

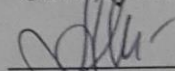
Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Торгово-экономический институт

Кафедра Менеджмента

«УТВЕРЖДАЮ»

Заведующий кафедрой

 А.Н. Чаплина

« 20 » ИЮНЯ 2016 г.

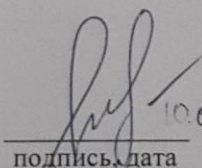
БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»,
профиль «Управление малым бизнесом»

Формирование стратегии развития организации на основе
франчайзинга

на материалах ООО «Пивная академия» мегаполис бар «People's»

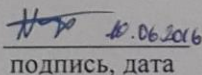
Научный
руководитель


подпись, дата

10.06.2016 доцент, канд. экон. наук
должность, ученая степень

Е.А. Герасимова
инициалы, фамилия

Выпускник

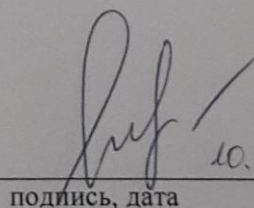

подпись, дата

11-02-088 з
номер зачетной книжки

МБ11-13
номер группы

Л.А. Киверский
инициалы, фамилия

Нормоконтролер:


подпись, дата

10.06.2016

Герасимова Е.А.
инициалы, фамилия

Красноярск 2016

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Формирование стратегии развития организации на основе франчайзинга (на материалах ООО «Пивная академия» мегаполис бар «People's»))» содержит 73 страницы текстового документа, 9 рисунков, 6 таблиц, 8 приложения, 52 использованных источников.

СФЕРА УСЛУГ, ФРАНЧАЙЗИНГ, СИСТЕМА, СТРАТЕГИЯ.

Объектом исследования данного проекта является ООО «Пивная академия». Предмет исследования – процесс развития франчайзинга. Предметом защиты является разработанный проект, позволяющий усовершенствовать существующий процесс управления и принятия решений.

Цель исследования заключается в разработке эффективного проекта по расширению сферы влияния на основе франчайзинг в ООО «Пивная академия».

Задачи:

- Провести анализ существующей на предприятии франшизы;
- Выбрать наиболее подходящую нашей стратегии развития франшизу и предложить программно-целевой подход по ее реализации
- Сформировать проект по совершенствованию процесса управления.

Во второй части исследования составлена организационно-правовая характеристика предприятия, проведена оценка структуры и культуры управления. В рамках SWOT-анализа были изучены сильные, слабые стороны, возможности и угрозы развития и определена оптимальная стратегия развития организации.

По итогам исследования предложена программа развития франчайзинга в ООО «Пивная академия» за счет открытия ещё одной франшизы. Проведена оценка социально-экономической и организационной эффективности проекта, обоснована необходимость расширения за счёт франчайзинга.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
1. Концепция развития современной организации сферы услуг.	6
1.1 Сущность развития организации сферы услуг: понятие, виды, уровень развития.	6
1.2 Развитие организации сферы услуг на основе франчайзинга.	15
Заключение	56
Список использованных источников	58

* 2 и 3 главы ВКР изъяты в соответствии с постановлением УС ТЭИ №5 от 31.05.2016

Введение

При переходе к рыночной системе экономики подразумевает под собой развитие разных форм предпринимательства, и на острие этого развития наиболее актуально стоит проблема становления малого бизнеса. При выборе ведения дела традиционным путем – организация встречается с большим количеством сложностей, поэтому идет активный поиск новых способов расширения своей деятельности. В последние годы наблюдается тенденция открытия огромного количества фирм, работающих под марками именитых отечественных и зарубежных компаний. Но поскольку нам известно, какие финансовые и временные трудности ведет за собой создание сети филиалов, то мы можем предположить, что в данном случае имеется новый способ ведения бизнеса, который позволяет российским организациям использовать известные торговые марки. И именно таким способом является франчайзинг.

На данном этапе развития бизнеса в России, франчайзинг – один из самых актуальных способов ведения бизнеса. Статистика показывает, что из года в год растет спрос и повышается интерес у предпринимателей к этому способу развития своей организации, несмотря на то, что для многих предпринимателей всё ещё остро стоит вопрос о самом понятии франчайзинга.

В таком подходе к ведению бизнеса, плюсы имеют обе стороны, как франчайзер, так и франчайзи. Первый получает возможность распространения своей сети, расширения влияния и узнаваемости бренда, второму же дается готовый бизнес, с уже известным товарным знаком, имеющейся технологией и стратегией развития. Также это повышает заинтересованность франчайзи в развитии, ведь весь получаемый им доход, за вычетом роялти, будет принадлежать ему.

Цель бакалаврской работы: исследование франчайзинга, как одной из стратегий развития организации.

Объект исследования: ООО «Пивная академия» мегаполис бар «People's».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Изучить теоретические основы и концепцию развития сферы услуг.
2. Исследовать результаты работы франчайзинга в организации.
3. Предложить пути и способы реализации стратегии развития на основе франчайзинга в ООО «Пивная академия».

Бакалаврская работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений.

1. Концепция развития современной организации сферы услуг.

1.1 Сущность развития организации сферы услуг: понятие, виды, уровень развития.

