



**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
**«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**Кафедра инновационных технологий управления в государственной
сфере и бизнесе**

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

(бакалаврская работа)

На тему: Управление проектом организации франчайзингового бизнеса

Исполнитель Кечина Александра Сергеевна

Руководитель кандидат экономических наук, доцент

Смирнова Марианна Витальевна

«Защите допускаю»

« заведующего кафедрой

кандидат экономических наук, доцент
Семенова Юлия Евгеньевна

« 05 » июня 2024г.

Санкт-Петербург
2024

Оглавление

Введение.....	3
1 Теоретические основы управления проектом организации франчайзингового бизнеса.....	5
1.1 Сущность и значение понятия «Франчайзинг»	5
1.2 Объекты, виды франчайзинга и их сущность	11
2 Коммерческая деятельность торговой сети «Пятерочка»	19
2.1 Краткая характеристика деятельности торговой сети «Пятерочка»	19
2.2 Анализ франчайзинговой модели бизнеса торговой сети «Пятерочка»....	26
3 Разработка комплекса мероприятий по развитию франчайзинга торговой сети «Пятерочка».....	37
3.1 Разработка предложений по оптимизации контроля срока годности товаров в торговой сети «Пятерочка»	37
3.2 Предложение по совершенствованию обучения сотрудников во франчайзинговой сети «Пятерочка»	44
Заключение.....	52
Список использованной литературы	54
Приложение А.....	58

Введение

В настоящее время появляется все больше и больше людей, желающих заниматься бизнесом, развиваться в этом направлении. Но многие предприниматели сталкиваются с большим количеством сложностей при открытии своего дела, что побуждает их искать более стабильные формы предпринимательской деятельности. На рынке все большую популярность набирает такой вид рыночных отношений как франчайзинг, который характеризуется низким уровнем рисков, прогнозируемостью прибыли и стабильной выручкой. Традиционный путь развития своего дела займет большое количество времени и ресурсов, предпринимателю придется столкнуться с рядом трудностей, ограничений и разочарований. Подобный путь предпринимательской деятельности не даст никаких гарантий, что из маленькой компании вырастет бизнес, который стремительно будем развиваться по всей стране или даже миру. Благодаря такому способу организации бизнеса как франчайзинг, предпринимателям открыта возможность масштабирования бизнеса, экономии времени и ресурсов, а также использования известных торговых марок.

Актуальность данной темы обусловлена тем, что иностранный опыт в успешном управлении малым бизнесом на данный момент является образцом для франчайзинга в России. В настоящее время отмечается постоянное развитие франчайзинга: количество компаний, работающих в этом формате, превышает все предыдущие показатели, что свидетельствует об успешном расширении сферы франчайзинга в стране. Одна пятая участников этой сферы - зарубежные франшизы, отражая благоприятную бизнес-среду в России. Тем не менее, несмотря на перспективы роста франшиз в России, существует несколько проблем, препятствующих их полному развитию. Обращаясь к зарубежному опыту, можно успешно решить эти проблемы и предотвратить появление новых.

Целью выпускной квалификационной работы является изучение использования системы франчайзинг в предпринимательской деятельности в России, а также в разработке рекомендаций по ее совершенствованию.

В соответствии с подставленной целью необходимо решить следующие задачи:

-Изучить теоретические основы управления проектом организации франчайзингового бизнеса

-Проанализировать деятельность компании «Пятерочка»

-Разработать комплекс мероприятий по развитию франчайзинга компании «Пятерочка»

Предметом исследования являются экономические отношения, складывающиеся между субъектами франчайзинга в процессе организации совместной предпринимательской деятельности.

Объектом исследования является компания «Пятёрочка», которая работает и развивается в формате обратного франчайзинга.

1 Теоретические основы управления проектом организации франчайзингового бизнеса

1.1 Сущность и значение понятия «Франчайзинг»

Франчайзинг является интенсивно развивающимся и надежным методом ведения бизнеса. В мировом масштабе опыт применения франчайзинга насчитывает более 100 лет. Данные отношения предъявляют особые требования к ведению бизнеса. В странах с развитой экономикой, формы ведения бизнеса остаются достаточно жесткими, несмотря на национальные особенности. Россия же, учитывая всю жесткость условий и принципиальность классических признаков, все равно вносит свои изменения в систему франчайзинговых технологий. Термин «франчайзинг» образован от английского «franchising» - право, привилегия, а «франшиза» - от французского «franchise» - льгота, привилегия. Привлекательность франчайзинга объясняется преимуществами взаимовыгодного сотрудничества для обеих сторон франчайзинговых отношений, где франчайзер имеет возможность развить свой бизнес в крупную сеть за относительно небольшой период, а франчайзи получает устойчивую модель бизнеса, при которой может быстро стартовать на рынке. Широкое распространение франчайзинга в мире обусловлено тем, что в условиях дефицита финансовых ресурсов, а также сложностей при развитии предприятия в первые годы жизни, он зарекомендовал себя как более надежный и устойчивый. Масштабирование бизнеса с помощью франчайзинга началось с Singer Company впервые в девятнадцатом веке в США для распределения швейных машин. С 1950-х его стали использовать такие компании, как McDonald's, Burger King, Coca-Cola, Pizza Hut и Holiday. Сегодня многие компании в различных отраслях используют франчайзинг, чаще всего это сфера общественного питания, сфера услуг и розничная торговля. Такая форма предпринимательства как франшиза активно распространяется по многим странам, Япония, Канада, США и т.д. В

России франчайзинг начал развиваться в 90-х годах, когда в стране появились такие компании как «Макдональдс» и «Папа-Джонс», именно благодаря им в нашей стране франчайзинг существует и развивается. Одной из первых российских компаний, которая начала работать как франчайзинг стала компания «Лукойл», знакомая каждому гражданину РФ. Со временем все больше и больше компаний перенимали опыт конкурентов, начиная работать именно в данной сфере предпринимательской деятельности. Для того, чтобы понять особенности франчайзинга, необходимо рассмотреть различные подходы к определению данного понятия. П.С. Беленец в своей монографии «Использование франчайзинга в предпринимательской деятельности как основа повышения эффективности продаж товаров и услуг» четко разделил трактовки рассматриваемого понятия на три большие группы, благодаря чему можно с разных сторон подойти к определению понятия «Франчайзинг» [21]:

1) Определение понятия учеными и практиками

Ф. Ашуров трактует франчайзинг как способ организации бизнеса, где предприниматель может объединиться с уже существующей большой торговой сетью. На договорной основе одна сторона – франчайзер – передает второй – франчайзи – за вознаграждение на определенный срок право на использование торговой марки и знак, наименования, услуг, технологического процесса и специализированного оборудования, ноу-хау, а также юридически защищенной коммерческой информации.

По мнению Т. Жукова, франчайзинговые отношения интерпретируются как соглашение между франчайзером и франчайзи на предоставление лицензии бренд, товары и услуги [10].

О. Алиев подчеркивает, что франчайзинг – это система, которая выгодна для каждого члена этих отношений. Данная система наилучшим способом раскрывает компанию, развивает ее и дает возможности к новым сотрудничествам. Единственное, он отмечает, что есть некоторые минусы в

такие отношения, к примеру, договор, по которому франчайзи обязан соблюдать все правила и условия, которые были прописаны франчайзером [5].

Л. Попова описывает франчайзинг как метод организации бизнеса, где правообладатель дарит за вознаграждения права на свой бизнес другому предприятию, но оставляя за собой право управлять компанией [28].

2) Законодательные определения

В Российских законах нет термина «франшиза» и нет законодательных актов, которые регулируют франчайзинг. Поэтому работа по франшизе строится на гл. 54 ГК РФ о коммерческой концессии, иногда дополнительно — на гл. 70 ГК РФ об авторском праве. Тип договора, который в России регулирует франчайзинг — это договор коммерческой концессии, он описан в ст. 1027 ГК РФ. По договору коммерческой концессии одна сторона (правообладатель) обязуется предоставить другой стороне (пользователю) за вознаграждение на срок или без указания срока право использовать в предпринимательской деятельности пользователя комплекс принадлежащих правообладателю исключительных прав, включающий право на товарный знак, знак обслуживания, а также права на другие предусмотренные договором объекты исключительных прав, в частности на коммерческое обозначение, секрет производства [3]. Договор коммерческой концессии предусматривает использование комплекса исключительных прав, деловой репутации и коммерческого опыта правообладателя в определенном объеме (в частности, с установлением минимального и (или) максимального объема использования), с указанием или без указания территории использования применительно к определенной сфере предпринимательской деятельности (продаже товаров, полученных от правообладателя или произведенных пользователем, осуществлению иной торговой деятельности, выполнению работ, оказанию услуг).

Сторонами по договору коммерческой концессии могут быть коммерческие организации и граждане, зарегистрированные в качестве индивидуальных предпринимателей.

3) Комментарии франчайзинговых ассоциаций

Французская Федерация франчайзинга определяет франшизу как сотрудничество между предприятием-франчайзером и одним или несколькими предприятиями-франчайзи, в результате которого предприятие-франчайзер распоряжается товарным знаком, знаком обслуживания, вывеской и, особенно, ноу-хау, которые франчайзи должен использовать путем одинаковой эксплуатации под контролем франчайзера.

Немецкая ассоциация франчайзинга определяет рассматриваемый термин как системы сбыта, в котором франчайзер передает право на использование продукции или же услуг за определённое вознаграждение.

Российская ассоциация, в свою очередь считает, что франчайзинговая форма отношений, которая основана на тесных взаимоотношениях между франчайзером и франчайзи, благодаря системе, товары и услуги, а также технология могут получить большое распространение на рынке, что делает сотрудничество плодотворным и эффективным. Из-за успеха в продвижение бизнеса и товаров, такие отношения стараются сохранить как можно дольше, поэтому обычно договоры подписывают на долгое сотрудничество. Эти права влекут за собой и обязывают франчайзи, в обмен на прямое или косвенное финансовое вознаграждение, использовать торговую марку и/или товарный знак франчайзера, его ноу-хау, методы ведения бизнеса и технологию, процедуры и другие права на производственную и/или интеллектуальную собственность при длительной поддержке в технических вопросах и вопросах ведения бизнеса со стороны франчайзера в рамках и в период действия специально созданного обеими сторонами для этой цели франчайзингового договора.

Таким образом суть рассматриваемого понятия сводится к одному: это метод организации деловых отношений между независимыми компаниями или индивидуальными предпринимателями, где одна сторона (франчайзи) получает от другой (франчайзера) официальное разрешение на использование знака обслуживания, фирменного стиля, деловой репутации, ноу-хау и готовой бизнес-модели за определенную плату.

Для более детального изучения темы «Управление проектом организации франчайзингового бизнеса» необходимо рассмотреть и другие понятия, которые тесно связаны с понятием «Франчайзинг» и используются также не реже, чем основное понятие.

Франчайзер — это субъект, передающий права на использование дизайна, логотипа, бизнес-модели, товаров, услуг и так далее. Простыми словами франчайзер — владелец бренда.

Франчайзи — это компания или отдельные индивидуальный предприниматель, который заключает договор с франчайзером на определённых условиях за вознаграждение франчайзеру, за что, франчайзи получает возможность использовать бренд, поставщиков, товары и услуги головной компании [15].

Франшиза — это право вести деятельность под именем чужого бренда и использовать его технологии, которое можно купить. На практике это означает, что уже существующая компания «берёт под крыло» предпринимателя и разрешает ему вести бизнес от лица торговой марки.

Франчайзинговый пакет- это пакет документов, который предоставляет франчайзер на начальном этапе франчайзи, необходимый для начала работы над франшизой [11].

Бренд-бук (Brand Book) - это комплект документов, в которых конкретно и точно описаны все детали ведения бизнеса. Все инструкции, правила и т.д., которыми должен руководствоваться франчайзи.

Франчайзинговый договор- это официальные отношения между франчайзером и франчайзи, по которому франчайзи получает возможность использовать товары, услуги, поставщиков франчайзера за определенное вознаграждения.

Франчайзинговые отношения – это взаимодействие двух сторон на предмет двустороннего сотрудничества. В данных отношения участвует франчайзе, сторона которая продает франшизу, и франчайзи, сторона которая покупает франшизу.

Роялти — это определённая сумма, которую франчайзи платит франчайзеру в конкретное время (обычно раз в месяц), как правило, сумма составляет заранее обговоренный процент от прибыли и выручки, который обговаривается при подписании договора.

