические процессы, развитие в регионе третичного сектора экономики), так и на более широком уровне (постепенное нивелирование степени экономического развития между регионом и центром, качественные преобразования в развитии региона в целом, особенно в части инфраструктуры услуг, товаров и работ).

Помимо вышеперечисленного, присутствие крупных франчайзеров в регионе в значительной степени увеличивает его инвестиционную привлекательность, в том числе и для зарубежных инвесторов, в довольно значительной степени ориентирующихся на присутствие в регионе известных брендов [10].

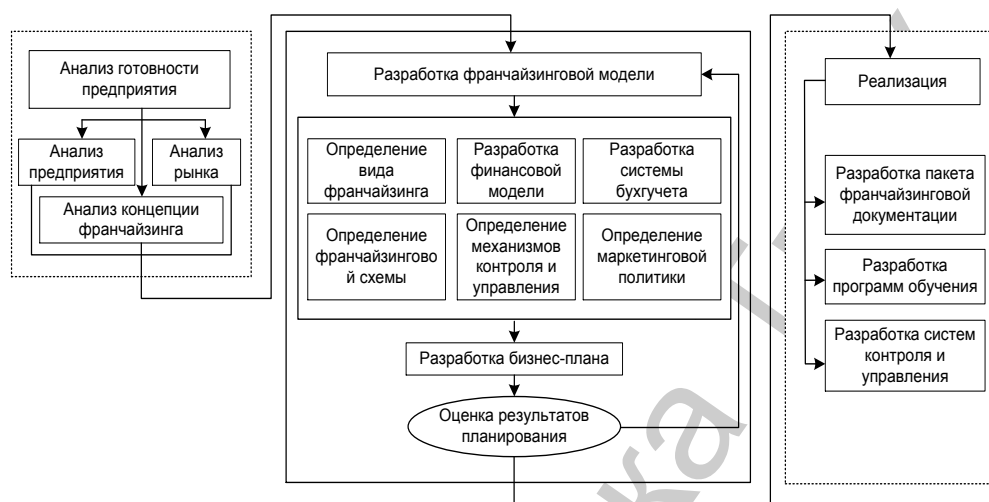
Среди различных путей построения собственных бизнес – сетей наиболее целесообразным для многих российских предприятий может оказаться построение бизнес – сети на основе франчайзинга. Данный вид деятельности активно развивается и практикуется западными компаниями и уже доказал свою эффективность в построении, например, сбытовых сетей, быстром расширении деятельности и захвате рынка. Однако в России франчайзинг только начинает свое развитие и российский рынок франчайзинговых предприятий сильно уступает западным конкурентам.

Весь процесс внедрения системы франчайзинга на предприятии можно разделить на три основные стадии: «Подготовка франчайзингового проекта», «Внедрение системы франчайзинга», «Управление и развитие франчайзинговой структурой». Каждая стадия включает в себя определенное количество этапов, тщательное прохождение которых может значительно снизить риск неудачи всего проекта внедрения франчайзинговой системы на предприятии.

«Подготовка франчайзингового проекта» является самой первой стадией и подразумевает полную разработку проекта создания и внедрения франчайзинговой системы, детально описывающего все процедуры проекта, включающего полный комплекс необходимой документации и т.д.

В свою очередь, первая стадия включает в себя следующие этапы: анализ готовности, разработка франчайзинговой модели, реализация.

Схематично первая стадия внедрения франчайзинга «Подготовка франчайзингового проекта» представлена на рисунке 1.



Р и с . 1. Схема работ первой стадии внедрения франчайзинга «Подготовка франчайзингового проекта»

Далеко не каждая компания имеет все необходимые предпосылки для успешного развития деятельности на основе франчайзинга. В связи с этим правильная оценка готовности предприятия к переходу на новую систему работы является особенно важной. Анализ готовности предприятия к внедрению франчайзинга должен включать исследование и оценку таких факторов как:

- анализ франчайзинговой концепции: наличие ценной бизнес-системы, возможность тиражируемости концепции, возможность документирования концепции, возможность и трудоемкость обучения, круг потенциальных франчайзи, уровень доступности для потенциальных франчайзи, вероятность и срок возврата инвестиций;
- анализ собственного предприятия и рынка в целом: наличие собственных ресурсов, степень доверия существующих клиентов предприятию, существующий уровень выполнения обязательств компании, конъюнктура рынка.