Одним из центральных закономерностей развития экономики во всем мире считается взаимосвязь экономического роста и повышения роли услуг в национальной экономике. В этой сфере отмечается постепенное повышение уровня занятости, рост технической оснащенности, введение более современных технологий. Но несмотря на это, на протяжении многих лет, услуги фактически не изучались теорией международной экономики. В некоторой степени это связано с тем, что само понятие «услуга», как таковое существует в большом множестве.

К примеру, в марксистской доктрине, в которой третичный сектор, как таковой, вообще не существовал, сфера материального производства делилась на несколько секторов: сельское и лесное хозяйство, добывающая и перерабатывающая промышленность, а также грузовой транспорт.

В реалиях современного общества, когда социальные проблемы выступают вперед, структура хозяйства рассматривается уже иным образом. Первичный сектор - это отрасли, непосредственно связанные с природными ресурсами - добывающая промышленность, сельское, лесное, рыбное хозяйства. Вторичный сектор - обрабатывающая промышленность, нацеленная на изготовление конечного продукта. Третичный сектор, или же по-другому сфера услуг, - непроемственная сфера деятельности, направленная на создание условий для функционирования хозяйства и жизнедеятельности населения. Из этой третичной сферы ныне выделяют и четвертичную сферу - информационные технологии.

Само понятие «услуги» содержит в себе большое количество видов деятельности, продукция которых может быть определена как услуга. Четкого определения термина «услуги» на данный момент не существует, так как

разные эксперты трактуют их по-разному. Мы рассмотрим несколько разных определений.

Некоторые экономисты называют услугами деятельность, которая не создает самостоятельного продукта, материальных объектов или ценностей. Но такое определение не будет до конца верным, когда дело касается, к примеру, пошива одежды или изготовления обуви из материалов, которые предоставил сам заказчик.

Есть определение, где услуга имеет понятие как полезного действия, дела или поступка. Но такое определение является чрезмерно обобщенным.

Карл Маркс писал про категорию «услуги» следующим образом: «Это выражение означает вообще не что иное, как ту особую потребительную стоимость, которую доставляет этот труд, подобно всякому другому труду, но особая потребительная стоимость этого труда получила здесь специфическое название "услуги", потому что труд оказывает услуги не в качестве вещи, а в качестве деятельности ...».

Р. Малери приводит следующее понятие этого термина: «Услуги – нематериальные активы, производимые для целей сбыта». По определению, нематериальные актив – это ценности, не представляющие из себя физические или вещественные объекты, однако имеющие стоимостную, денежную оценку.

Зачастую к услугам относят все виды полезной деятельности, но не создающие каких-либо материальных ценностей, то есть главным критерием определения какой-либо деятельности к сфере услуг служит невидимый характер производимого в данной сфере продукта. На практике же, сферу услуг принимают как множество видов деятельности и фактически сводятся к их перечислению. Это связано с тем, что разновидностей услуг большое множество, а также с тем, что услуга нередко способна сопровождаться товаром.

Определение, данное американским экспертом Т. Хиллом, получило в последние годы широкое распространение. По его слова, услуга – это

изменение состояния лица или товара, принадлежащего какой-либо экономической единице, происходящее в результате деятельности другой экономической единицы с предварительного согласия первой. Такого рода определение дает право рассматривать услуги как определенный результат экономически полезной деятельности, которая проявляется или через товар, или непосредственно через деятельность. Экономические операции превращают услугу в предмет торговли.

Таким образом, можно подвести краткие итоги. На данный момент в определениях услуги и её свойств нет единственно правильного термина, этому способствуют несколько причин:

1. Действия, которые можно назвать услугами, многочисленны и разнообразны, так же как и объекты, на которые направлены эти действия. Не редко приобретение товаров сопровождается сопутствующими услугами, и почти любая приобретенная услуга сопровождается сопутствующими товарами.

2. Сложность поиска определения "услуги" заключается также в том, что исследователю услуг приходится работать с гибким объектом, границы которого меняются в зависимости от желаний поставщика или потребителя услуги. Материальный товар достаточно легко может стать услугой.

Услуги можно классифицировать по нескольким признакам. Давайте рассмотрим наиболее распространенные классификации. [4, 15]

В соответствии с положениями Всемирной торговой организации (ВТО) все услуги подразделяют на 12 секторов:

- услуги для бизнеса;
- строительные услуги;
- услуги связи (информационные: почтовые, курьерские и телекоммуникационные);
- дистрибуционные услуги (услуги торговых агентов, маркетинг, розничная и оптовая торговля, франчайзинг);

- транспортные услуги;
- финансовые услуги;
- образовательные услуги;
- услуги здравоохранения;
- туристические услуги;
- рекреационные услуги;
- услуги по охране окружающей среды;
- услуги, в другом месте не классифицированные.

Из этого списка, наиболее многочисленным будет сектор услуг для бизнеса, в него входит множество услуг, которые заслуживают самостоятельности. Та же самая проблема связана с финансовыми, дистрибуционными и транспортными услугами, всё это большие, отдельные сферы, являющиеся самостоятельными видами деятельности. Поэтому, можно все многообразие услуг определить в три блока:

1. Услуги, связанные с воспроизводимыми процессами;
2. Услуги, связанные с человеком, воспроизводство личного фактора производства;
3. Услуги глобального характера.