Паушальный взнос (Franchise Fee) —это определенная сумма, которую франчайзи платит франчайзеру во время подписания договора. Данная плата позволяет франчайзи использовать бренд франчайзера, а также его поставщиков, различные услуги и интеллектуальную собственность. Данный взнос зависит от конкретной компании

Система франчайзинга — это система, в которой участвуют двое: франчайзер и франчайзи. Франчайзер продает право на использование собственного бренда франчайзи за определенные вознаграждения. Данная система выгодна для обеих сторон. Для франчайзи-это возможность овладеть выгодным бизнесом и зарабатывать над этим, для франчайзера-возможность достаточно быстро распространить свою идею и товара по рынку [14].

Франчайзинговая сеть — это сеть разнообразных организаций. Все они работают по франшизе, но могут быть разными, и ресторанами, и салонами красоты и т.д. В данной сети есть и франчайзер, и франгчайзи, которые по франчайзинговому договору сотрудничают [18].

Таким образом, мы в полной мере раскрыли понятие «Франчайзинг» и исходные из него определения, благодаря которым будет проще рассматривать и анализировать последующую работу.

1.2 Объекты, виды франчайзинга и их сущность

После того как определена сущность и значения понятия «Франчайзинг», стоит обратить внимание на те отрасли, которые пользуются спросом в среде франчайзинга. Международная ассоциация франчайзинга выделила более 75 отраслей хозяйства, где использования анализируемого вида предпринимательских отношений необходимо [20]. Исходя из этого, рассмотрим некоторые из них, получивших наибольшее распространение на рынке.

Объекты франчайзинга и их характеристика:

-Товар. Продукт, который имеет материальную форму, может относиться к любой области промышленности, может быть представлено в виде машины и запчасти к той же машине, фена и так далее. В рамках франчайзинга данный товар может быть единоличным, комплексным продуктом или даже целым товарным рядом

-Услуга. Данный объект удовлетворяет требования потребителей, но не имеет материальной формы, в отличие от предыдущего объекта. Услуги могут быть оказаны как физически, например, услуги уборки, строительства или транспортировки, так и нематериально, например, юридические консультации, медицинские услуги, образовательные программы

-Бизнес-процесс. Совокупность управленческих, коммерческих, финансовых и организационных мероприятий, направленных на достижение стабильного финансового успеха

-Производственный процесс. Совокупность производственных процессов и технологий, которые обеспечивают производство продукции или

оказание услуг высокого качества. Производственные операции обычно связаны с определенным оборудованием, но могут осуществляться и без такой связи. Этот тип франчайзинга может быть использован в двух вариантах: либо производство и продажа изделий под брендом франчайзера, либо передача технологий франчайзи для производства товаров и предоставления услуг, выбор которых определяется франчайзи самостоятельно

-Комплексный товар. Объект, объединяющий и содержащий в себе все представленные выше объекты

С течением времени франчайзинг становится все популярнее и популярнее. И эту тенденцию сложно остановить. Но у каждой формы предпринимательской деятельности есть свои преимущества и недостатки, рассмотрим плюсы и минусы франчайзингового бизнеса [25].

Преимущества:

1) Готовый бизнес-план

Франчайзеры предлагают концепцию, уже реализованную на рынке. Не нужно изобретать что-то новое. Это главный плюс наряду с помощью.

2) Известный бренд

Популярные сети позволяют стать частью бренда, о котором уже знает аудитория. Такие варианты дороже, но опыт предпринимательства и запуска точек больше.

3) Помощь и обучение

Франчайзер заинтересован в успехе франчайзи, поэтому делает все возможное, чтобы бизнес работал эффективно: проводит обучение основам предпринимательства, помогает набрать персонал или найти помещение для аренды.

4) Реклама и маркетинг

Франчайзер использует проверенные и эффективные для продукта или услуги каналы рекламы, помогает составлять план маркетингового развития, предоставляет материалы для ведения социальных сетей и сайта.

5) Поставщики и контрагенты

Начиная самостоятельно, бизнесмен вынужден искать контрагентов. Франшиза даёт базу и контакты проверенных поставщиков. У крупных фирм большие скидки у поставщиков, эти стоит пользоваться. А некоторые организации сами привозят весь необходимый запас продуктов, что намного проще и выгоднее.

6) Автоматизация

Есть направления, которые приносят прибыль после разработки автоматизированных систем, программ, сервисов. Франчайзер может предоставлять решения, в которые вложены средства и время – CRM-системы, онлайн-платформы. Разработка инструментов длительная и затратная, если делать это с нуля.

7) Поручительство при кредитовании

Предпринимательские кредиты выдаются всеми банками. Шанс одобрения заявки выше при поручительстве трастовой известной фирмы или предоставлении уже реализованного финансового плана №1. Паушальный взнос и роялти

Недостатки:

1) Дорогой вход

Франшиза стоит денег, помимо средств на открытие точки, необходимо заплатить паушальный платёж при заключении договора концессии. После этого – роялти – ежемесячные (или ежеквартальные) отчисления с выручки в размере определённого процента за услуги, предоставляемые владельцем торговой марки.

2) Правила и стандарты

В договоре прописываются обязанности – соблюдать стандарты, определённые цены. А также запреты – на открытие стороннего дела, выбор поставщиков, товара. У каждого коммерческого предложения свой список. Чем больше компания, тем больше запретов.

3) Чужой бренд

После окончания действия соглашения, права на торговый знак, название и любые технологии оказываются под запретом.

4) Объём товара

В определённых фирмах действуют товарные рамки. Требуется закупать конкретный объём товара независимо от условий.

Как и у других формам бизнеса, у франчайзинга тоже есть виды. На данный момент различают три основных вида франчайзинга [21]:

1. Товарный франчайзинг. Франчайзи реализуют непосредственно товар с помощью торговой сети

2. Производственный франчайзинг. Подразумевает, что франчайзер дает франчайзи определенные техники, ТТК, секреты производства.

3. Сервисный франчайзинг. Представляет собой продажу интеллектуальной собственности, благодаря чему, франчайзи может открыть самостоятельную, обособленную точку и предоставлять качественные услуги от имени бренда. Как правило, к данному виду относят салоны красоты, медицинские центры, образовательные учреждения.

4. Смешанный. В данном случае происходит объединение всех или некоторых видов франчайзинга.

От условий сотрудничества зависит форма франчайзинга. На данный момент основными форма франчайзинга являются [8]:

1. Прямой франчайзинг

Это форма, при которой франчайзер и франчайзи напрямую заключают договор между друг другом. В таком случае, франчайзи получает возможность использовать бренд, контакты поставщиков, товар, определенные услуги. Обычно, при прямом франчайзинге стандарты более жесткие, а контроль за всеми процессами становится обыденностью. Такой вид обеспечивает более плотное сотрудничество между партнёрами.

2. Субфранчайзинг

Это специфическая форма организации франчайзингового бизнеса, при которой владелец районной франшизы получает от франчайзера эксклюзивное право на продажу субфраншиз в определенном регионе (такая франшиза называется генеральной или мастер-франшизой). Как правило, мастер-франшизу приобретают на целую страну или даже несколько стран.

3. Мастер-франшиза

Данный вид очень близок к предыдущему, но есть существенное различие: данную форму используют при больших масштабах, например, международные сети и т.д.

4. Обратный франчайзинг

Это такой тип предпринимательской деятельности, в ходе которой франчайзи может вести бизнес под торговой маркой франчайзера, однако при этом все управленческие функции ложатся на плечи франчайзера за некоторый процент выплат.

5. Мягкий франчайзинг

Компания, которая продает мягкий франчайзинг разрешает оплатить половину первоначального взноса, но взять на себя все текущие расходы.

Несмотря на формы и виды любого бизнеса, управление играет большую роль в организации всех бизнес-процессов. Благодаря профессиональному и эффективному управлению менеджер может привести организацию, которой управляет до самых высоких целей предприятия. Именно поэтому стоит рассмотреть особенности управления во франчайзинговых компаниях. Ведь каждый менеджер, несомненно, должен учитывать все нюансы в каждой отдельной области предпринимательской деятельности.

Касаемо франчайзингового бизнеса, можно выделить следующие особенности управления [16]:

- Соблюдение стандартов: франчайзеры, как правило, устанавливают свои требования и стандарты, которым франчайзи обязан следовать.

Управление проектами во франчайзинге включает в себя соблюдение данных требований и контроль тех же требований с подчиненных

- Обучение и поддержка: как правило, франчайзеры предоставляют всю необходимую информацию для сотрудников компании, а также проводят обучения наемных подопечных, что, несомненно, облегчает работу управленца. Но, к сожалению, далеко не всегда, франчайзер действительно обучает сотрудников, дает им полную информацию о процессах и товарах, что ложится тяжелым грузом на спины управляющим

- Мониторинг и контроль: Франчайзеру необходимо, чтобы его бренд развивался и приносил выручку, для этого необходим постоянный контроль за действиями франчайзи. Управление проектами во франчайзинге включает в себя отчетность о ходе проектов и выявление возможных проблем для их оперативного решения

- Адаптация стратегии: во франчайзинге может потребоваться адаптация стратегии управления проектами под конкретные потребности и особенности бизнеса франчайзи. Гибкое управление проектами помогает достигать успешных результатов во всей сети франчайзинга

- Коммуникация: эффективная коммуникация между франчайзером и франчайзи играет важную роль в управлении проектами. Необходимо четко определить роли и обязанности каждой стороны, обеспечивать информационную прозрачность и своевременное обновление о ходе проектов

-Контроль: франчайзеры, как правило, зачастую требуют четкой стандартизации и соблюдение правил компании, за этим стараются следить, и в случае неудовлетворения, просят исправить необходимое

Невероятный рост в России анализируемой формы предпринимательской деятельности, к сожалению, не привел к образованию нового закона, который бы регламентировал действия франчайзинга. Отсутствие законодательной базы в этом направлении, значительно сокращает рост и развития данной формы предпринимательства, что только отдалает

отечественный рынок от новых достижений. Дело в том, что понятие «франчайзинг» не введено в юридический глоссарий, который используется в действующем законодательстве Российской Федерации. Именно поэтому, говоря о франчайзинге, в правовом смысле необходимо руководствоваться понятиями, заложенными в главе 54 Гражданского кодекса РФ «Коммерческая концессия». Довольно часто на практике заинтересованные стороны вместо договора коммерческой концессии заключают лицензионный договор на использование результата интеллектуальной деятельности. По лицензионному договору одна сторона - обладатель исключительных прав на результат интеллектуальной деятельности или на средство индивидуализации (лицензиар) предоставляет или обязуется предоставить другой стороне (лицензиату) право использования такого результата в предусмотренных договором пределах. Делая вывод из всего вышеперечисленного, создается необходимость в создании Федерального закона о франчайзинге, который будет не только развивать основные положения ГК РФ, но и включать в себя положения:

- понятие и определение «роялти». На данный момент в ФЗ РФ говорится «О соглашении о разделе продукции» усечено и недоработано, паушальных платежей, характеристик создаваемого в системе франчайзинга рекламного фонда и других понятий.

- в каждом разделе закона дать характеристику и особенности работы по каждому типу франчайзинга.

- создать порядок уступки товарных марок и брендов, товарных знаков и лицензий, патентов и т.д.

- сформулировать основные положения и дефиниции, понятие «франчайзинг», таким образом, чтобы оно совпало с тем понятием, которое используется во всём мире.

- выработать перечень документов, который бы регулировал все этапы создания франчайзинговой системы, вплоть до образцов документов.

Таким образом, были рассмотрены основные определения и экономические аспекты понятия «франчайзинг»: преимущества и недостатки, формы и виды, также рассмотрели правовой аспект, который мешает развитию франчайзинга на территории России. Из вышесказанного можно сделать вывод, что франчайзинг — это быстроразвивающаяся форма предпринимательства, получившая огромное количество последователей, которые развивают данную сферу, совершенствуют все процессы в организациях, начиная от производственных, технологических и заканчивая качественным обучением сотрудников. Более того, исходя из вышесказанного, мы можем проследить, что у франчайзинга есть «болевы́е точки», нажав на которые, можно привести компанию к непоправимым событиям. Такие отрицательные моменты важно замечать и предпринимать определенные действия для того, чтобы бизнес развивался, никак нельзя снижать их значимость. Необходимо такие отрицательные стороны либо преобразовывать, исправлять и избавляться от них раз и навсегда, с чем это возможно, либо быть внимательным и контролировать отрицательные стороны, о которых невозможно избавиться. Несмотря на это, франчайзинг все же является одной из быстроразвивающихся предпринимательских форм, благодаря которым с помощью определенных усилий возможно масштабировать свой бизнес.