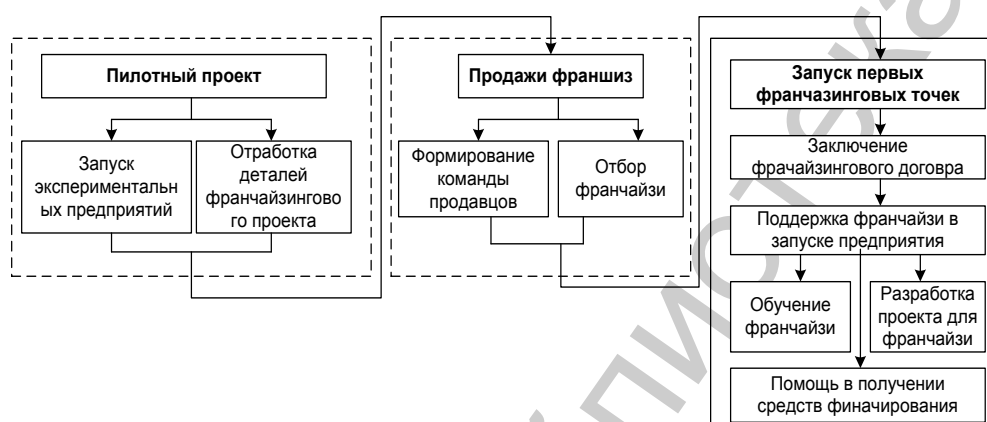
После оценки готовности предприятия к внедрению франчайзинговой системы и принимается решение о начале франчайзингового проекта.

Разработка франчайзингового проекта начинается с построения достаточно детальной франчайзинговой модели, включающей в себя определение и четкое описание полной стратегии реализации и развития проекта. На этом этапе разрабатываются абсолютно все элементы будущей франчайзинговой системы: выбирается предмет франчайзинга определяющий его вид, определяется организационная

схема франчайзинговой системы, разрабатывается финансовая модель, формулируется маркетинговая политика, разрабатывается бизнес-план и рассчитывается экономическая эффективность. В случае если результаты бизнес планирования не отвечают ожиданиям, имеет смысл вернуться к построению модели и внести соответствующие корректировки.

После окончательной разработки франчайзинговой модели наступает третий этап реализации, включающей следующие основные элементы: разработка систем контроля и управления, разработка программ обучения, разработка полного пакета франчайзинговой документации.

После завершения стадии подготовки предприятия к внедрению франчайзинга наступает стадия непосредственного внедрения франчайзинговой системы. Схематично вторая стадия работ по внедрению системы франчайзинга на предприятии «Внедрение системы франчайзинга» представлена на рисунке 2.



Р и с . 2. Схема работ второй стадии внедрения франчайзинга «Внедрение системы франчайзинга»

Большинство успешных франчайзеров начинают эту деятельность с пилотного проекта – открытия собственных торговых точек. Реализация пилотного проекта должна демонстрировать франчайзи всю целесообразность вступления в данную франчайзинговую систему, и таким образом сильно способствовать продажам франшиз. Также пилотные предприятия дают возможность франчайзеру на практике апробировать франчайзинговую модель и при необходимости внести соответствующие изменения.

Безусловно, для того чтобы франчайзинговая сеть предприятия существовала, эффективно функционировала и развивалась, необходимо найти франчайзи, способствующих этому процессу. Особенно важно найти соответствующих франчайзи в самом начале построения системы, при продажах первых франшиз, т.к. именно от их

успеха и первого опыта будет во многом зависеть дальнейшее развитие системы в целом.

При этом основную работу по подбору франчайзи можно свести к двум задачам: во-первых, создать команду профессиональных продавцов франшиз, которые умеют правильно формировать базу потенциальных франчайзи и убеждать их вступить в данную систему, во-вторых, произвести правильный отбор франчайзи.