Наибольшее распространение, в теории и практике, получило деление сферы услуг по областям их применения: [5]

- услуги в областях материального производства;
- услуги в областях духовной жизни;
- услуги в областях социальной сферы.

На наш взгляд, в зависимости от характера целевых функций вся совокупность услуг может быть разделена на группы, показанные на рис. 1.



Рис. 1. Классификация услуг по характеру целевых функций

Существует огромное множество самых разных классификаторов услуг. Их можно классифицировать по очень разным признакам, таким как типы поставщиков, характер источника услуги, цели потребителей, каналы предоставления услуги, сложность услуги, характер потребления услуги, участие потребителя в процессе услуги и другие.

Особенности развития сферы услуг в России.

Россия, начиная с 1994 года, перешла на международную хозяйственную классификацию. В соответствии с которой к материальному производству относят промышленность, сельское хозяйство, лесное хозяйство, строительство и производственные виды бытового обслуживания.

Все прочие отрасли национальной экономики, в которую входят связь, торговля, транспорт, информационно-вычислительное обслуживание, ЖКХ, сбыт и материально-техническое снабжение, заготовки, общественное питание, отнесли к сфере услуг.

В сфере услуг также отнесли отрасли, которые были созданы распространением рыночных отношений – операции с недвижимостью, коммерческая деятельность по обеспечения функций рынка и т.д.

В связи с тем, что разнообразные отрасли сферы услуг по разному отражают динамику становления постиндустриального общества, для аналитических целей сферу слуг решили разделить на три подсектора:

- третичный сектор, в который вошли услуги по обслуживания материального производства;

- четвертичный сектор, куда отнесли торговлю, финансы, страхование, операции по обслуживанию недвижимости;

- пятеричный сектор, которому остались информационно-научные, образовательные, деловые и управленческие услуги.

Наравне с рыночным сектором, в современной смешанной экономике можно выделить так называемый общественный сектор, в котором производятся общественные блага, финансируемые за счет государственного бюджета. Всё это дает гарантию доступности общественных благ для всех слоев общества, независимо от их платежеспособности и имущественного положения.

В общественный сектор входят услуги органов, такие как государственное управление, оборона и внутренняя безопасность, услуги учреждений фундаментальной науки, санитарно-экологические и противоэпидемиологические услуги.

Существует такое понятие, как «смешанные блага», они занимают переходное положение между общественными благами и нерыночными услугами, с одной стороны, и частными благами, чисто рыночными услугами – с другой. В эту сферу относят услуги связанные с сетевыми производствами, такими как электрические, тепловые, транспортные, газовые, трубопроводные и т.д., то есть те, где по технико-экономическим соображениям отсутствует возможность воспроизвести принципы конкурентности, а также те социально-значимые услуги, которые обладают крупномасштабными внешними эффектами, то есть образование, здравоохранение и неразвлекательные виды культуры, в частности, библиотечное, музейное обслуживание, услуги парков культуры и отдыха, национальных заповедников.

Во время перестройки российской экономики доля сектора услуг значительно выросла. На текущий момент, на него приходится 57% ВВП и 56% общей занятости населения. Эти моменты приближают структуру экономики РФ к структуре, в виде которой представлены постиндустриальные страны. Но не стоит забывать, что такой рост доли услуг тесно связан с тем,

что осуществлялось резкое сокращение производства в промышленности и сельском хозяйстве, а также с ростом услуг, завязанных на товарно-денежном обращении, финансировании и посреднических операциях. [6]

Во время реформ, производимых в 90-х гг. двадцатого века, Россия уступила ведущие позиции по показателям интеллектуального потенциала среди других стран и вынужденно оказалась на уровне развивающихся стран.

Стремительный рост сферы услуг вполне возможен, тем более, что постоянно появляются новые разновидности деятельности и инвестиционные возможности. Относительно других сфер, наибольший темп развития на данный момент имеют информационные и телекоммуникационные, а также медицинские и интеллектуальные услуги. Большими темпами развивается рынок продаж автомобилей, интернет и индустрия развлечения.

За прошедшие несколько лет, развитие информационно-телекоммуникационного рынка в России превысило 28%. А самые большие темпы на поприще этого рынка показали сегменты информационных технологий и разработка, продажа программного обеспечения. Эксперты прогнозируют, что основные направления развития будут продолжениями уже имеющихся тенденций, то есть увеличение доли мобильных компьютеров, рост доли планшетных ПК, в первую очередь за счет расширения самого сегмента, а не замены портативных устройств на переносные. [7]

Роль сферы услуг в экономике регионов определяется двумя основными показателями - участием в общем валовом выпуске и в производстве валового регионального продукта (ВРП), а уровень ее развития - валовым выпуском и валовой добавленной стоимостью (ВДС) сферы услуг в расчете на душу населения регионов. Сравнение уровней валового выпуска и НДС сферы услуг по субъектам РФ дает представление о характере динамики структуры валового выпуска сферы услуг. опережение или отставание темпов роста составляющих валового выпуска (промежуточного потребления и валовой добавленной стоимости) от динамики аналогичных показателей на

российском уровне можно считать показателем сравнительной эффективности развития сферы услуг в том или ином регионе страны.