2 Коммерческая деятельность торговой сети «Пятерочка»

2.1 Краткая характеристика деятельности торговой сети «Пятерочка»

После того, как были рассмотрены теоретические аспекты франчайзингового бизнеса, стоит перейти, непосредственно, к анализу деятельности компании, чью франшизу может купить каждый желающий, обладающий необходимыми ресурсами. Речь пойдет о торговой сети «Пятерочка». Федеральная торговая сеть «Пятерочка» работает как Общество с ограниченной ответственностью «Агроторг», ИНН- 7825706086, а также находится в управлении компании X5 Retail Group (тикер на Лондонской фондовой бирже и Московской бирже — FIVE, рейтинг Fitch — BB+, рейтинг Moody's — Ba1, рейтинг S&P — BB+, рейтинг RAEX — ruAA+). Более того, к этой компании также относятся такие торговые сети как «Перекресток» и «Чижик», «Красный Яр» и «Слата». Полное наименование компании- X5 Retail Group N.V. (Naamloze Vennootschap — публичная акционерная компания), а также юридический адрес- Зуидплеин 196, Н, 24 эт., 1077 XV Амстердам, Нидерланды. Торговая сеть «Пятёрочка» является продовольственной сетью магазинов «у дома», объединяя более 19 тыс. магазинов присутствуя в более чем в семидесяти городах по всей России, из них более двухсот работает по франшизе, большинство таких магазинов находятся в Москве, один из таких магазинов, открытых по франшизе находится по адресу г. Москва, ул. Щепкина 58, стр. 3 [30].

Основная цель ООО «Агроторг» заключается в получение прибыли, путем продажи товаров потребителям, и удовлетворения их потребностей.

Компания «Пятерочка» занимается следующими видами деятельности:

1. Розничная торговля продуктами, бытовой химией, товарами для дома
2. Управление всеми торговыми точками сети
3. Активное развитие франчайзинговой сети
4. Развитие собственного приложения

5. Оптимизация процесса доставки продуктов до дома

6. Разработка новых акций, а также развитие программ лояльности

Видно, что данная компания реализует обширное количество задач, более того, компания уверенно движется к своим целям, благодаря уверенному использованию франчайзинга. Немаловажным пунктом в характеристики данной организации будет ознакомления с историей изучаемой торговой сети.

Первый магазин торговой сети открылся в 1999 году в Санкт-Петербурге по адресу улица Караваяевская 24. Данная «Пятерочка» работает до сих пор, пережив, естественно, большое количество изменений. В 2001 году «Пятерочка» впервые вышла на московский рынок. Уже в 2002 году компания стала активно развивать франчайзинговую компанию. Значительный рост компании привел к тому, что к 2004 году насчитывалось более 100 магазинов сети. Далее в 2006 году произошло слияние двух сетей: «Пятерочки» и «Перекрёстка», и образована компания X5 Retail Group, при этом название торговой сети сохранено. В 2010 году руководителями компании было принято решение о выкупе торговой сети «Копейка», на тот момент включающая 660 универсамов. Все магазины были переименованы в «Пятёрочки». В 2013 году была запущена первая программа обновления магазинов сети, в ассортименте появилось больше скоропортящейся продукции, снижена плотность расстановки продуктов на прилавках, в некоторых магазинах появились открытые витрины на фасадах. С конца 2019 года торговая сеть начала открывать магазины в новой концепции с учётом современных трендов в дизайне, внутренней архитектуре и ожиданиях покупателей. В начале 2020 года Пятёрочка выкупила воронежскую сеть супермаркетов Пятью Пять. 56 магазинов были ребрендированы обратно в «Пятёрочку» и «Перекрёсток». В марте 2023 года «Пятёрочка» вышла на Дальний Восток. Сейчас торговая сеть представлена в 68 регионах России. По результатам 2022 года «Пятёрочка» заняла третье место по объёму продаж

горячего кофе в России. За год в сети было продано более 15 миллионов чашек горячего кофе, что составило 3,2% от общего рынка горячих напитков [21]. В августе 2023 года компания X5 Group совместно со «Сбером» объявили о запуске новой системы оплаты. Теперь покупатели могут расплачиваться на кассах самообслуживания «улыбкой».

Эффективное функционирование наглядно может показать финансовая отчётность, которую каждая компания обязана предоставлять налоговой, благодаря чему также можно посмотреть на реальные цифры организации, которые находятся в свободном доступе. Рассмотрим финансовые показатели за несколько лет ООО «Агроторг» суммарно по всем магазинам страны [34]. Данные можно увидеть в таблице 1.

Таблица 1- Финансовые показатели ООО «Агроторг»

Торговая сеть ООО «Агроторг»				
Год	2020	2021	2022	2023
Выручка, млрд руб.	1,489	1,680	2,005	2,363
Себестоимость, млрд. руб.	1,107	1,245	1,568	1,826
Чистая прибыль, млрд руб.	68,9	72,3	79,6	107,7
Средний чек, руб.	425	438	469	488
Число магазинов	13102	14516	16718	19527
Открыто новых магазинов	1410	1414	2202	2809

Представим данные по выручке из таблицы на рисунке 1.



Рисунок 1- График выручки ООО «Агроторг» с 2020 по 2023 годы

По данным, представленным в таблице, видно, что выручка организации торговой сети «Пятёрочка», рассматриваемая по всем магазинам страны суммарно, увеличилась на 18% в сравнении с 2022 годом, это хороший результат для руководства, владельцев и инвесторов. Рост выручки обусловлен инфляционными процессами, ростом числа покупателей и магазинов по стране, увеличением и обновлением ассортимента, улучшением качества оказываемых услуг и др. Также, и чистая прибыль в последний год сделала большой скачок и выросла на 35%, что показывает колоссальную работу над всей торговой сетью. Число магазинов растёт с каждым годом, за 4 года было открыто в сумме 8175 магазинов по всей стране. Если рассматривать отдельно финансовый показатель- средний чек, то можно заметить, что в течение четырех лет он значительно не вырос, всего на 63 рубля, несмотря на инфляцию.

Как упоминалось ранее, с 2019 года компания активно начала обновлять «Пятерочки» и открывать уже новые филиалы в обновленном стиле. Глава компании заявил, что одна из целей организации- выйти на 1 место по продаже готового кофе и обогнать «титанов» таких как «Вкусно и точка» и «Rostick`S». Поэтому в новых пятерочках обязательными пунктами стали кофе-поинты. Также в каждом обновленном или новом магазине должна быть своя пекарня.

Сейчас пекарни установлены уже в 57% магазинов сети в Петербурге (это самая высокая доля по сравнению с другими городами присутствия сети). В них выпекает и продают более 40 наименований хлебобулочных изделий. В городе за день реализуют около 6 тыс. кружек кофе и 190 тыс. единиц выпечки, что, несомненно, привлекает еще большее количество клиентов. Также обновление сети коснулось и технологической стороны, началось внедрение систем касс самообслуживания. Данная система имеет значительное количество преимуществ, рассмотрим некоторые из них [31]:

1. Скорость обслуживания: покупатели доступно самостоятельно сканировать товары и оплачивать товары, что сокращает время ожидания в очереди.

2. Комфорт: при покупке товаров практически нет необходимости контактировать с продавцами, что для интровертов делает поход в магазин комфортнее

3. Контролирование: во время использования КСО покупатели точно знают и видят за сколько они покупают товар, цена в чеке не станет сюрпризом

4. Приватность: большому количеству покупателей комфортнее помещать магазины и совершать покупки без лишних разговоров и контактов

5. Эффективность: использование КСО дает большое количество времени сотрудникам на другие дела, тем самым эффективно распределяется трудовое время каждого работника

6. Инновационность: внедрение таких технологий радует глаз посетителей и создает образ современного магазина

7. Функциональность: КСО содержат такие элементы: программу лояльности, весы, скидочная функция и т.д.

По данным, которые были представлены на официальном сайте Пятерочки, можно сделать вывод об эффективности касс самообслуживания. Доля покупок через КСО выросла на 10% [31], а скорость обслуживания, в свою очередь, ускорилась на 20 секунд. В результате чего сократились

очереди, снизилось недовольство со стороны покупателей, процесс покупки стал намного проще. Естественно, традиционные кассы не исчезли окончательно, для тех, кому сложно или неудобно воспользоваться КСО, всегда на помощь придет коллектив магазина, или одна/несколько обязательно работающих традиционных касс.

«Пятерочка» как никогда нуждается в сотрудниках, поэтому компания старается как можно больше улучшить условия труда, чтобы привлечь большое количество сотрудников, ведь у компании масштабные планы по развитию. Об это рассказал генеральный директор сети- Владислав Курбатов, по его словам, планы у «Пятёрочки» остаются амбициозными несмотря на многие вызовы, с которыми компания сталкивается в последние года. Генеральный директор также раскрыл еще несколько целей, которые компания собирается осуществить в ближайшем будущем:

- Увеличение и оптимизация ассортимента
- Развитие компании за пределами страны
- Обновить все имеющиеся в стране магазины
- Развитие экспресс-доставки
- Занять лидирующую позицию в продажах кофе по России
- Развитие франчайзинговой кампании и т.д.

Компания внедрила франчайзинговую модель ведения бизнеса практически 15 лет назад в 2010 году, но активно начала работать с данным направлением развивать его только в 2018 году, в организации появилось отдел по управлению франчайзингом, были наняты профессионалы в этой области, которые все больше и больше приглашали партнеров и развивали экономические модели. Торговая сеть «Пятёрочка» работает по схеме обратного, это означает противоположность прямому франчайзингу, когда партнер максимально самостоятелен в рамках бизнес-модели, но при этом и инвестирует по максимуму — вкладывает в ассортимент собственные деньги и т. д. В случае с обратным франчайзингом его зона ответственности — аренда

помещения и управление персоналом. Товар он не закупает, а получает на реализацию, за что получает агентское вознаграждение по итогам каждого месяца. Франчайзер контролирует ассортимент и ценообразование, полностью берет на себя логистику, маркетинг и рекламу. Цель — добиться в партнерских магазинах той же эффективности, как и в собственных. С управленческой точки зрения это более сложная модель. Однако при правильной постановке дела и более выгодная, причем для обеих сторон. Для партнера основное преимущество заключается в том, что «Пятерочка» делит с ним риски и берет на себя большую часть ответственности за результаты. Модель обратной франшизы можно сравнить с инвестициями, обеспечивающими стабильный ежемесячный доход. Фактически, франчайзер передает предпринимателю готовый бизнес, который тот должен управлять локально. Для «Пятерочки» данная модель выгодна тем, что она позволяет следить за важными бизнес-процессами и соблюдать стандарты сети в каждом магазине. «Нам важно, чтобы правила работы персонала, методы представления товаров на полках и подход к качеству их контроля были стандартизированы», - поясняет директор департамента развития франчайзинга сети «Пятёрочка» М. Кольцов.

Партнером «Пятёрочки» может стать любой человек, обладающий достаточными ресурсами, компания не требует опыта в ритейле. Для того, чтобы стать партнером необходимо выполнить 5 шагов:

1. Подать заявку и оценить локацию
2. Подписать договор (типовой договор концессии представлен в приложении А)
3. Подготовить помещение
4. Собрать команду
5. Открыть магазин

При открытии франшизы «Пятёрочки» необходимо, чтобы помещение соответствовало следующим условиям:

-общая площадь от 450 кв. м.

-расположение в проходном, людном месте, в густонаселенном районе, недалеко от станции метро

-наличие всех необходимых коммуникаций

-электроснабжение достаточной мощности (от 60 кВт)

-наличие складской зоны с отдельным входом и подъездным путём

-наличие парковки

-на фасаде должно быть место под брендированную вывеску

На основании вышесказанного можно сделать вывод, что компания «Пятёрочка» уже долгое время завоёвывает рынок, необходимо уточнить, что торговая сеть удачно стартует в своих начинаниях и продолжениях. Пятёрочка все время совершенствуется, развивается и масштабируется, не смотря в какой сфере, будь то франчайзинг или же условия труда для сотрудников, организация будет делать все возможное для достижения всех поставленных целей. Более того, компания поставила перед собой грандиозные планы.

2.2 Анализ франчайзинговой модели бизнеса торговой сети «Пятёрочка»

Для того, чтобы в полном объеме рассмотреть франчайзинговую модель «Пятёрочки» необходимо проанализировать конкретный магазин, который был открыт именно по франшизе. В данном случае рассмотрим магазин «Пятёрочка», находящуюся по адресу: г. Москва, ул. Щепкина 58, стр. 3. Данный магазин имеет площадь 465 кв. м., открыт был осенью 2018 года. Как и в других магазинах сети данный магазин имеет большой ассортимент товаров, собственную пекарню, кофе-точку, а также большое количество положительных отзывов на Яндекс картах. Режим работы с 7:30-23:00 без перерывов и выходных.

