Министерство образования и науки Российской Федерации

Федеральное агентство по образованию

Государственное образовательное учреждение

высшего образования

«Вятский государственный университет»

На правах рукописи

**Ганебных Елена Викторовна**

**Формирование и развитие системы управления франчайзингом**

**на региональном рынке туристических услуг**

**Кировской области**

Специальность 08.00.05 – экономика и управление

народным хозяйством (рекреация и туризм)

Диссертация

на соискание ученой степени кандидата экономических наук

Научный руководитель:

доктор экономических наук ,

профессор, Бурцева Т.А.

Киров – 2015 г

**Содержание.**

|  |  |
| --- | --- |
| **Введение** | **3** |
| 1. **Теоретические аспекты формирования и развития системы управления франчайзингом в туризме** | **11** |
| * 1. Экономическое содержание понятия «франчайзинг»   2. Система управления франчайзингом в сфере туристических услуг   3. Методики оценки эффективности франчайзинговых отношений в туризме | **11**  **27**  **42** |
| 1. **Оценка состояния и влияния организационно–экономических факторов на формирование и развитие франчайзинга на туристском рынке Кировской области** | **64** |
| * 1. Организационно – экономические факторы развития франчайзинга туристского рынка | **64** |
| * 1. Современное состояние франчайзинговых отношений на региональном рынке туристических услуг Кировской области | **82** |
| * 1. Комплексная оценка конкурентной среды рынка туристических услуг Кировской области | **92** |
| 1. **Формирование и развитие системы управления франчайзингом на рынке туристических услуг Кировской области** | **113** |
| * 1. Организационный механизм управления франчайзинговыми отношениями на рынке туристических услуг Кировской области | **113** |
| * 1. Оценка уровня развития франчайзинговых отношений с учетом специфических факторов конкурентной среды рынка туристических услуг | **125** |
| * 1. Оценка эффективности системы управления франчайзингом на региональном рынке туристических услуг | **135** |
|  |  |
| **Заключение** | **151** |
| **Список литературы** | **155** |
| **Приложения** | **165** |

**Введение**

**Актуальность темы исследования.** Сегодня экономика Российской Федерации претерпевает непростые времена: падения курса национальной валюты, снижение реальных доходов населения, общая напряженная экономическая ситуация в стране снижает покупательскую способность и предпринимательскую уверенность, меняет структуру региональных экономик. Несмотря на то, что статические данные за 2014 год говорят об общем росте оборота розничной торговли и объема платных услуг, оказанных населению, как в абсолютных показателях, так и в расчете на душу населения [74], однако данная статистика связана с ростом цен (тарифов) на услуги. Реальный спрос на платные услуги упал только за прошлый год на 26% (начало 2015 года) по сравнению с 2014 годом.

Сервисная сфера охватывает большое число видов деятельности, но современные тенденции их развития снижаются по всем отраслям, особенно заметен спад в сфере туристических услуг. По данным Ассоциации туроператоров России, снижение выездного турпотока в первом квартале 2015 года составило 40% по сравнению с аналогичным периодом 2014 года, одновременно с этим въездной турпоток в Россию в 2014 г. снизился на 30-40%.

Общая тенденция туристической отрасли характеризуется следующими показателями: перераспределение туристического потока в пользу внутреннего туризма, снижение числа дорогостоящих туров в пользу более экономичных, рост недоверия потребителей туристических услуг к туроператорам, снижение объемов приобретения туров «раннего бронирования», переход части туристов на самостоятельное бронирование в обход услуг туроператоров и турагентств, снижение доходности турагентств вплоть до закрытия (банкротств).

Российская туристическая отрасль нуждается в скорейшей модернизации, которая требует новых экономических механизмов. Одним из таких механизмов может стать франчайзинг - система взаимоотношений между туристическими операторами, формирующими услугу, и региональными туристическими агентствами, реализующими ее на местах.

История развития франчайзинга уже подтвердила свою эффективность: 97% франчайзинговых предприятий преодолевают пятилетний период и продолжают успешно работать в дальнейшем, в то время как в среднем около 60% нефранчайзинговых предприятий прекращают свою деятельность в тот же период [72]. Франчайзинг является своеобразным инструментом мультипликации успешного бизнеса. Однако очевидно, что система франчайзинга мультиплицирует одинаково успешно как удачный опыт ведения бизнеса, так и неудачный

Поэтому сегодня крайне актуальным и востребованным является формирование и развитие системы управления франчайзингом в туристической отрасли. Данные исследования важны как с научно-теоретических позиций, так и с точки зрения практики коммерческой деятельности в условиях современных рыночных отношений.

**Состояние изученности проблемы.** Нельзя сказать, что тема франчайзинга для России новая. Однако сегодня большинство исследований в этой области сводятся к адаптации зарубежного опыта. За рубежом изучением франчайзинга занимались Дельтей Ж., Мейтланд Л, Меньдельсон М., Мюррей Я., Стенворт Д., Хадфилд Д., Хант Ш., Шейн С.А., Шульц А. и другие. Среди российских авторов, исследовавших теоретические аспекты франчайзинга, а также различные стороны приложения зарубежного опыта его реализации в российской экономике можно отметить Довгань В.В., Земляков Д.Н., Леонов А.Е., Макашев М.О.