Одним из важных социально-экономических показателей удовлетворения потребностей в сферах разного назначения является объем реализации услуг населения, а также показатель уровня жизни населения и, в тоже время, результатов функционирования рынка услуг и развития сферы услуг. Этот показатель логично использовать в виде специального показателя эффекта функционирования рынка. Ведь показатель уровня исполнения услуг на одного жителя – важный индикатор роста регионального рынка.

Далее, подсистема показателей содержит показатели цен на услуги. Цена – основополагающая категория рынка, его инструмент регулирования, способ осуществления баланса спроса и предложения, а также инструмент конкуренции. С помощью показателей уровня и динамики цен, можно исследовать взаимосвязи с показателями покупательной способности рубля и денежных доходов населения. Исследование цен, а также изменений их показателей на рынке услуг, связывается с проблемами инфляции и стоимости жизни.

Существует отдельная подсистема показателей, которая призвана давать характеристику инфраструктуре рынка услуг, которая недостаточно исследована и развитая, но от состояния которой во многом зависит производительность рынка услуг. Эта система показателей существует, чтобы отражать распространение подотраслей рынка услуг, которые способны обеспечивать полноценное функционирование и носят второстепенный характер, относительно данного рынка. Такими подотраслями могут быть самостоятельные отрасли сферы услуг, рост которых устанавливается их собственной инфраструктурой. Такие показатели дают возможность обслуживания процесса купли-продажи. К ним относят показатели роста инфраструктуры и другие показатели, которые тесно связаны с системой менеджмента.

Объем предлагаемых услуг, покупательский спрос и степень их сбалансированности – эти показатели являются одними из самых важных в сфере потребительского рынка услуг.

Эффективность рынка услуг как социально-экономическая категория определяется достижением максимального результата на единицу затрат, связанных с его получением, или ресурсов его социально - экономического потенциала. В системе показателей эффективности услуг, стоит отдельно выделить обобщающие показатели эффективности затрат и эффективности ресурсов. Это показатели эффективности использования совокупных ресурсов социально - экономического потенциала рынка услуг, а также эффективности затрат живого и овеществленного труда, рассчитываемые как отношение показателя результатов к сводному показателю объема текущих затрат.

Какой показатель полнее всего отражает результат функционирования рынка услуг, этот вопрос является одним из базовых методологических вопросов. С точки зрения экономики в целом, эффектом работы рынка услуг будет являться валовая добавленная стоимость, которая учитывается в объеме валового внутреннего продукта страны и отражает вклад рынка в создание ВВП. [8, с. 98]

С точки зрения удовлетворения потребностей населения, в услугах базовым показателем эффекта будет объем реализации услуг населению. С позиции каждого отдельного поставщика услуг на рынок, а также регионального и российского рынков, важным показателем эффекта будет являться полученная на рынке услуг прибыль – финансовый результат.

Три вышеперечисленных эффекта вместе образуют систему показателей результатов функционирования рынка. В зависимости от целей и задач анализа выбор будет падать на один из необходимых показателей, а уровень эффективности определяться отношением того или иного показателя эффекта либо к затратам на функционирование рынка, либо к ресурсам его социально-экономического потенциала. Считается, что наиболее объективной и обобщающей оценкой эффективности сферы услуг в регионе будет анализ

динамики приростов валового регионального продукта за какой-то периода за счет прироста объемов услуг в данном регионе за этот же период. Выявленный тренд этого прироста, как нельзя лучше, будет характеризовывать социально-экономический потенциал сферы услуг, т.е. совокупную способность трудовых, материально-технических, финансовых и других ресурсов сферы обращения обеспечить достижение наивысших результатов и эффективности функционирования рынка услуг.

Всё сказанное выше говорит нам, что развитие методов оценки и системы показателей, характеризующих потенциальные возможности развития рынка сферы услуг, является очень актуальной задачей, на данном этапе развития сферы услуг.[9, стр. 80]

1.2 Развитие организации сферы услуг на основе франчайзинга

По темпам развития франчайзинга Россия находится в числе мировых лидеров, ибо стремительное развитие этого направления развития бизнеса за последнее десятилетие показало высокую эффективность в отечественной экономике. Как показывает информация из Российской Ассоциации Франчайзинга, лидерами в этой сфере является розничная торговля (57%) и общественное питание (приблизительно 16%), на остальные отрасли сферы услуг приходятся 25% от общего количества действующих франчайзеров[10]. Таким образом, большая часть франчайзинговых предприятий в России относятся к сфере услуг, а не к производству, что соответствует мировой тенденции.

Молодые предприятия, работающие в сфере услуг менее пяти лет, составляют около 45% от всех российских компаний, находящихся на рынке франчайзинга, что говорит нам о росте интереса к такому виду бизнес-отношений[10]. Но неправильное планирование и внедрение систем франчайзинга в предприятия, находящиеся на грани банкротства, приводят

нас к тому, что в этой сфере всё ещё существуют ошибки в стратегии компаний-франчайзеров, а это говорит нам о необходимости разработок стратегий для таких компаний.