В первую очередь, рассмотрим организационную структуру магазина, так как успех компании напрямую зависит от того, как организованы и

связаны все предприятия компании. Организационная структура «Пятёрочки» магазина по адресу: Щепкина 58, стр. 3 представлена на рисунке 2 [30].

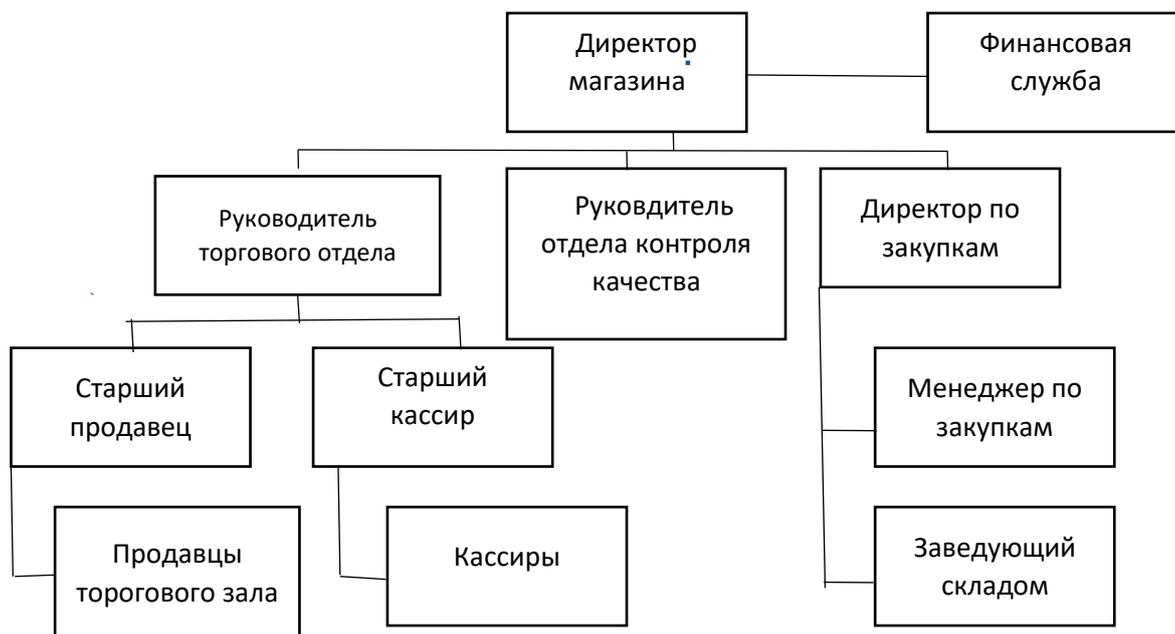


Рисунок 2- Организационная структура «Пятёрочки», как отдельного магазина

Рассматриваемый магазин характеризуется типовой структурой магазинов сети «Пятёрочка», где основным управлением магазином осуществляется директором, в подчинение которого находятся функциональные руководители:

-Руководитель отдела контроля качества заботится о свежести всей продукции на прилавках.

-Директор по закупкам следит за уровнем товаров на складе, чтобы не было пустых полок

-Руководитель торгового отдела, обеспечивающий эффективное функционирование магазина с помощью организации работы продавцов и кассиров.

-Финансовая служба/бухгалтерия отвечает за взаимодействие с ООО «Агроторг», сдача отчетности, расчет и выплата заработной платы и т. п.

Компания «Пятерочка» обычно имеет линейно-функциональную структуру управления. При этом директор имеет единоличное руководство, разделяя основную деятельность на различные функциональные направления, такие как торговля, закупки, обеспечение свежести и др. Это обеспечивает правильное выполнение сотрудниками своих трудовых обязанностей.

Говоря о цифрах: затраты на открытия магазина «Пятёрочка» зависят от города, в котором открывается точка, а также квадратных метров помещения. Минимальные инвестиции составят 20 миллионов, в таблице 2 указан расчет инвестиций для открытия магазина с конкретными условиями: город Санкт-Петербург и расчет инвестиций сделан для помещения площадью 550 квадратных метра: из которых 390 кв. м это торговый зал и 160 кв. м это подсобные помещения. Расчет был сделан в российских рублях [30].

Таблица 2-Расчет инвестиций для открытия магазина «Пятёрочка»

Ремонтно-строительные работы	8 700 000
Оборудование	13 900 000
Паушальный взнос	500 000
Всего	23 100 000

Можем заметить, инвестиции достаточно большие, при этом средний срок окупаемости инвестиций составляет 3 года.

Схема работы, по которой работает каждый магазин, открывшийся по франшизе «Пятёрочки» иллюстрирует рисунок 3.



Рисунок 3 – Схема работа по франшизе в «Пятёрочке»

Схема работы достаточно проста и понятна, на этапе открытия франчайзера помогает с помещением, он осматривает помещение и дает свою оценку определенному месту, он же дает прогноз по уровню товарооборота и доходности на своём опыте, что для новичка в данной компании является несомненным плюсом. Франчайзи самостоятельно делает ремонт, набирает персонал и обучает его с помощью франчайзера, а после последний присылает товар на реализацию, за который франчайзи ничего не платит. Ежедневную выручку франчайзи отправляет на счета «Пятёрочке», а в конце месяца компания возвращает ему 15% в виде агентского вознаграждения. Из этой суммы необходимо покрыть все издержки, а чистую прибыль франчайзи распределяет самостоятельно. Средняя выручка в год одной «Пятёрочки» составляет 72 млн руб., из них франчайзи получит агентское вознаграждение в размере 10,8 млн руб. Краткая схема работы франшизы в торговой сети «Пятёрочка» выглядит именно так.

При покупке франшизы, необходимо заплатить компании франчайзера паушальный взнос- единовременный платеж за возможность работать под брендом владельца. Каждая компания самостоятельно определяет размер данного взноса, исходя от узнаваемости бренда компании, от региона, количества открытых точек, отзывов франчайзи и т.д. Важно, чтобы размер

паушального взноса не был слишком высоким, для того, чтобы предприниматели не боялись заходить именно в этот бизнес. Анализ изменения паушального взноса определенной компании покажет, как часто и насколько подписала данный взнос «Пятёрочка». Изменения паушального взноса в компании «Пятёрочка» по годам, с 2019 года по 2024 год представлены на рисунке 4.

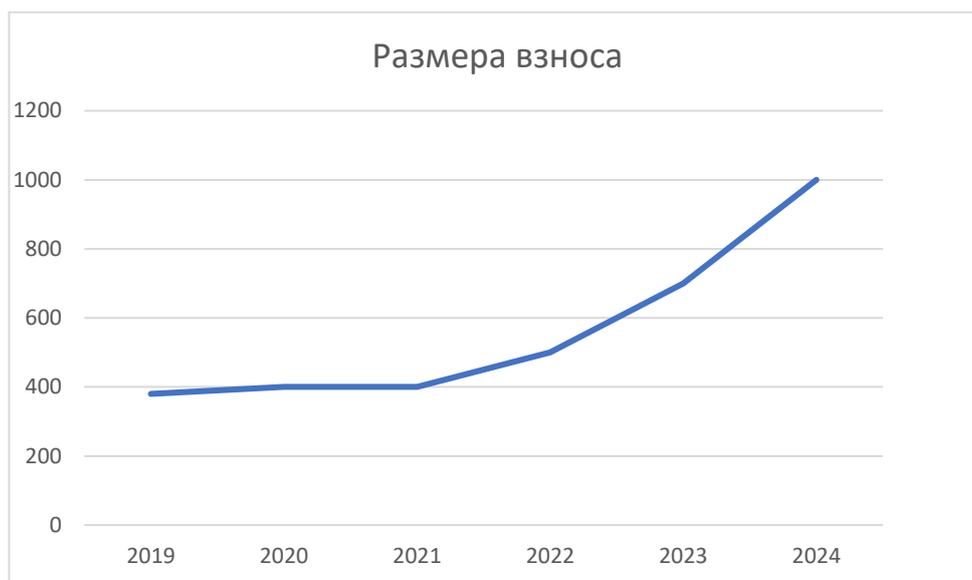


Рисунок 4- Размер паушального взноса по годам в тыс. руб.

Стоит заметить, что с 2021 года размер паушального взноса начал стремительно расти, если в 2021 и 2022 этот взнос был фиксирован, то начиная с 2023 года, он вырос, а также больше не является фиксированным, так, к примеру, в этом году паушальный взнос составляет от 500 тыс. руб. до миллиона рублей, в зависимости от региона и местоположения будущего магазина.

Немаловажным пунктом, характеризующим организацию, является анализ макросреды, или среды косвенного анализа, который может быть сделан по методике PEST, которая включает 4 группы факторов: политические, экономические, социальные и технологические. Анализ производился для конкретного магазина, который был открыт по франшизе в г. Москва, ул. Щепкина 58, стр. 3. Результаты проведенного анализа представлены в таблице 3.

Таблица 3-PEST-анализ

Политические факторы	Экономические факторы
<p>-Законодательство в области торговли: есть необходимость следить за всеми законами, которые существуют на данный момент и которые скоро вступят в силу</p> <p>-Санкции: уход с рынка крупных поставщиков, а также запрет на ввоз товаров</p> <p>- Налоговая политика: изменения законов, связанных с налогами, может существенно изменить доход магазина</p>	<p>-Экономическая стабильность: экономические кризисы могут снизить покупательскую способность у покупателей</p> <p>-Уровень безработицы: чем выше уровень безработицы, тем меньше возможности у граждан покупать разные товары, особенно, дорогостоящие</p> <p>-Валютные курсы: изменения курса валют, может повлиять на закупочные цены поставщиков</p>
Социально-культурные факторы	Технологические факторы
<p>-Стандарты потребления покупателей: изменение у потребителей в питании и образе жизни, может вызвать спрос на совершенно другие товары</p> <p>-Демографические тренды: возраст, а также пол потребителей может влиять на выбор товаров</p>	<p>-Инновации: Внедрение технологий в магазин привлекает посетителей</p> <p>-Онлайн-продажи: Необходимо постоянное улучшение доставки, а также работы онлайн-сервиса</p> <p>-Автоматизация процессов: внедрение технологических процессов в магазин, поможет ускорить процесс обслуживания</p>

Таким образом, можно сделать вывод, что у данной «Пятёрочки» есть необходимость в постоянном контроле за законодательством, ассортиментом товаров, а также уровнем цен. Работа с отечественными поставщиками вышла на преимущественный уровень, так как из-за санкций, большое количество поставщиков ушли с российского рынка, необходимо постоянно искать альтернативу. Немаловажным пунктом становится внедрение новых

технологий, за счет чего происходит привлечение покупателей. Все эти факторы заставляют организацию каждый раз адаптироваться к новым условиям для дальнейшего развития.

Для полноты картины дополним изучение франчайзинговой модели «Пятёрочки» анализом внутренней и внешней среды компании [33]. Преимущество данного анализа в том, что видны недостатки компании, а также угрозы. Анализ среды проводился на основе SWOT-анализа по конкретному магазину «Пятёрочка» по адресу: г. Москва, ул. Щепкина 58, стр. 3, результаты представлены в таблице 4.

Таблица 4- SWOT-анализ магазина «Пятёрочка»

Внутренняя среда	Внешняя среда
Сильные стороны	Возможности
<ul style="list-style-type: none"> -Большой ассортимент товаров -Приятные цены и акции для клиентов -Бренд с сильными позициями -Удовлетворённость индивидуальных запросов 	<ul style="list-style-type: none"> -Рост платёжеспособности клиентов -Расширение сети -Большой ассортимент товара, благодаря отечественным поставщикам -Улучшение онлайн-торговли и доставки
Слабые стороны	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> -Проблема с поставками и логистикой из-за санкций -Неэффективная система контроля качества товаров -Недостаточный уровень обучения персонала -Неразвитая система доставки через онлайн-магазины 	<ul style="list-style-type: none"> -Негативное воздействие экономических кризисов на спрос и доходность бизнеса -Большая конкуренция -Коротки сроки реализации продуктов, как следствие рост расходов

Исходя из данных таблицы 4 видно, что у компании много сильных сторон, таких как высокий уровень доверия потребителей или хорошая узнаваемости бренда, такие плюсы дают сильный скачок для роста компании. Также есть и возможности, например, увеличение сотрудничества с поставщиками, так как из-за санкций большое количество поставщиков не

могут сотрудничать, то выход можно найти в отечественных поставщиках, которые уже настроены на наш рынок. К недостаткам можно отнести: неэффективную систему контроля качества товаров, а также недостаточный уровень обучения персонала, и в том, и в другом случае необходим контроль для совершенствования компании. Угрозами в свою очередь выступает большая конкуренция таких продуктовых сетей как «Ашан», «Магнит», «Дикси», которые также масштабируются и развиваются. Более того, к угрозам можно отнести короткие сроки реализации продуктов, к примеру, молоко может храниться 7–8 дней, что, несомненно, мало для магазинов, где огромный выбор молока. Зная слабые и сильные стороны организации можно эффективнее подойти к вопросу о модернизации и улучшению бизнес-процессов внутри компании.