После определения и выбора потенциальных франчайзи, начинается самый ответственный этап – этап создания франчайзинговых точек. Основными направлениями деятельности франчайзера на этом этапе являются заключение франчайзингового договора с франчайзи, предоставление первичной помощи в организации франчайзинговой точки и обеспечение первоначальной поддержки.

Опыт показывает, что самое простое во взаимоотношениях партнеров – это подписание договора и продажа франшизы, самое сложное – добиться успеха ее работы. Поэтому франчайзер должен приложить не мало усилий для первоначальной поддержки франчайзи с целью повышения эффективности работы всей системы в целом.

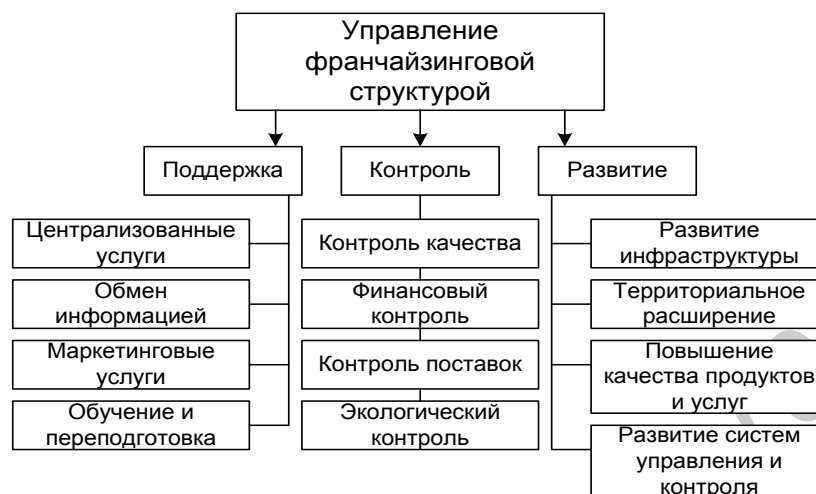
Как правило, при запуске новых франчайзинговых точек, франчайзер оказывает поддержку в следующих формах: разработка и реализация проекта для франчайзи, обучение франчайзи с целью их подготовки к управлению франчайзинговой точкой, помощь в получении средств для финансирования предприятия франчайзи.

После открытия и вывода на должный уровень первых франчайзинговых предприятий, после формирования так называемого первоначального образа франчайзинговой сети, наступает третья последняя стадия, продолжающаяся на протяжении всего жизненного цикла системы, стадия «Управления и развития франчайзинговой структурой». Основными задачами на данной стадии являются: организация постоянной поддержки франчайзи, осуществление контроля над их действиями, реализация маркетинговых задач, направленных на продвижение как системы франчайзинга, так и характеризующих ее бренда и продукции, а также мероприятия по развитию и расширению франчайзинговой структуры. Схематично стадия управления и развития франчайзинговой структуры представлена на рисунке 3.

Осуществление поддержки франчайзи со стороны франчайзера на протяжении всего периода их функционирования, является одним из факторов, обуславливающих возможный успех системы, и ее существования на протяжении длительного срока.

Управление франчайзи в значительной степени подразумевает контроль над соблюдением условий франчайзингового соглашения, которое было заключено между франчайзером и франчайзи. Если система не управляется и не контролируется должным образом, она теряет

свою ценность, а франчайзи, не соблюдающие установленные правила работы, нарушающие требования установленных стандартов качества, наносят системе ущерб, причем тем больший, чем больше система.



Р и с . 3. Схема работ третьей стадии внедрения франчайзинга «Управление и развитие франчайзинговой структуры»

Помимо осуществления поддержки франчайзи и контроля над деятельностью их предприятий, в процессе управления франчайзинговой структурой должна постоянно проводиться стратегия развития франчайзинговой сети, включающая такие направления деятельности как развитие инфраструктуры, географическое расширение, повышение качества предлагаемых продуктов и услуг, а также совершенствование систем контроля и управления.