Структура франчайзинга очень широка, в неё входят как материальные, так и нематериальные услуги. Яркими примерами первой категории будет: розничная торговля, а второй: сотовая связь.

Для франчайзера является большой сложностью разработки необходимых для передачи франчайзи стандартов, и это является одной из особенностей франчайзинга в сфере услуг.

Франчайзер, в сфере услуг, может преследовать такие цели как: расширение сети; повышение стоимости компании; расширение способов получения дополнительного источника дохода; стремление к узнаваемости бренда; снижение конкуренции. Поэтому компании, перед тем как принять решение о внедрении франчайзинга, нужно должным образом составить и определить стратегию развития, которая бы соответствовала вышеперечисленным целям.

Первоочередная цель франчайзеров включает в себя распространение своей сети, то есть расширение территориального присутствия и доли рынка, а также формирование действенных каналов сбыта. Во франчайзинге нет необходимости в собственном капитале, так как инвестором является франчайзи, это, в свою очередь, позволяет усилить позиции компании на рынке и быстро увеличить территории, на которых оказываются услуги компании.

Для молодой или ещё неразвитой компании, франчайзинг является хорошим средством для повышения узнаваемости бренда, а также лояльности потребителей. В таком случае, целью будет - за максимально короткий промежуток времени сделать сеть узнаваемой. А в будущем, за счет отчислений франчайзи, можно будет сформировать фонд, средства которого будут использоваться для исполнения рекламных компаний и PR-мероприятий, которые будут укреплять молодые силы бренда.

Ко всему прочему, франчайзинг способствует повышению стоимости компании, это связано с тем, что увеличивается объем продаж, повышается лояльность, оптимизируется бизнес-процесс – всё это формирует бренд с хорошим экономическим потенциалом. [11]

Отчисления по договору франчайзинга разделяются на:

- первоначальный платеж (паушальный взнос)
- периодические платежи (роялти).

Франчайзеру необходимо учитывать при составлении финансового плана, чтобы первоначальные платежи будущих франчайзи покрывали его затраты на разработку и продвижение системы франчайзинга, а периодические – расходы на обучение и поддержку.

Система франчайзинга позволяет понизить конкуренцию среди франчайзи, в связи с тем, что по договору, как правило, за отдельным участником закрепляется территория, на которой более не могут быть открыты другие предприятия этой же сети. [12]

К фирмам предоставляющим франшизы в сфере услуг также можно отнести предприятия, которые по своей деятельности предполагают не только продажу продукции, но и её сервисное обслуживание. Что особенно актуально для технически сложно продукции, так это то, что франчайзер может передать франчайзи процесс оказания сервисных услуг. Беря во внимание, что на поздних этапах жизненного цикла продукции, сервисные услуги становятся большей частью в статье дохода, дает понимание, что использования франчайзинга – это правильное и оправданное стратегическое решение. [11]

Таким образом, в современных условиях франчайзинг может являться стратегией:

- расширения бизнеса;
- маркетингового продвижения;
- коммерциализации интеллектуальной собственности;
- увеличения стоимости компании;

- оптимизации сервиса;
- конкурентной стратегией.

Перед этапом реализации стратегии франчайзинга существует два последовательных этапа: допроектный (начальный) и разработки системы.

На первом этапе (допроектном) потенциальному франчайзеру необходимо оценить возможность и готовность организации к внедрению такого рода стратегии. Очень важным условием является исследование и анализ рынка с ориентиром на специфику отрасли, в которой работает организация.

Для успешного внедрения стратегии франчайзинга компании необходимо иметь следующие показатели:

- положительная репутация;
- узнаваемость торговой марки;
- стабильная доходность бизнеса;
- документально оформленные описания бизнес-процессов и технологий;
- разработанные стандарты оказания услуг;
- юридически защищенные объекты интеллектуальной собственности;
- высокая квалификация персонала.

На втором этапе (разработка системы) происходит анализ окружающей среды, ставятся стратегические цели и устанавливается область прав франчайзера, а также вид франчайзинга.

Отмечают две категории франчайзинга: традиционный, он же первого поколения, и деловой или бизнес формата, второго поколения. К первому можно отнести товарный, производственный [13] и сервисный франчайзинг. Во втором же, помимо права на товарный знак, франчайзер передает разработанную технологию ведения бизнеса. При использовании этой модели, можно включать в систему самые разные направления бизнес. На данный

момент времени, деловой франчайзинг используется в международном бизнесе как успешный инструмент стратегического развития в отраслях сферы услуг. [15]

Отдельно необходимо выделить конверсионный франчайзинг, когда готовое предприятие присоединяется к франшизной сети схожего, либо такого же, профиля. Такой вид, позволяет франчайзи повышать свою конкурентоспособность, а франчайзеру превратить своего конкурента в партнера.

Потенциальные франчайзеры рассматривают франчайзинг как способ открытия бизнеса, а не как один из методов конкурентной стратегии. Об этом нам говорит факт того, что в сфере услуг в России в большинстве своем используется деловой вид франчайзинга, реже сервисный, а конверсионный фактически не применяется.

На основе определения регионов развития и формы организации франчайзинга разрабатывается территориальная стратегия, а также определяется соотношение собственных предприятий и франшизных.