Для анализа франчайзинговой модели конкретного магазина сети, необходимо рассмотреть финансовую отчётность конкретного магазина, находящегося по адресу: г. Москва, ул. Щепкина 58, стр. 3. Результаты отчета можно увидеть в таблице 4

Таблица 5- Финансовые показатели магазина «Пятёрочка» по адресу: г. Москва ул. Щепкина 58, стр. 3

Магазин «Пятёрочка», находящийся по адресу: г. Москва, ул. Щепкина 58, стр. 3				
Год	2020	2021	2022	2023
Выручка, млн руб.	78,4	88,4	105,5	124,3
Себестоимость, млн руб.	58,3	65,5	82,5	96,1
Чистая прибыль, млн руб.	3,6	3,8	4,2	5,7
Средний чек, руб.	389	411	444	456

В результате анализа данной таблице, можно проследить за ростом выручки на 11,7% в сравнении с выручкой 2022 годом. Увеличение прибыли также заметно в таблице, по сравнению с 2022 годом рост составил 13,5%.

На основе данных, представленных в таблице 4, можно провести расчет на рентабельность инвестиций, то есть насколько выгодно вкладывать ресурсы: денежные средства, время и силы именно в открытие «Пятёрочки» по франшизе. Для данного расчета используем формулу 1, (все данные представлены в млн рублей):

Рентабельность инвестиций (ROI) :

$$ROI = \frac{\Pi}{И} \quad (1)$$

где: Π - среднегодовая чистая прибыль

$И$ - общая сумма инвестиций

Подставляя имеющиеся данные, получается:

$$ROI = \frac{4,325}{20} \times 100\% = 21,625\% \quad (1)$$

По полученным результатам, делаем вывод, что данный проект рентабелен и инвестиционно привлекателен, так как процент рентабельности выше 20%, что является благоприятным показателем. Простыми словами можно сказать, что вложения во франшизу «Пятёрочку» с большой вероятностью окупятся.

Для инвесторов еще одним важным показателем является срок окупаемости проекта, рассчитаем его по формуле 2: (все данные представлены в млн рублей):

Срок окупаемости (СО):

$$CO = \frac{И}{П} \quad (2)$$

где: и- общая сумма инвестиций

п- среднегодовая чистая прибыль

Подставляя имеющиеся данные, получается:

$$CO = \frac{20}{6} = 3,3 \quad (2)$$

Таким образом, видно, что срок окупаемости приблизительно составит 3,3 года, что практически совпадает с тем, что обещают франчайзеры.

Рассмотрим расчет рентабельности продаж (формула 3), а также рентабельности затрат (формула 4), что дополнит финансовый анализ проекта (все данные представлены в млн рублей):

Рентабельность продаж (РП) :

$$РП = \frac{Р}{В} \quad (3)$$

где: р-чистая прибыль в год

в-выручка в год

Подставляя имеющиеся данные, получается:

$$РП = \frac{5,7}{124,3} \times 100\% = 4,6\% \quad (3)$$

Рентабельность -затрат (РЗ) :

$$РЗ = \frac{P}{z} \quad (4)$$

где: p-чистая прибыль в год

z-затраты в год

Подставляя имеющиеся данные, получается:

$$РЗ = \frac{5,7}{96,1} \times 100\% = 6\%$$

Данные показатели говорят о том, что работа магазина является эффективной, так как результат больше нуля, но, есть необходимость в повышении продаж и уменьшения затрат для того, чтобы повысить рентабельность продаж и затрат.

На основании проведенного исследования франчайзинговой модели бизнеса компании «Пятёрочка», можем сделать вывод, что компания «Пятёрочка» является успешной и быстро развивающейся, в том числе благодаря франчайзингу, ведь данное направление в бизнесе помогает открыть огромное количество магазинов в год. Рассмотрев, слабые и сильные стороны, угрозы и возможности, подводим итог, что у компании есть все же свои минусы и недостатки, с которыми можно и нужно работать, чтобы увеличить эффективность работы предприятия. Франчайзи в компании растут с каждым годом, что говорит о том, что торговая сеть «Пятёрочка» не ошиблась при введении франчайзинга в арсенал своих финансовых инструментов. Франчайзинг прекрасно реализуется в данной компании, что помогает ей достигать таких цифр, масштабироваться, находить новых партнеров, а главное зарабатывать инвесторам и партнерам.

3 Разработка комплекса мероприятий по развитию франчайзинга торговой сети «Пятерочка»

3.1 Разработка предложений по оптимизации контроля срока годности товаров в торговой сети «Пятерочка»

Оптимизация системы контроля срока годности товаров является для каждой организации важным пунктом, который может позволить улучшить многие аспекты в организация предприятия. Рассмотрим рисунок 5, предполагаемые результаты оптимизации системы контроля срока годности товаров.



Рисунок 5- Предполагаемые результаты оптимизации системы контроля срока годности товаров

По данным, представленным на графике, можно сделать вывод, что оптимизация системы контроля срока годности товаров важна и нужна каждой организации, так как результат является более чем оправдан. Рассмотрим эффективность каждого пункта отдельно.

1. Увеличение удовлетворенности потребителей – ассоциация «Пятёрочки» в головах у людей с магазином, где нет просроченных товаров, продукты будут соответствовать стандартам.

2. Повышение конкурентоспособности – высокое качество продуктов привлечёт большое количество покупателей, что уменьшит покупательский поток в других магазинах

3. Сокращение затрат- автоматизация контроля срока годности поможет избежать просроченных товаров, которые приводят к убыткам

4. Улучшение репутации компании – отсутствие просроченных товаров на полке повысит репутацию в головах потребителей и сделает компанию еще более популярной

В результате анализа компании в предыдущей главе можно сделать вывод, что в магазинах пятёрочки, есть недоработанная проблема в системе контроля срока годности товаров. К сожалению, в продуктовых магазинах часто на полках встречаются просроченные товары, что доставляет много проблем как собственникам магазинов (подпорченная репутация, бракованный товар, потерянные клиенты, упущенная выгода), так и покупателям (возможное отравление, испорченное отношение к любимому магазину, в пустую потраченные деньги, испорченное настроение), в ряду таких магазинов «Пятёрочка» не исключение. Огромное количество обязанностей, которые ложатся на плечи работников, не позволяют им эффективно следить за сроком годности всех продуктов в магазине, а их, давайте признаем, огромное количество, даже в самой маленькой пятёрочке. К сожалению, процесс контроля срока годности продукции не автоматизирован и полностью ложится на плечи сотрудника торгового зала. Данную систему необходимо совершенствовать, поэтому мной были разработаны предложения по оптимизации контроля срока годности товаров в торговой сети «Пятерочка». Данные предложения были изложены в виде таблицы 6.

Таблица 6 - Предложения по оптимизации контроля срока годности товаров в торговой сети «Пятерочка»

Предложение	Действие	Результат
Технологическое изменение на государственном уровне	Введение маркировки «Честный знак» на все товары	Автоматический запрет на продажу просроченных товаров, маркированных «Честным знаком»
Внесение технологических изменений на уровне компании	Внесение изменений в сканер контроля цен	Автоматизация процесса проверки срока годности товара
Повышение мотивации у сотрудников	Изменение в начислении заработной платы сотрудников, ответственных за срок годности	Повышение уровня ответственности и заинтересованности в конечном результате

В таблице приведены 3 самых эффективных предложения на данный момент, благодаря которым можно оптимизировать процесс контроля срока годности товаров на полках. Рассмотрим каждое предложение подробнее, полностью раскрывая суть каждого из них.

Первое предложение направлено на оптимизацию процесса на государственном уровне. Идея состоит в том, чтобы промаркировать все продукты системой «Честный знак». Небольшое количество информации о данной системе:

- Данная система существует с 2017 года
- Выглядит как кьюар-код

- Направлена на принудительное инфицирование товаров, благодаря чему можно проследить полный логистический путь продукта

- Содержит информацию: кто произвел, кто перевозил, кто купил, кто продал, сколько можно хранить данный продукт и т.д.

- Данный код индивидуальный, его нельзя изменить или подделать

На сегодняшний день к товарам, которые подлежат маркировке, относят: молочную продукцию, табак, лекарства, питьевую воду, духи, туалетную воду, обувь и т. д. С 1 апреля 2024 года в тестовом режиме запустили механизм, который автоматически блокирует продажу товаров, у которых закончился срок годности, что позволит бороться с просроченными и нелегальными товарами. Есть исключение, эта система работает только с товарами, которые входят в группу «Честный знак», так как только данная маркировка содержит полную цифровую информацию на упаковке. Еще одним преимуществом программы является быстрое реагирование, при выявлении, к примеру, серьезных нарушений в производстве товара, то Россельхознадзор сможет оперативно заблокировать продажу определенного товара, что, естественно, является огромным плюсом для потребителей. На данный момент в программе автоматической блокировки товаров при продаже участвует только одна торговая сеть магазинов «Магнит».

Для того чтобы автоматизировать процесс контроля срока годности товаров, необходимо как можно больше групп товаров присоединить к системе «Честный знак», в особенности: мясные изделия, рабы и морепродукты, мучные изделия, майонез, фрукты и овощи, а также приготовленные из них продукты. Также компания «Пятёрочка» должна во все своим магазины внедрить систему автоматической блокировки просроченных товаров. В результате данного предложения появится автоматический запрет на продажу просроченных товаров, также в разы уменьшится количество просроченных товаров на полках пятёрочки, а потребители будут в большей степени доверять торговой сети «Пятёрочка».

Следующие предложение заключается в том, чтобы внести технологические изменения в сканер, которые используют работники во всей сети «Пятёрочка» для проверки цен. При сканировании ценника товара, на сканере появляется количество просроченных товаров в штуках. Для этого необходимо:

1. При поставке товара вносить дату окончания срока годности в программу складского учета
2. С помощью центрального компьютера, который подключен к общей системе сканеров, перенести данные о сроке годности всех товаров из складского учета в программу сканеров
3. Создать специальный код, который будет высвечивать общее количество упаковок, а также сколько из них просрочено или близко к этому при сканировании определённого ценника
4. Создать код, который будет определенным звуком обозначать имеющийся просроченные товары, чтобы работник не пропустил испорченный товар
5. Присоединить к этой системе все сканеры торговой сети
6. Провести инструктаж директоров магазинов, а также работников торгового зала

Тем самым, при сканировании ценника на сканере будет высвечиваться актуальная цена, общее количество товара, а также если ли в магазине имеется просроченный товар, то сколько упаковок непригодно к продаже. Более того, будут указаны товары, которые приближаются к окончанию срока годности (период составит 10 дней до окончания срока годности). При обнаружении сканером просроченного товара, сканер будет издавать определённый звук для привлечения внимания работника. После получения информации о существующих просроченных товаров в магазине, работник обязан незамедлительно начать поиск просроченных товаров в магазине, после нахождения-утилизировать товар. Тем самым работник торгового зала делает

2 дела одновременно: проверяет актуальность цен и срок годности товара, что повышает эффективность его работы в двое.

Есть некоторые недостатки в данном предложении:

-вносить информацию о сроках годности в складской учет по всем товарам придется вручную каждому представителю магазинов по отдельности, что увеличит время на прием товаров

-при нахождении сканером просроченных товаров, он укажет общее их количество во всем магазине, что означает, что нужный товар может лежать на складе. Работнику придется потратить время на нахождении каждой упаковки

В то же время данное предложение намного проще реализуется, так как не зависит от государства, имеет реальные технические возможности на исполнение. Данный способ оптимизации систем контроля срока годности товаров позволит практически исключить нахождение просроченных товаров на полках, что очень выгодно для магазина с любых сторон, в особенности, со стороны покупателей, чья лояльность возрастет в разы. Более того, это возможность экономии на утилизированных продуктах. Так как сканер будет показывать товары, которые приближаются к последнему дню срока годности, то можно данные товары ввести в категорию «Акции», уменьшив цену и продать товар и исключить потерю средств на утилизации.