В свою очередь, привлекательность Тверского региона для франчайзера определяется не только рыночно-финансовыми показателями, но и макроэкономической ситуацией в регионе в целом, а также рядом факторов, напрямую влияющих на развитие франчайзинга в регионах, таких как:

- Объективные факторы (количество крупных городов в регионе, наличие сформировавшихся рынков сбыта продукции/потребления услуг, экономико-географические условия).
- Заинтересованность администрации региона в развитии франчайзинга, в частности:
 - Законодательно-правовые инициативы, осуществляемые как в содействии с федеральными органами, так и независимо (например, местные налоговые льготы для франчайзеров или франчайзи).
 - Предоставление льготных условий кредитования франчайзи местными банками, региональные льготы крупных государственных и коммерческих банков, обусловленные инвестиционной привлекательностью региона или целевыми программами его развития.

– Сотрудничество администрации региона и франчайзеров в области информационного обеспечения (анализ маркетинговой и экономической ситуации в регионе силами соответствующих структур, поиск и подбор региональных партнеров, консультирование представителей франчайзеров и местных франчайзи, содействие в контроле за соблюдением технологий).

- Помощь в успешной адаптации франчайзинговых схем к условиям данного конкретного региона. Организация форумов, конференций и семинаров, посвященных развитию франчайзинга в регионе.

– Содействие в кадровом обеспечении местных франчайзи. Организация учебных центров, центров переподготовки и повышения квалификации сотрудников местных предприятий, создание кадровых служб, создание специализированных баз данных.

– Улучшение взаимодействия федеральной и региональных схем поддержки малого бизнеса, что, безусловно, повысит конкурентоспособность региональных франчайзи по отношению к предприятиям, ведущим региональную экспансию путем открытия корпоративных филиалов.

– Наличие в регионе отделения Российской Ассоциации Франчайзинга, местной франчайзинговой ассоциации и/или ассоциации франчайзи.

Некоторыми мерами, принимаемыми региональной администрацией для развития франчайзинга в регионах, могут стать:

– установление контактов с отсутствующими в регионе крупными франчайзи с целью привлечения последних в регион и/или совместной выработки нормативных документов по организации франчайзинга в регионе. содействие местным крупным предприятиям с целью расширения их присутствия в других регионах с использованием франчайзинговых схем;

– поиск зарубежных франчайзеров с целью привлечения в регион дополнительных инвестиций и подбор для них местных потенциальных франчайзи. Организация субфранчайзинга и помощь при запуске пилотных франшиз в регионе. Помощь в организации технических вопросов – например, в логистике и банковском обслуживании региональных франчайзи;

– организация форумов, конференций и семинаров, посвященных развитию франчайзинга;

– наличие льготных условий аренды производственных/торговых площадей для франчайзи, а также возможностей для их долгосрочной аренды, лизинга, или приватизации [10].

Выводы

Подводя итог, отметим, что, во-первых, в Тверской области сегодня активно применяется комбинированная модель делового взаимодействия, сочетающая в себе элементы как франчайзинга, так и предпринимательства. На наш взгляд, такой вариант партнерства оправдан для тех российских условий, которые принято называть

переходными. Иными словами, комбинированную форму сотрудничества мы предлагаем рассматривать лишь как промежуточный вариант на пути развития российского бизнеса.

Во-вторых, мы убедились, что в рассмотренной модели в неявном виде присутствует проблема «неравноправного партнерства», проявляющаяся в несколько односторонней реализации прав и возможностей. Франчайзинг – это система равноправных партнерских взаимоотношений, предполагающая справедливое взаимовыгодное распределение преимуществ, без ущемления позиции мелкого собственника. В переводе с французского «франчайз» означает «льгота, привилегия». При этом важно то, что каждая сторона договора имеет определенную «порцию» этих привилегий. Поскольку в рассмотренной модели данный баланс нарушен, очевидно, что повышение устойчивости такого типа партнерства должно происходить за счет дополнения блока привилегий подчиненного элемента, т. е. в направлении большего соответствия франчайзинга.