После этого, определяются условия поиска и отбора франчайзи, а также критерии предоставления франшизы (срок договора, объем услуг, оказываемых франчайзи, величина и соотношение вступительного платежа и роялти).

Нами представлены основные виды стратегии франчайзинга на основе двух показателей – вступительного взноса и роялти. Эти показатели можно рассматривать на двух уровнях – низком или высоком, в зависимости от их величины. Теперь посмотрим матрицу, которая будет включать в себя четыре разновидности стратегий, которые мы условно назовем «тиражирование успеха», «заманивание», «снятие сливок» и «плата за бренд». Любая из этих стратегий отличается политикой привлечения и отбора франчайзи, темпами развития, маркетинговой политикой и другими показателями. Матрица представлена на рис.2.



Рис. 2. Матрица стратегий франчайзинга на основе соотношения величины роялти и вступительного платежа

Начнем разбор со стратегии «заманивание», которая характеризуется высоким уровнем роялти, при низком вступительном платеже. Такая стратегия ориентирована на привлечение наибольшего числа франчайзи, за счет довольно низкого уровня вступительного платежа. Эта стратегия используется, зачастую, малоизвестными брендами или небольшими сетями. Как правило, темпы развития таких сетей достаточно высокие.

Цель, при выборе такой стратегии развития, - максимальный прирост числа торговых точек за минимально возможное время. Такая стратегия удобная для применения, к примеру, предприятиям общественного питания на первоначальных этапах создания сети.

Вторая стратегия, это «тиражирование успеха». Она характеризуется как низким уровнем роялти, так и низким уровнем вступительного платежа. Такую стратегию можно назвать экспансией, за счет создания обширной сбытовой сети предполагается экономия от масштаба развития. Из-за максимизации числа франчайзи идет расчет на быструю окупаемость затрат на разработку системы. Эта стратегия будет эффективна в том случае, если деятельность не предполагает сурового отбора франчайзи, долгосрочного

обучения и тщательного контроля. Применяется, в основном, для массовых, типичных услуг. Прибыль франчайзера суммируется не из платежей франчайзи, а за счет наценки на товар, который реализуется конечному потребителю через франшизную сеть.

Стратегия «плата за бренд» - она использует низкий уровень роялти и высокий уровень вступительных платежей, может быть использована в том случае, если бренд уже является известным и имеет свою репутацию. Цель такой стратегии – дальнейшее развитие бренда. Имеются взносы в рекламный фонд. Такая стратегия не предполагает поддержку франчайзи со стороны франчайзера, что оправдывается низким уровнем или даже отсутствием роялти.

И последняя стратегия, это «снятие сливок». Она характеризуется совмещением высокого уровня роялти и высокого вступительного взноса. Использование такой стратегии достаточно сильно ограничивает круг потенциальных партнеров, за счет высокой стоимости франшизы и роялти. Эту стратегию могут себе позволить только те крупные организации, которые находятся на рынке с целью получения долгосрочной прибыли. В большинстве случаев, франчайзер не только имеет уже известный и распространенный бренд, но и собственную большую сеть. Цель, в таком случае, - распространение сети с жестким контролем над соблюдением стандартов, а темп развития такой сети – умеренный.

После того, как мы остановились на стратегии для развития франчайзинга, необходимо разработать систему обучения и поддержки франчайзи, механизмы контроля за его деятельностью. Нужно определить потребность в кадровых ресурсах, необходимых для реализации стратегии, выбрать способы продвижения системы. Составляется финансовый план реализации стратегии франчайзинга, оцениваются возможные риски. На этом же этапе разрабатывается документация, необходимая для передачи франчайзи — руководство пользователя, стандарты оказания услуг и брендбук

(документ, регламентирующий правила использования корпоративной идентичности бренда).

В самом конце идет этап реализации стратегии франчайзинга, который подразумевает продвижение системы, поиск и подбор партнера для франшизы, заключение договора, передачу руководства и прав на использование товарного знака, обучение, помощь в открытии и контроль. Если в организации начинает использоваться стратегия франчайзинга, то франчайзер должен быть готов к тому, что его внутренняя структура будет изменяться. Процедуры и стандарты оказания услуг могут быть подвергнуты уточнению и доработке. Также может появиться необходимость в формировании специального подразделения, которое будет заниматься исключительно франчайзингом. [12]

Подводя итоги, стоит отметить, что в России франчайзинг является актуальным способом развития бизнеса, поскольку помогает в создании сети территориально дистанцированных экономических объектов, обслуживающих локальные сегменты рынка. От своего партнера (франчайзи) франчайзер способен получать важную информацию, такую как состояние локальных рынков или предпочтения потребителей, и на основе этой информации совершенствовать свои услуги, гибко варьировать их к требованиям рынка, не затрачивая при этом дополнительных средств на маркетинговые исследования.