Также в последние годы стала чаще звучать тема правового регулирования коммерческой концессии (российский аналог американского термина «франчайзинг», закрепленный ст.54 Гражданского Кодекса Российской Федерации). Изучением правового аспекта франчайзинга в России и за рубежом занимались такие ученые и специалисты как Бобков С.А., Васильева Е.Н.

Изучением франчайзинга сферы услуг в целом занимались Куренков К.А. (франчайзинг связи), Нечитайло С.А. (франчайзинг образовательных услуг), а также Колинченко М.В., Гладкова Ю.В., Магомедов М.Д. (общие вопросы инновационного развития сферы услуг на основе франчайзинга).

Стоит также отметить, что тематика франчайзинга сферы туристических услуг поднималась в кандидатской диссертации Зеленского В.Г. В рамках диссертации был предложен механизм формирования системы франчайзинговых отношений в сфере туристических услуг, однако данный подход ориентирован на построение франчазинговых сетей, т.е. имеет практическую значимость для туристических операторов.

Данное исследование направлено на субъектов туристического рынка - турфирмы и потребителей туристических услуг. В связи с тем, что актуальность франчайзинга растет год от года, помимо теоретических исследований крайне необходимы практические методики и системы оценки работы этой формы предпринимательской деятельности. Наше комплексное исследование даст экономике реальные инструменты управления системой франчайзинга туристической отрасли через оценку эффективности франшизных отношений.

**Целью диссертационного исследования** является формирование и развитие системы управления франчайзингом на региональном рынке туристических услуг. В соответствии с указанной целью были определены основные задачи исследования:

- определить экономическое содержание понятия «франчайзинг», выявить определяющие его факторы, специфику франчайзинга как рыночного инструмента в сфере туризма и возможности управления им в условиях региональных рынков;

- разработать методику оценки эффективности франшизных предложений, которая позволит предпринимателю, будущему франчайзи, еще на этапе выбора бизнеса не только оценить франшизное предложение, но и проанализировать все показатели, которые могут повлиять на реализацию проекта;

- оценить уровень конкурентоспособности организаций на региональном рынке туристических услуг Кировской области; разработать рекомендации по формированию и развитию системы управления франчайзингом на туристском рынке Кировской области;

- сформировать систему сбалансированных показателей оценки эффективности франчайзинговых отношений в туристической отрасли, которая даст возможность регулярного мониторинга процесса работы по франшизе с целью повышения конкурентоспособности предприятий туристической сферы;

- на основе разработанных методик оценить эффективность франчайзинговых отношений предприятий рынка туристических услуг Кировской области.

**Объектом исследования** являются экономические отношения участников системы франчайзинга на рынке туристических услуг, связанные с формированием и развитием системы его управления.

**Предметом исследования** являются процессы и механизмы управления франчайзинговыми отношениями на рынке туристических услуг.

**Область исследования** соответствует требованиям паспорта специальностей ВАК 08.00.05 – «Экономика и управление народным хозяйством» по специализации: «Рекреация и туризм»: п. 15.19. Обеспечение конкурентоспособности предприятий туристско - рекреационной сферы; п. 15.20. Повышение эффективности использования рыночных инструментов в сфере рекреации и туризма.

**Теоретическую и методологическую основу** исследования составили труды классиков экономической науки, работы отечественных и зарубежных ученых-экономистов по проблемам франчайзинга, менеджмента, экономики предприятий сферы услуг, маркетинга, микроэкономического анализа, а также законодательные акты Российской Федерации. В качестве источника информации в ходе исследования были использованы материалы Федеральной службы государственной статистики РФ и Кировской области, данные финансовой отчетности организаций сферы туристических услуг, справочная и нормативная литература.

Для решения задач диссертационного исследования использовались методы системного анализа, экономико-статистические и аналитические методы, экономико-математическое моделирование, методы прогнозирования, метод экспертных оценок, методы индукции и дедукции, а также методы и модели современных информацион­ных технологий.

**Информационной базой исследования** послужили официальные данные Федеральной службы государственной статистики и её территориальных орга­нов, Департамента предпринимательства и торговли по Кировской области, данные годовых отчетов и документации о деятельности предприятий рынка туристических услуг Кировской области, монографии, научные и аналитические статьи, справочные материалы, периодические издания,материалы научных и научно-практических конференций, справочная и нормативная литература.

Представленные в диссертации научные положения, рекомендации и выводы, основанные на использовании этих методов, средств и методологи­ческих положений, работ отечественных и зарубежных авторов, вносят вклад в развитие теории франчайзинга в части конкрет­ных экономических исследований по формированию и развитию системы его управления через оценку эффективности отношений субъектов франчайзинговой системы.