Последнее предложение связано с изменением мотивации у сотрудников торгового зала. На данный момент сотрудники практически не заинтересованы в том, чтобы минимизировать количество просроченных продуктов на полках. Отсутствие просроченных товаров на полке ради здоровья покупателя и репутации магазина никак не мотивирует сотрудников следить за полками в магазинах, искать просроченные продукты, а также стараться не списывать товар, а пытаться реализовать его пока не закончился срок годности с помощью акций и скидок. Главный мотиватор для работников- материальная награда в виде денежных вознаграждений или

проще говоря премий. Самым простым решением и быстро реализуемым становится именно это предложение: повышение мотивации у сотрудников с помощью изменение в начислении заработной платы сотрудников, ответственных за срок годности. Зарплата сотрудника будет состоять из окладной и премиальной части. Расчет производился на примере магазина торговой сети «Пятёрочка» в Санкт-Петербурге по адресу: Новочеркасский проспект, 52. Средний оклад работника торгового зала в данном магазине составляет 45 тысяч рублей. Получается, зарплата сотрудника будет рассчитываться по данной формуле: окладная часть(45к) +премиальная часть= заработная плата. В свою очередь премия будет зависеть от общего процента по браку, который будет считаться в конце каждого месяца и начисляться следующим образом:

1. 5000 р- за % брака от общей суммы выручки до 2%
2. 3000 р- за % брака от общей суммы выручки до 3%
3. 2000 р за % брака от общей суммы выручки до 5%

Важное уточнение, что премия в размере 5000/3000/2000 начисляется каждому работнику торгового зала, в независимости от количества отработанных часов. Также, если % брака составит более 5%, премия не начисляется. Ответственный за подсчет % просроченных товаров должен каждый месяц рассчитывать данный процент для назначения премии.

Введение такой мотивации поможет в контроле за сроком годности товаров, снизит количество просроченных товаров на полках магазинов, а также изменит отношение работников к проверке продукции.

Таким образом, данное предложение возможно использовать как отдельно, каждое из них эффективно по отдельности, так и суммарно, что приведет к прекрасному и продуктивному результату. Каждое предложение справится с оптимизацией системы контроля срока годности товаров, а также поможет в развитии франчайзинга в торговой сети «Пятёрочка».

3.2 Предложение по совершенствованию обучения сотрудников во франчайзинговой сети «Пятерочка»

При покупке франшизы «Пятёрочки» франчайзер обещает специализированное обучение сотрудников и стажировку в действующих магазинах сети, но данное обучение проходят только первые работники франшизы, а далее подразумевается, что именно эти сотрудники будут дальше осуществлять обучение новых работников. Но что, если работник ушел одним днем, например, по семейным обстоятельствам, а замены ему нет? Или же сотрудник заболел и физически не может обучить своего напарника? Или же нет времени на обучение нового сотрудника. Более того, трудности начинаются, когда один сотрудник передает другому знания, полученные на специализированном обучении у франчайзера, далее этот сотрудник передает другому при этом забыв половину информации от коллеги и так по цепочки с каждым новым сотрудником, отсюда несоблюдение стандартов сети, постоянное недопонимание и т.д. Безусловно, в каждом магазине есть технологическое карты с рецептами выпечки, к примеру, но в любом случае по бумаге очень трудно на 100% верно испечь тот или иной продукт. Или же сделать отчет по примеру на бумаге. Для такой большой франшизной сети необходим онлайн-ресурс в виде сайта с вебинарами и тестами, благодаря которым каждый работник будет исполнять свою работу на все 100% также, как это делают по всей стране. Ссылка на данный ресурс будет выдаваться стажеру во время его стажировки для того, чтобы он на практике мог получить знания от действующих работников, а в свободное время смотреть обучающие видео и проходить тесты, чтобы закрепить материал. Стажировка будет считаться пройденной, когда стажер закончит прохождение всех тестов.

Данный онлайн-ресурс для обучения новых сотрудников в торговой сети «Пятёрочка» будет называться «Х5research». Перечислим причины создания данного онлайн-ресурса для новых сотрудников магазина «Пятёрочка»:

- Стандартизация процесса обучения: «X5research» позволит обучать сотрудников по всей стране одинаково, что в последствие приведет к полной стандартизации процессов магазине

- Эффективность: «X5research» стажеры смогут изучать материалы в любом месте и в любое для них удобное время, не отвлекая основных работников от их прямых задач, более того, их обучение может сократиться до несколько дней

- Экономия ресурсов: «X5research» позволит сократить затраты на работников, которых привлекали специально для обучения новых членов команды

- Удобство и доступность: «X5research» данные вид обучения можно проходить на любом виде устройства, главное, чтобы был доступ в интернет

- Мониторинг и контроль: «X5research» позволит директору магазина проверять успех и прогресс сотрудника, а также давать новые наставления

Для эффективной работы онлайн-ресурса необходимо правильно составить этапы разработки сайта, предусмотреть все детали и подробно описать каждый пункт работы. Для этого рассмотрим этапы разработки и создания онлайн-ресурса «X5research», благодаря чему каждый этап и каждая задача будет детально ясна и понятна, что поможет понять каким способом создаются онлайн сервисы.

Этапы создания «X5research»:

1. Исследование и планирование. Этап исследования и планирования является одним из ключевых этапов разработки. На этом этапе происходит сбор информации, анализ целей и задач ресурса, а также определение его целевой аудитории. Результаты исследования и планирования служат основой для дальнейшей реализации.

2. Разработка структуры. На этом этапе разрабатывается структура будущего сайта. Это включает определение основных разделов, подразделов и их иерархии. Для каждой специальности создаются отдельные тесты и

материалы, которые должны быть разные: для пекаря-одни, для курьера-другие и т.д. Успешное прохождение итогового теста в конце обучения будет подтверждением наличия знаний и навыков, необходимых для работы, а также будет являться свидетельством окончания стажировочных смен

3. Дизайн и визуальное оформление. После планирования можно приступить к проработке вариантов дизайна и визуального оформления. Дизайнеры разрабатывают графические элементы, логотипы, иконки, выбирают цветовую палитру и шрифты. Важным аспектом этого этапа является создание макетов страниц и интерфейса пользователя, чтобы визуализировать и оценить внешний вид сайта.

4. Фронтенд—разработка. Фронтенд—разработка — процесс кодирования макетов дизайна с использованием языков разметки HTML и CSS. Разработчики создают структуру, вставляют графические элементы и настраивают визуальное оформление. Важным аспектом фронтенд—разработки является создание адаптивного дизайна, который позволяет сайту корректно отображаться на разных устройствах и экранах. Также на этом этапе внедряются интерактивные элементы с помощью JavaScript, такие, как меню, формы и слайдеры.

5. Бэкенд—разработка. Бэкенд—разработка — этап, на котором создается серверная логика и база данных, которые обеспечивают функциональность сайта. Разработчики выбирают язык программирования, такой как PHP, Python или Ruby, и фреймворк для более эффективной работы. Они реализуют функциональность: обработку форм, авторизацию пользователей, взаимодействие с базой данных. Важным элементом на сайте будет чат с онлайн-поддержкой представителя франчайзера, что очень важно для франчайзи на разных этапах развития магазина.

6. Тестирование и доработка. Разработчики проводят тестирование и отладку, чтобы проверить работоспособность и корректность функциональности нового ресурса. Они выполняют проверку на различных

устройствах и браузерах, чтобы убедиться, что сайт выглядит и функционирует одинаково хорошо во всех условиях. Если возникают ошибки или неполадки, разработчики их исправляют и проводят дополнительные тесты.

7. Запуск и внедрение. Окончательный запуск онлайн-ресурса с обучающим курсом для новых сотрудников, предоставление доступа к материалам стажеров и начало процесса обучения

8. Оценка эффективности: Сбор обратной связи, исправление ошибок, внедрение новых функций, которых не хватило татуировщикам, которые были бы полезны в данном сервисе

Каждый этап очень важен для дальнейшей эффективной работы «X5research», как и правильно рассчитанное количество времени на разработку данного проекта, рассмотрим графика работ в виде диаграммы Ганта. Проект рассчитан на 3 месяца, в диаграмме показаны все этапы, временной отрезок составляет 1 неделю, иллюстрацию плана можно увидеть на рисунке 6.

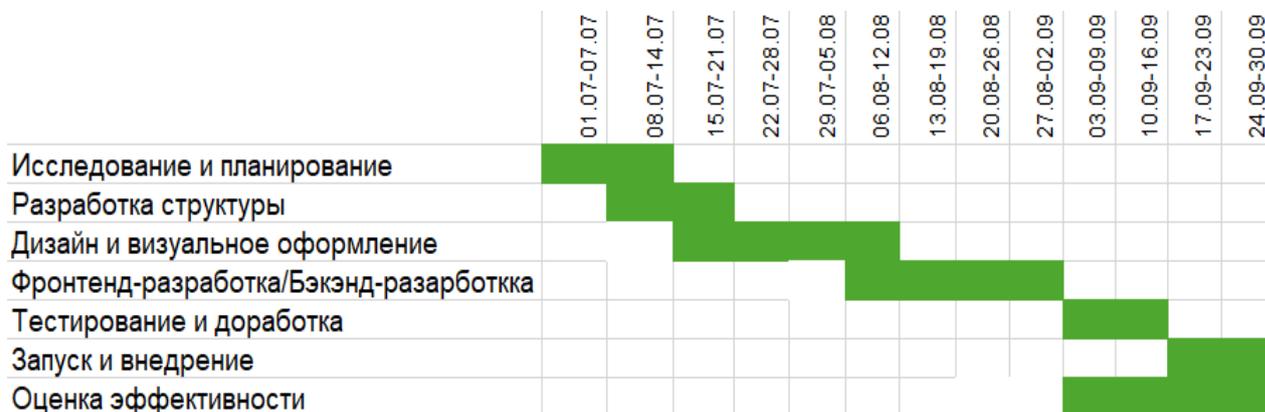


Рисунок 6- Диаграмма Ганта

На данной диаграмме точно видно, в какое время начинается каждый из этапов, начало проекта запланировано на 1 июля 2024 года, запланированная продолжительность проекта 3 месяца. К примеру, планирование курса начнется 08.07 продлится 2 недели и закончится 21.07, запуск и внедрение онлайн-платформы начнется 17.09 и закончится вместе с

окончанием проекта-30.09. У каждого этапа есть своя дата начала и конца, что очень удобно, а также эффективно для проекта, который имеет временные ограничения.

Важным пунктом для каждого проекта является анализ рисков. Рассмотрим риски для проекта «X5research»:

1. Технические проблемы: Отсутствие своевременной технической поддержки, проблемы с сайта, отсутствие доступа к материалу, неустойчивая работа сервисов, неполадки системы

2. Низкое качество информации: Скучные и неинтересный обучающие материал, нелогичный и «глупый» материал, отсутствие интерактивности и иллюстрации, что сделает обучение максимально скучным

3. Безопасность данных: Утечка персональных данных о сотрудниках или о компании, данный пункт очень важен для компании, ведь каждая организация старается сохранить конфиденциальные данные в секрете, не только свои, но и своих клиентов и работников. Не будет безопасности на сайте- не будет хорошей репутации у компании

4. Недостаточная удобство использования: Некачественный интерфейс, не модернизированная логистика по сайту, что усложняет и раздражает работу с онлайн-ресурсом

5. Недостаточная мотивация сотрудников: Отсутствие мотивации у стажёров проходить какое-либо обучение, несмотря на возможность работы

6. Недостаточная поддержка и обратная связь: Отсутствие своевременной поддержки от франчайзера, долгие ответы или же некорректные ответы на поставленные вопросы.

Рассмотрим таблицу 7, где представлено полный список ранжированных рисков проекта по созданию онлайн-ресурса по обучение новых сотрудников компании «Пятёрочка» по названию «X5research», благодаря чему наглядно видно степень каждого риска.