Правильный выбор и применение франчайзером стратегии франчайзинга позволит компании достичь одну или несколько из следующих целей: расширение сети; повышение узнаваемости бренда; увеличение стоимости компании; создание дополнительных источников дохода; снижение конкуренции; оптимизация сервисного обслуживания.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Франчайзинг – это форма ведения бизнеса, в которой одна компания (франчайзер) передает право на продажу продукта или услуг этой компании независимому предпринимателю или организации (франчайзи). Франчайзи, при подписании договора, обязуется предоставлять товар или услуги в таком виде, каком было установлено правилами и законами ведения бизнеса от франчайзера. Франчайзи получает разрешение использовать торговую марку компании, её имя, репутацию, продукт и услуги, а также маркетинговые технологии. Для получения такого рода прав, франчайзи обязуется выплатить франчайзеру первоначальный взнос, а затем выплачивает роялти, установленный договором. При всём при этом, франчайзи не становится полноправным владельцем товарного знака, он, по существу, берет его в аренду и имеет право использовать его, пока осуществляет ежемесячные выплаты. Суммы выплат оговариваются в договоре. Франчайзер передает в руки предпринимателя так называемый «франчайзинговый пакет», в который входит полная система ведения бизнеса, что дает возможность франчайзи вести дело максимально успешно.

Франчайзинг – крайне актуальный вид предпринимательства, ведь если в традиционном бизнесе в среднем выживает не более десяти предприятий из ста, то в бизнесе открытом по франшизе идет обратная тенденция, порядка девяносто открытых франшиз будут работать успешно, а это немаловажно с точки зрения создания новых рабочих мест.

Слабая подготовка предпринимателей и специалистов, способных организовывать франчайзинговые системы и работать с этими системами в качестве франчайзи, влияет на то, что система ведения бизнеса по франшизе всё ещё слабо развита в России.

Но, не смотря на это, франчайзинг в России развивается достаточно успешно. Многие организации, которые знакомятся с этой системой ведения бизнеса, всё больше стремятся к использованию её в своем деле. Сложно

переоценить значение франчайзинга для российской экономики, всё-таки для франчайзера – это один из самых надежных, эффективных и быстрых способов создания сети, для франчайзи – возможность вести свой собственный бизнес по уже готовой и проверенной модели, а для государства – это подходящий способ поддержки малого предпринимательства.

В следствии всё более ускоренного развития франшизного метода, перспективы для развития франчайзинга в России наиболее благоприятные.

И всё-таки, не смотря на всё вышесказанное, общий темп развития франчайзинга в России оставляет желать лучшего, оставляя Россию несколько позади относительно развитых стран.

Подводя итог, можно откровенно говорить о том, что франчайзинг, как способ ведения бизнеса, актуален и перспективен в России.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Международные экономические отношения: проблемы и тенденции развития. Н.С. Бабинцева, 2002г.
2. "Проблемы включения России в глобальную систему мирового хозяйства". Экономические и социальные проблемы России. Л. А. Зубченко, №2(158), 2004г.
3. Сфера услуг. Маркетинг. Д. И. Хлебович, 2007г.
4. Маркетинг. Н. А. Миронова, 2005г.
5. Большой энциклопедический словарь / Под. ред. А.Н. Азрилияна. 3-е изд., стереотип. – М.: Институт мировой экономики, 1998. – С. 690.
6. Российская сфера услуг продемонстрировала значительное ускорение темпов роста в январе - HSBC. Режим доступа: [<http://www.finmarket.ru/z/nws/news.asp?id=2723412>].
7. Омарова К.А. Развитие малого и среднего бизнеса в сфере услуг как фактор экономического роста. // Проблемы современной экономики. 2011. №6.С. 103-121
8. Хаксевер К., Рендер Б., Рассел Р.С., Мердик Р.Г. Управление и организация в сфере услуг: теория и практика. СПб.: Питер, 2002.
9. Балаева О.Н., Предводителева М.Д. Управление организациями сферы услуг. М.: Изд. дом ГУ-ВШЭ, 2010.
10. Российская Ассоциация Франчайзинга. URL: <http://ru.rusfranch.ru> (дата обращения: 22.11.2012).
11. Спиридонова Е.А. Стратегия франчайзинга в инновационной сфере // Вестн. С.Петербур. ун-та. — 2011. — Вып.2. — С.42–51.
12. Тейванов С.В. Инвестиционная привлекательность и инвестиционное проектирование франчайзинга // Инвестиции. — 2007. — №22 (103). — С.42–48.
13. Танин Ю.В., Шахова М.С. Франчайзинг: теория и российская практика. — М.: МАКС Пресс, 2003. — 112 с.
14. Франчайзинг как способ ведения бизнеса в России / Л.Н. Ишина,

Г.В. Пономаренко. — М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2005. — 223 с.

15. Hoffman R., Preble J. Franchising: Selecting a Strategy for Rapid Growth // Long Range Planning. — 1991. — Vol.24, №4. — P. 74–85.

16. Аброскин А.А. Сфера услуг и экономическое развитие. Обзор рынка сферы услуг. Итоги 2010 года. // Вопросы статистики. 2008. №10. С. 237-253

17. Автономов В. «Рыночное поведение»: рациональный и этический аспекты // МэиМО, 2007.

18. Агапова Т.А., Серегина С.Ф. Макроэкономика: Учебник/ Под общей ред. д.э.н., проф. А.В. Сидоровича; МГУ им. М.В. Ломоносова. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Дело и Сервис, 2007.