В-третьих, дальнейшему преобразованию данной формы предпринимательства, на наш взгляд, в значительной степени будет способствовать привлечение внимания к юридической стороне вопроса, т.е. заключению договора. согласно ГК РФ франчайзинговому соглашению полностью соответствует договор коммерческой концессии, использование которого пока не получило в нашей стране должного распространения. сегодня при заключении контрактов приходится всякий раз прибегать к сложной процедуре составления совершенно новой формы договора, что не позволяет учесть всех особенностей ведения бизнеса и допускает возможность столкновения интересов и скрытых противоречий. Очевидно, что такое положение вещей препятствует развитию эффективного делового партнерства. Эта ситуация явно требует пересмотра договорных взаимоотношений, на что мы хотели бы обратить внимание специалистов, способных более компетентно разобраться в данном вопросе.

По оценкам одних специалистов, использование франчайзинга является достаточно выгодным с точки зрения развития малого предпринимательства в Тверской области. Однако следует иметь в виду, что часто «omne magnifico est» (от латинского – «все неизвестное представляется значительным») существующие недостатки в законодательстве РФ в отношении регулирования прав франчайзера и франчайзи при ведении франчайзинговой деятельности существенно снижают ее эффективность, прежде всего, на макроуровне. Таким образом, необходим комплексный подход при оценке франчайзинговой деятельности, который позволит предусмотреть все риски от данного вида деятельности и скрытые угрозы.

Список литературы

1. Ассоциация франчайзинга [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.franchising.org.ua/franchajzing/zakonodatelnoe-i-normativnoe-regulirovanie.html>.
2. Дэн стифф. Продавай больше, используя силу бренда / стифф Дэн. – М.: Издательский дом Гребенникова, 2011.
3. Кабушкин Н.И., Бондаренко Г.А. Менеджмент гостиниц и ресторанов. Навчальный посібник / Мн.: Новое знание, 2012. – 216 с.
4. Каталог франшиз [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.franchise-catalogue.com.ua
5. Лапицкая Л.В. Франчайзинговая модель организации бизнеса / Лапицкая Лариса Владимировна, Чемоданова Екатерина Вадимовна // Маркетинг. – 2011. – № 3. – с. 105 – 114.
6. НПШ “Гарант-сервис-Университет” – // Режим доступа: <http://ru.trovit.com>
7. Нуралиев Б.Г., Пушин В.С., Салимов А.Р. Поддержка развития франчайзинга в России // Закон. – М.: Закон. – 2012. – № 12. – С. 124 – 128.
8. Плюсы и минусы франчайзинга / Делаем Деньги. – №11. – 2011.
9. Сайт о франчайзинге. – Режим доступа: <http://top-franchising.com.ua/docs/>.
10. Сойак Е. Развитие франчайзинга в регионах РФ как один из способов инновационного реформирования и интеграционной поддержки малого бизнеса // Режим доступа: www.franchisinguniverse.ru
11. Региональная программа «Развитие конкуренции в Тверской области на 2011-2012 гг.»
12. Сергей Дегтярь. Франчайзинг способствует формированию цивилизованного рынка в регионе – Режим доступа: http://www.newsprom.ru/Ekonomika/134312819517955/Sergej_Degtjar_franchajzing_sposobstvuet_formirovaniju_civilizovannogo_rynka_v_regione.html

THE PECULIARITIES OF FRANCHISING APPLICATIONS AS AN INSTRUMENT OF ENTERPRISES DEVELOPMENT IN TVER REGION

A.V. Fedorov

Tver State University

The article considers the franchising peculiarities as a new method of doing business, the features of its introduction and development on regional markets (illustrated by Tver region).

Keywords: *franchising, franchisor, franchisee, franchising system, types of franchising systems and franchising relationships.*

Об авторах:

ФЁДОРОВ Александр Валерьевич – соискатель кафедры Финансов, кредита и банковского дела Московского государственного университета экономики, статистики и информатики, e-mail: fedorovav.tver@mail.ru

Научная библиотека ТВГУ