Таблица 7-Ранжированные риски проекта «X5research»

Риск	Оценка потерь (1–10)	Вероятность возникновения (0–1)	Степень опасности риска	Ранг риска
Технические проблемы	9	0,6	5,4	1
Низкое качество информации	8	0,5	4	3
Безопасность данных	9	0,4	3,6	4
Неудобство в использовании	7	0,4	2,8	5
Недостаточность мотивации сотрудников	6	0,7	4,2	2
Недостаточная поддержка и обратная связь	5	0,5	2,5	6

Таблица 8- Ранжированные риски проекта «X5research»

Риск	Оценка потерь (1–10)	Вероятность возникновения (0–1)	Степень опасности риска	Ранг риска
Технические проблемы	9	0,6	5,4	1
Недостаточность мотивации сотрудников	6	0,7	4,2	2
Низкое качество информации	8	0,5	4	3
Безопасность данных	9	0,4	3,6	4
Неудобство в использовании сайта	7	0,4	2,8	5
Недостаточная поддержка и обратная связь от франчайзера	5	0,5	2,5	6

В таблице 8 представлены те же риски, распределённые по цветам и по степени риска:

Красным цветом обозначены риски, имеющие степень риска от 4.1–10

Желтым цветом обозначены риски, имеющие степень риска от 3.1–4

Зеленым цветом обозначены риски, имеющие степень риска от 0–3

Таким образом, видно, что самым значительным риском является риск технических проблем, действительно, риск, связанные с проблемами работы сервиса в большей степени повлияет на учебу работников, ведь если ты не можешь открыть, к примеру, тест и пройти его, желание учиться пропадает в ту же минуту. В то же время риск, связанный с недостатком поддержки и обратной связи является самым незначительным риском из всех, так как данный риск в существенной форме никак не повлияет на учебу стажеров, ведь они в любой момент могут обратиться к наставникам из работников магазине, где они проходят стажировку. Благодаря данной таблице можно минимизировать процент каждого риска и иметь в виду с какими трудностями можно столкнуться при разработке сайта.

Для реализации данного проекта необходима небольшая группа специалистов, которые смогут в кратчайшие сроки собрать всю информацию, разработать тесты, снять видео-уроки, а также создать сайт для обучения новых сотрудников. Необходимые специалисты, а также сумма, которая нужна для разработки обучающего онлайн-ресурса:

Работа группы менторов: сбор информации, создание информационной базы, разработка обучающих программ, уроков, соединение информации в общие тексты, предоставление данных контент-мейкеру, тестологу и программисту. Стоимость работы данного специалиста на данный объем работы составит 95.000 рублей.

Работа контент-мейкера: специалист, который отснимет красиво все ролики, а также смонтирует их, где подробным образом будет указана вся необходима информация для обучающихся. Стоимость работы данного специалиста на данный объем работы составит 80.000 рублей.

Работа тестолога: разработка тестов, на базе предоставленной информации. Стоимость работы данного специалиста на данный объем работы составит 30.000 рублей.

Работа программиста/дизайнера: создание сайта, внедрение в него всех необходимых функций, добавление всех отснятых видео и составленных тестов. Стоимость работы данного специалиста на данный объем работы составит 55.000 рублей.

На ежегодное обновление и содержание сайта 40.000 рублей в год.

Итого общая сумма, необходимая для реализации проекта составляет: 260.000+ ежегодно 40.000р на содержание сайта.

Таким образом, разработка онлайн-сервиса по обучению новых сотрудников «Х5research» позволит совершенствовать обучение сотрудников во франчайзинговой сети «Пятёрочка». Благодаря данному сервису произойдет улучшение качества работы, стандартизируются все процессы, структурируются все обучающие материалы. Увеличится эффективность обучения, так как данный материал можно изучать в любом месте, в любое время и на любом устройстве в свободное время. Повысится мотивация сотрудников к саморазвитию и профессиональному росту, а также улучшатся социальная связь между коллегами за счет обмена информацией по общей теме. Большое количество преимуществ ожидается после введения сайта в эксплуатацию, поэтому данное предложение можно оценивать, как эффективное.

Обобщая сказанное, все предложения, изложенные выше, способствуют развитию и масштабированию франчайзинговому бизнесу торговой сети «Пятёрочка». Каждое изложенное ранее предложение направлено на улучшение внутренних процессов, сплочение коллектива, техническое обновление оборудования, повышения качества обслуживания, увеличение прибыли, расширению клиентской базы, уменьшению неприятных и скандальных ситуаций и т.д.

Заключение

Франчайзинг — это своеобразная форма предпринимательства, при которой франчайзер передаёт франчайзи право пользоваться его брендом. Такая модель бизнеса позволяет известным компаниям масштабироваться и захватывать новые рынки, а начинающим — снизить риски при запуске дела. В России данная форма предпринимательства обязательно будет развиваться, благодаря ее большому количеству положительных сторон.

В результате проделанного исследования:

- были изучены основы теоретические основы управления проектом организации франчайзингового бизнеса
- проанализирована деятельность компании «Пятерочка», а также ее франчайзинговой модели
- разработан комплекс мероприятий по развитию франчайзинга компании «Пятерочка»

Также в результате работы, было изучена схема использования системы франчайзинга в предпринимательской деятельности в России и были разработаны рекомендаций по ее совершенствованию.

В процессе исследования компании франчайзинговой сети «Пятёрочка» были сделаны выводы, что данная компания активно развивает свою сеть, каждый раз предлагая своим покупателям все больше и больше новинок. Одной из особенностей сети является то, что данный бизнес является франчайзингом, благодаря чему покрытие рынка магазинами сети происходит быстрее, чем у конкурентов. Более того подобных успешных франчайзинговых сетей на рынке России более не представлено, что делает сеть магазинов «Пятёрочка» уникальной. Ещё одним преимуществом компании постоянные задачи и цели, которые ставит руководство перед подчиненными, тем самым появляются такие инновации как кассы

самообслуживания, аппарат по приготовлению кофе, собственная пекарня, карта лояльности, различные акции и т.д.

К сожалению, как и в любом бизнесе, в данной компании существуют недостатки, такие как: усложненный процесс контроля годности и обучения сотрудников. Но данные риски с данными упущениями возможно минимизировать и/или исправить с помощью сформулированных в работе предложений.

Франчайзинг- уникальная система в бизнесе, благодаря которой можно стремительно масштабировать свой бизнес, развить свой бренд, увеличить выручку, повысить узнаваемость, а также привлечь новых покупателей.

Российский рынок в ближайшее время изменится:

- изменится законодательство, благодаря чему будет осуществлен контроль данной сферы

- появятся еще больше успешных примеров организация франчайзингового бизнеса в России, что приведет к уверенности у других предпринимателей в данной сфере деятельности

- увеличится число литературы, что поможет глубокому изучение информации в сфере франчайзинга

Все это приведет к развитию предпринимательства по всей России, что абсолютно точно положительным образом скажется на экономике страны.

Список использованной литературы

1. Гражданский Кодекс Российской Федерации / Усанов В. – М. : Эксмо-Пресс, 2018. – 896 с.
2. Гражданский Кодекс Российской Федерации: текст с изменениями и дополнениями на 17 марта 2019 года. – М.: Эксмо. – 2019. – 768 с.
3. Глава 54. Коммерческая концессия. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 № 14-ФЗ (ред. от 29.07.2018) [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online> (дата обращения: 20.05.2024)
4. Федеральный закон «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» от 24.07.2007 № 209-ФЗ (редакция от 27.12.2018). [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_52144/08b3ecbc9a360ad1dc314150a6328886703356/#dst100335 (дата обращения: 26.05.2024)
5. Абчук В. А., Трапицын С. Ю., Тимченко В. В. Менеджмент: прикладные аспекты. — М.: Юрайт. 2023. - 476 с
6. Алиев, О. М. Анализ развития франчайзинга в зарубежных странах / О. М. Алиев // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2019. – № 9. – С 143-147.
7. Григорьева Е.В., Лебедева О.В. Управление проектами в организации франчайзингового бизнеса. // Управление проектами и программами. 2019. № 3. - 120 с.
8. Данилкина Ю. В. Стратегический менеджмент. Учебное пособие для вузов. — М.: Лань. 2023. - 229 с.
9. Дельтей, Жерар. Франчайзинг / Дельтей Жерар; [Пер. с фр.: В. А. Петров]. – СПб.: Изд. дом «Нева», 2020. -122 с.
10. Егоршин, А. П. Основы менеджмента : учебник / А. П. Егоршин. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2021. - 208 с.

11. Жукова Т.С. Управление коммуникациями в проектах франчайзингового бизнеса. // Коммуникации и связи. 2019. № 3. – 180 с.

12. Карагулян, Е. А. Работа предприятий по выходу на внешний рынок. Маркетинговые исследования. Стратегии выхода компании на внешние рынки. Методическое пособие для экспортно-ориентированных субъектов малого и среднего предпринимательства ХМАО-Югры / Е. А. Карагулян. – Екатеринбург: Пресс групп, 2010. -40 с.

13. Кибирева, А. А. Франчайзинг как способ организации и ведения бизнеса / А. А. Кибирева // Вестник магистратуры. – 2019. – № 5-3 (32). - С. 57-59.

14. Кириленко, Ю. А., Коява, Л. В. Масштабирование малого бизнеса в условиях ограничения устойчивого роста. Экономическая наука сегодня: теория и практика: материалы VIII Междунар. науч.-практ. конф. (Чебоксары, 29 июня 2019 г.) / ред.кол.: О. Н. Широков [и др.]. – Чебоксары: ЦНС «Интерактив плюс», 2019. – С. 153-156.

15. Коноваленко В. А., Коноваленко М. Ю., Соломатин А. А. Психология менеджмента. Теория и практика. — М.: Юрайт. 2023. -488 с.

16. Леонтьева, Л. С., Воронов, А. С., Доронина, И. Э. Управление ресурсами при развитии предпринимательского потенциала региона / Л. С. Леонтьева, А. С. Воронов, И. Э. Доронина // Государственное управление. Электронный вестник. – 2018. – № 67. – С. 40-45.

17. Мардас А. Н., Гуляева О. А. Основы менеджмента. Практический курс. — М.: Юрайт. 2024. – С. 167-172.

18. Минева О.К. Управление персоналом организации: технологии управления развитием персонала: Учебник / О.К. Минева, И.Н. Ахунжанова, Т.А. Мордасова. М.: Инфра-М, 2018. -318 с.

19. Митрофанова Е. А. Аудит, контроллинг и оценка расходов на персонал. Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова, А.В. Софиенко. М.: Проспект, 2018. -212 с.

20. Москвитина Н.В. Кадровая политика и кадровый аудит: учебное пособие / Н. В. Москвитина. Иркутск: Иркут. гос. ун-т, 2019. -133 с.
21. Набиева, Л.Г. Франчайзинг как эффективная форма ведения бизнеса // Экономика и управление. - 2019. - № 2. – С. 34-41.
22. Назарова, В.В. Франчайзинг в России: проблемы и перспективы развития // Вестник РГЭУ (РИНХ). - 2020. - № 4. -128 с.
23. Некрасова, Е.В. Франчайзинг как инструмент развития малого и среднего бизнеса // Экономика и предпринимательство. - 2019. - № 1. -54 с.
24. Никитина, Т.Е. Франчайзинг в России: современное состояние и тенденции развития // Вестник СПбГУ. Серия: Экономика. - 2019. - № 3. – С. 120-125.
25. Новикова, И.В. Франчайзинг как форма организации бизнеса: преимущества и недостатки // Вестник НГИЭИ. - 2019. - № 5. – 98 с.
26. Осипова, Л.Б. Франчайзинг как стратегия развития бизнеса // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление. - 2019. - № 1. – С. 88-90.
27. Павлова, Е.А. Франчайзинг в системе малого и среднего предпринимательства // Экономика и управление. - 2020. - № 6. -164 с.
28. Панкратова, Н.П. Франчайзинг как современная форма ведения бизнеса // Экономика и предпринимательство. - 2019. - № 3. -192 с.
29. Пушкарева, Н.В. Франчайзинг как форма организации бизнеса: преимущества и недостатки // Экономика и управление. - 2019. - № 5. – С. 201-204.
30. Семенов В. А., Колесников В. Н. Политический менеджмент. — М.: Юрайт. 2023. – 98 с.
31. Официальный сайт «Пятёрочки» [Электронный ресурс] – Режим доступа: «Пятёрочка» (5ka.ru). (дата обращения: 20.05.2024)
32. Портал о перспективах торговой сети «Пятёрочка» [Электронный ресурс] - Режим доступа:

x5.ru/ru/PublishingImages/Pages/Investors/ResultsCentre/X5_AR13_Russian.pdf

(дата обращения: 11.05.2024)

33.Статья об обратном франчайзинге пятёрочки [Электронный ресурс] –
Режим доступа: https://www.arendator.ru/articles/184955-kejs_mesyasa_razbiraem_obratnyj_franchajzing_ot_torgovoj_seti_pyatrochka/

(дата обращения: 09.04.2024)

34. Отчётность ООО «Агроторг» [Электронный ресурс]- Режим доступа:
https://www.audit-it.ru/buh_otchet/7715130787_ao-agronova (дата обращения:
21.04.2024)

Типовой договор концессии

ДОГОВОР ФРАНШИЗЫ И ПОСТАВКИ

Г. _____ «_____» _____ 2024
Г.