19. Андрюшин С. Банковская система РФ: особенности эволюции и концепция развития. - М., 2007.

20. Балаева О.Н., Предводителяева М.Д. Управление организациями сферы услуг. М.: Изд. дом ГУ-ВШЭ, 2010.

21. Войтешонок Г.А. Организационные основы и методы эффективного использования факторов устойчивого развития рыночной экономики. М.: Инт экономики РАН, 2001.

22. Гайдераева Е.А. Формирование сферы услуг в условиях новой экономики России. // Проблемы современной экономики. 2010. №4 (36). С. 58-67

23. Демидова Л.С. Глобализация экономики услуг: динамика и основные тенденции // Проблемы теории и практики управления. - 2010. №5. С. 36-41.

24. Демидова Л.С. Кондратьев В.Б. Услуги в современной экономике / Отв. ред. - Демидова Л.С Кондратьев В.Б. - М: ИМЭМО РАН, 2010.

25. Зайнашева З.Г. Региональная политика в сфере услуг // Вести. Моск. Ун-та. - Экономика. - 2009. №3. С. 44-49.

26. Ипатов В.Ю. Развитие сферы услуг как фактор экономического роста. Режим доступа: [http://www.rae.ru/fs/?section=content&op=show_

article&article_id=7778771].

27. Ремизова Т.Н. Роль сферы услуг в экономике. Режим доступа: [http://www.turbooks.ru/stati/jekonomik.a-v-turizme-/538-rol-sfeiy-uslug-v-yekonomike-osnovannoj-na.html].

28. Российская сфера услуг продемонстрировала значительное ускорение темпов роста в январе - HSBC. Режим доступа: [http://www.finmarket.ru/z/nws/news.asp?id=2723412].

29. Россия в цифрах. 2012. Краткий статистический сборник Режим доступа: [http://www.gks.ru/free_doc/doc_2012/rus12.pdf]

30. Состояние российского рынка услуг. Режим доступа: [http://www.google.ru/url?sa=t&rct=j&q].

31. Сфера услуг. Режим доступа: [http://ru.wikipedia.org/wiki/Сфера_услуг].

32. Статистический материал «По предоставлению услуг». - 2011.

33. Омарова К.А. Развитие малого и среднего бизнеса в сфере услуг как фактор экономического роста. // Проблемы современной экономики. 2011. №6.С. 103-121

34. Кликич Л.М. Эволюции сферы услуг: неравновесный подход. М.: Изд-во МСХА, 2004.

35. Лаженцев В.Н. Научно-методологические проблемы государственного регулирования территориального развития // Экономическая наука современной России. М., 2010, №1, с. 49-78.

36. Хаксевер К., Рендер Б., Рассел Р.С., Мердик Р.Г. Управление и организация в сфере услуг: теория и практика. СПб.: Питер, 2002.

37. Шерер Ф., Росс Д. Структура отраслевых рынков. Пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 1999.

38. Рыкова, И. В. Франчайзинг: новые технологии, методология, договоры - М.: Совр. экономика и право, 2000. – 7 - 150 с.

39. Сосна, С. А. Франчайзинг. Коммерческая концессия - М.: Академкнига, 2005. - 375 с.

40. Стивен Спинелли - мл, Роберт М. Розенберг, Сью Берли. Франчайзинг – путь к богатству. Издательский дом «Вильямс», 2007
41. Филип Котлер, Вероника Вонг, Джон Сондерс, Гари Армстронг. Основы маркетинга. Четвертое европейское издание. Издательский дом «Вильямс», 2009
42. Земляков, Д. Н. Франчайзинг. Интегрированные формы организации бизнеса [Текст] : учеб. пособие / Д. Н. Земляков, М. О. Макашев. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. - 142 с.
43. Колесников, В. Построение франчайзингового бизнеса: Курс для правообладателей и пользователей франшиз: научное издание- СПб. : Питер, 2008. - 288 с.
44. Закон Республики Казахстан О комплексной предпринимательской лицензии (франчайзинге) - Алматы : Юрист, 2005. - 12 с.
45. Закон РК "О комплексной предпринимательской лицензии (франчайзинге)" - Алматы : Юрист, 2003. - 12 с.
46. Голубков, Е. П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика /. - М. : Финпресс, 1998. - 416 с.
47. Беляевский, И. К. Маркетинговые исследования: информация, анализ, прогноз : учеб. пособие. - М. : Финансы и статистика, 2001. - 320 с
48. Хмырова, С. В. Ресторанный маркетинг: учебное пособие - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2010. - 255 с.
49. <http://www.rosinter.ru/> (официальный сайт «Росинтер Ресторантс Холдинг»)
50. <http://il-patio.rosinter.ru/> (официальный сайт ресторана Иль-Патио)
51. Урусова Т.И., Давлетьяров Н.В. "Понятие культуры обслуживания и ее значение в работе с потребителями товаров и услуг" - Журнал "Экономический вестник фармации", №12, 2004
52. Шок П. Д., Дж.Боуэн, Дж. Стефанелли. Маркетинг в ресторанном бизнесе: пер. с англ. /- М. : Ресторанные ведомости, 2005. - 240 с.