_____ в лице
_____, действующего на
основании _____,
именуемый в дальнейшем «Партнер-1», с одной стороны, и
_____ в лице
_____, действующего на
основании _____,
именуемый в дальнейшем «Партнер-2», с другой стороны, именуемые в
дальнейшем «Стороны», заключили настоящий договор, в дальнейшем
«Договор», о нижеследующем:

1. ПРЕДМЕТ ДОГОВОРА

1.1. Согласно настоящему договору Партнер-1 обязуется осуществить для Партнера-2:

-поставку товара в соответствии с наименованием, количеством и ценой, указанной в приложении №1 (спецификацией) к настоящему Договору;

-передачу неисключительного права на использование объекта авторского права (логотипа), графическое изображение которого приведено в приложен

-оказание комплекса консультационных услуг, а Партнер-2 обязуется оплатить поставленный товар и оказанные услуги, а также осуществлять иные обязанности, предусмотренные настоящим Договором.

1.2. Передача неисключительного права на использование объекта авторского права (Логотипа) по настоящему Договору осуществляется безвозмездно.

1.3. По дополнительному соглашению Сторон персонал Партнера-1 оказывает полный комплекс услуг по открытию торгового помещения «под ключ», либо участвует в работе по открытию в оговоренном объеме.

2. ТЕРРИТОРИЯ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПРАВ

2.1. Партнер-2 вправе использовать принадлежащий Партнеру-1 комплекс неисключительных прав на Логотип _____.

2.2. Использование Партнером-2 неисключительных прав распространяется только на одно торговое помещение, указанное в п.2.1 настоящего Договора. Для открытия другого торгового помещения требуется дополнительное соглашение между Сторонами.

3. ОБЯЗАННОСТИ СТОРОН

3.1. Партнер-1 обязан:

-осуществлять поставку товаров в соответствии с наименованием, количеством и в ассортименте, указанными в приложении №1 (спецификацией) к настоящему Договору;

-со дня подписания Партнером-2 первой товарной накладной на товар передать Партнеру-2 следующие неисключительные прав на объект авторского права (Логотип), графическое изображение которого приведено в приложении №2 к настоящему Договору: воспроизведение логотипа, то есть изготовление одного и более экземпляра логотипа в любой материальной форме;

-публичный показ логотипа, то есть любая демонстрация оригинала или экземпляра логотипа непосредственно либо на экране с помощью пленки, диапозитива, телевизионного кадра или иных технических средств в месте, открытом для свободного посещения, или в месте, где присутствует значительное число лиц, не принадлежащих к обычному кругу семьи.

-оказывать Партнеру-2 консультационные услуги, в том числе: предоставление последовательной схемы реализации проекта и определение возможного графика фактических и юридических действий;

-предоставление технических требований к торговому помещению;

-передача комплексного руководства по ведению бизнеса на электронном носителе (Business Book);

-передача руководства по фирменному стилю на электронном носителе (Brand Book);

-разработка индивидуального дизайн-проекта торгового помещения;

-определение потребительского спроса на товары и формирование Партнеру-2 ассортимента товара в зависимости от покупательской способности региона, сезона и инвестиционных возможностей Партнера-2;

-предоставление рекомендаций по работе с подрядчиками и поставщиками товаров и услуг;

-обучение персонала Партнера-2 по установленной программе, которая включает в себя:

-рекомендации по организации и открытию торговой точки, регистрации, разрешения и т.д.;

-рекомендации по стандартам фирменного стиля, дизайна интерьера и торгового оборудования, принципам автоматизации, постановки товаручета;

-рекомендации по мерчендайзингу, ценообразованию;

-рекомендации по работе с покупателями и проверяющими организациями;

3.2. Партнер-2 по настоящему Договору обязуется:

-использовать передаваемые ему неисключительные права на объект авторского права (логотип) только способами, указанными в п.3.1 настоящего Договора;

-осуществлять приемку и оплату товаров, поставляемых Партнером-1, в порядке и сроки, указываемые в спецификациях к настоящему Договору;

-осуществлять закупку товаров у Партнера-1, указанных в приложении №1 к настоящему Договору, _____ на общую сумму не менее _____ рублей;

-оплачивать оказанные Партнером-1 консультационные услуги в соответствии с условиями настоящего Договора;

-соблюдать инструкции и указания Партнера-1, направленные на обеспечение соответствия характера, способов и условий использования комплекса неисключительных прав;

-не конкурировать с Партнером-1 на территории, на которую распространяется действие настоящего договора;

-вести и предоставлять по требованию Партнера-1 необходимую информацию и отчетность по бухгалтерии, продажам, а также отчетность об эффективности работы Партнера-2;

-соблюдать ассортиментную и ценовую политику на товар, поставляемый Партнером-1, а также соблюдать систему продвижения и управления Логотипом (комплексом неисключительных прав на логотип);

-не регистрировать какой-либо бизнес, фирменное название, товарный знак, название компании или стили похожие или близко напоминающие Логотип;

-следовать всем рекомендациям Партнера-1 по реализации проекта, фактическим и юридическим действиям.

-самостоятельно осуществлять поиск и подбор помещения под магазин, поиск и отбор кадров, проведение на месте организационных мероприятий с целью создания магазина, если иное не указано в настоящем Договоре или Приложениях к нему.

4. ЦЕНА ДОГОВОРА И ПОРЯДОК ОПЛАТЫ

4.1. Цена настоящего Договора составляет _____ рублей, в том числе НДС, и включает в себя:

4.1.1. Стоимость товара, поставляемого Партнером-1 по настоящему Договору.

4.1.2. Стоимость консультационных услуг, оказываемых Партнером-1 в соответствии п.3.1 настоящего Договора.

4.2. Оплата Цены настоящего Договора осуществляется в следующем порядке:

4.2.1. _____% стоимости консультационных услуг, (что составляет _____% от Цены настоящего Договора), указанных в п.3.1. настоящего договора оплачивается Партнером-2 в срок не более _____ со дня заключения настоящего Договора.

4.2.2. _____% стоимости товара, поставляемого Партнером-1 (что составляет _____% от Цены настоящего Договора), перечисляется Партнером-2 на расчетный счет Партнера-1 в течение _____ со дня заключения настоящего Договора.

4.2.3. Не менее чем за _____ дней до даты поставки товара, о чем Партнер-1 уведомляет Партнера-2, Партнер-2 перечисляет на расчетный счет Партнера-1 оставшиеся _____% стоимости товара (что составляет _____% от Цены настоящего Договора).

5. ПОСТАВКА ТОВАРА И ОКАЗАНИЕ УСЛУГ

5.1. Поставка товара по настоящему Договору осуществляется в соответствии со спецификациями, подписываемыми Сторонами.

5.2. В спецификациях указывается наименование товара, его количество, ассортимент, стоимость, а также срок поставки. При этом срок поставки носит ориентировочный характер и может быть изменен Партнером-1 в одностороннем внесудебном порядке путем направления Партнеру-2 письменного уведомления.

5.3. Первая поставка по настоящему Договору осуществляется на основании заказа составленного в письменной форме Партнером-2 и переданного Партнеру-1. Партнер-2 в праве указать в заказе только товары,

указанные в приложении №1 (спецификации) к настоящему договору. При первом заказе Партнер-2 не может заказать товаров на сумму больше чем указано в пунктах 4.2.2.-4.2.3. настоящего договора. Срок первой поставки товаров определяется Партнером-1 исходя из имеющихся фактических возможностей.

5.4. Поставка товара осуществляется Партнером-2 своими силами самовывозом со склада, расположенного по адресу:

_____.

5.5. Факт поставки товара подтверждается товарными накладными.

5.6. Оказание услуг Партнером-1 в соответствии п.3.1 настоящего Договора осуществляется в течение _____ дней со дня их оплаты.

5.7. Не позднее _____ дней с момента, когда оказание услуг должно быть завершено в соответствии с п.5.6 настоящего договора Партнер-2 обязан подписать акт об оказанных услугах в двух экземплярах и направить его в адрес Партнера-1. В случае неполучения Партнером-1 подписанного Партнером-2 акта об оказанных услугах в течение _____ дней с момента, когда оказание услуг должно быть завершено в соответствии с п.5.6 настоящего договора, услуги считаются оказанными в полном объеме и надлежащего качества.

6. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

6.1. В случае если Партнер-2 прекратит закупку товара у Партнера-1 в соответствии с п.3.2 настоящего Договора, Партнер-2 теряет неисключительные права на объект авторского права (логотип), переданные ему по настоящему Договору, с момента направления Партнером-1 соответствующего уведомления. В случае, если Партнер-2 не прекратил использование объекта авторского права (логотипа) в течение _____ дней со дня направления Партнером-1 письменного уведомления, Партнер-2 уплачивает Партнеру-1 штраф в размере Цены настоящего Договора и возмещает все понесенные Партнером-1 убытки.

6.2. В случае отказа Партнера-2 от консультационных услуг Партнера-1 Партнер-2 уплачивает Партнеру-1 штраф в размере стоимости консультационных услуг. Штраф удерживается из денежных средств, поступивших на расчетный счет Партнера-1 от Партнера-2 по любому договору, заключенному между Партнером-1 и Партнером-2, в том числе и по настоящему Договору.

6.3. В случае, если Партнер-2 задерживает сроки оплаты Цены настоящего Договора, Партнер-2 уплачивает Партнеру-1 неустойку из расчета _____% Цены настоящего Договора за каждый день просрочки.

6.4. Уплата неустойки (штрафа) не освобождает Партнера-2 от исполнения своих обязательств по настоящему Договору.

6.5. В случае неисполнения Партнером-2 денежных обязательств по настоящему Договору, Партнер-1 вправе обратиться в судебные органы с требованием о понуждении исполнения настоящего Договора в полном объеме.

6.6. В случае нарушения Партнером-2 каких-либо обязательств принятых на себя Партнером-2 по настоящему договору (в том числе нарушения связанные со сроками исполнения обязательств) Партнер-1 вправе по своему усмотрению запретить Партнеру-2 использование неисключительных прав на объект авторского права (логотип). В случае, если Партнер-2 не прекратит использование объекта авторского права (логотипа) в течение 3 дней со дня направления Партнером-1 соответствующего письменного уведомления, Партнер-2 уплачивает Партнеру-1 штраф в размере Цены настоящего Договора и возмещает все понесенные Партнером-1 убытки.

7. КОНФИДЕНЦИАЛЬНОСТЬ

7.1. Вся документация, полученная Партнером-2 в рамках настоящего Договора, является интеллектуальной собственностью Партнера-1 и не подлежит передаче третьим лицам. Партнер-2 обязуется не передавать и не разглашать другим лицам без разрешения Партнера-1 маркетинговую

информацию, фирменный знак, дизайн, бизнес-бук и методические рекомендации по ведению бизнеса, информацию о структуре, организации деятельности Партнера-1, об отношениях между Партнером-2 и Партнером-1, а также другую информацию, считающуюся конфиденциальной.

7.2. Требования п.7.1 настоящего Договора не распространяются на случаи раскрытия конфиденциальной информации по запросу уполномоченных организаций в случаях, предусмотренных законом. Однако даже в этом случае Стороны обязаны согласовать друг с другом объем и характер предоставляемой информации.

7.3. Любой ущерб, причиненный Партнеру-1 несоблюдением Партнером-2 требований п.7.1 настоящего Договора, подлежит полному возмещению Партнером-2.

8. ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

8.1. Настоящий договор вступает в силу с момента его подписания и действует в течение _____.

8.2. Договор составлен в двух экземплярах, по одному для каждой Стороны.

8.3. Во всем ином, не урегулированном в настоящем договоре, Стороны будут руководствоваться нормами действующего гражданского законодательства России.

8.4. Партнер-1 в случае надлежащего исполнения Партнером-2 настоящего Договора предоставляет Партнеру-2 льготные условия при создании новых торговых помещений в своем регионе.

8.5. Все споры, вытекающие из настоящего Договора, подлежат рассмотрению в Арбитражном суде города _____.

9. ЮРИДИЧЕСКИЕ АДРЕСА И БАНКОВСКИЕ РЕКВИЗИТЫ СТОРОН

Партнер-1

Партнер-2

Юр. адрес:

Юр. адрес:

Почтовый адрес:

ИНН:

КПП:

Банк:

Рас./счёт:

Корр./счёт:

БИК:

Почтовый адрес:

ИНН:

КПП:

Банк:

Рас./счёт:

Корр./счёт:

БИК:

10. ПОДПИСИ СТОРОН

Партнер-1 _____

Партнер-2 _____