В связи с тем, что российский франчайзинг, несмотря на обилие зарубежного опыта, крайне мало изучен, и, одновременно, вызывает колоссальный интерес со стороны экономически активных субъектов, остро встает проблема необходимости изучения данной бизнес-модели в целом и глубокого анализа ее процессов в частности. Научная новизна работы заключается в формировании системы управления франчайзингом путем разработки адаптированной системы сбалансированных показателей, позволяющих оценить эффективность франчайзинговых отношений и дать возможность регулярного мониторинга и корректировки бизнес-процессов.

**Научная новизна** исследования заключается в разработке эффективной технологии управления франчайзингом на региональном рынке туристических услуг с учетом современных требований функционирования и развития конкурентного рынка. Основные научные результаты диссертационного исследования:

1. Представлена группировка основных подходов к определению понятия «франчайзинг». На основе систематизации основных этапов эволюции франчайзинга и с учетом специфических особенностей рынка услуг дано авторское определение понятия «франчайзинг». Предлагаемое определение формирует наиболее полное и четкое представление о франчайзинге, что способствует более эффективному управлению франчайзинговыми отношениями в сфере туристических услуг. Уточненные автором дефиниции позволят расширить и углубить понятийный аппарат данной категории.
2. Проведена классификация существующих способов и методов оценки эффективности франшизных предложений, а также путей влияния на изменения франчайзинговых отношений. Разработана методика оценки эффективности с учетом факторов, определяющих эффективность франшизных отношений: факторов, характеризующих опыт франчайзинговых отношений, специфику франшизы и факторов, характеризующие финансовые составляющие франшизы.

3. Оценен уровень конкурентоспособности организаций на региональном рынке туристических услуг Кировской области. Разработана технология управления франчайзинговыми отношениями с учетом специфических особенностей рынка туристических услуг: организации и планирования франчайзинговых отношений, особенностей договора коммерческой концессии, мотивирующих факторов, структуры контроля франшизных отношений.

4. Разработана система сбалансированных показателей для оценки эффективности франчайзинговых отношений. На основе разработанных KPI-показателей выделены показатели, необходимые для стратегического управления деятельностью всех сторон франчайзинговых отношений.

5. Определены основные направления повышения эффективности франчайзинговых отношений, оценена экономическая эффективность от реализации предложенных мероприятий.

**Теоретическая значимость** диссертационного исследования состоит в разработке системы управления франчайзингом на региональных рынках. Разработанные, теоретически обоснованные и апробированные элементы системы сбалансированных показателей углубляют научный подход к оценке эффективности франшизных отношений. Разработанная методика оценки эффективности франшизных предложений дополняет теоретические положения менеджмента в сфере услуг, коммуникационного менеджмента, экономики предприятия, мар­кетинга услуг.

**Практическая значимость** работы состоит в том, что разработанные в диссертации положения и полученные результаты создают технологическую основу по управлению франчайзинговыми отношениями организации, повышению ее конкурентоспособности и эффективности деятельности. Кроме того, результаты исследований могут быть использованы в рамках различных программ помощи и поддержки малого и среднего предпринимательства совместно с бизнес-инкубаторами, государственными департаментами и общественными фондами поддержки предпринимательства, организаторами рынков и выставок франшизных предложений.

Апробация результатов исследования. Положения исследования обсуждались на международных, всероссийских и региональных научно-практических конференциях. Среди них: 6-я международная научно-практическая конференция «International Conference on European Science and Technology» (Мюнхен, 2013), 7-я межвузовская студенческая научно-практическая конференция (Киров, 2014), Всероссийская ежегодная научно-практическая конференция «Общество, наука, инновации» (Киров, 2015)

Методические разработки по теме диссертационной работы вошли в состав исследовательских работ «Разработка методики оценки эффективности франшизного предложения» (Киров, 2013) и «Формирование системы сбалансированных показателей для оценки эффективности франшизных отношений» (Киров, 2014). Исследования были поддержаны грантами ФГБОУ ВО «ВятГУ».В 2015 году ведется научно-исследовательская работа на тему «Разработка методики оценки эффективности франчайзинговых отношений в сфере туристических услуг Кировской области», которая была поддержана Российским Гуманитарным Научным Фондом, г. Москва. Научные результаты исследования используются в учебном процессе ФГБОУ ВО «ВятГУ» при чтении курсов «Менеджмент в туристической индустрии», «Маркетинг в туризме».

Эффективность рекомендаций по совершенствованию системы управления франчайзинговыми отношениями апробирована на туристическом рынке Кировской области. Результаты исследования рассмотрены, одобрены и приняты к внедрению Кировским областным фондом поддержки малого и среднего предпринимательства; Молодежным центром инновационного предпринимательства «Бизнес-инкубатор», г. Киров; ООО «Франчайзинг – Интеллект», г. Пермь.

**Публикации.** Теоретические положения и практические рекомендации по теме исследования опубликованы в монографии, научных статьях, докладах конференций общим объемом 10,8 п.л., в том числе в 6 работах, входящих в перечень рецензируемых научных изданий, рекомендованных ВАК.

**Объем и структура диссертации.** Работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка из 121 наименований, 8 приложений. Общий объем работы – 164 страницы, включая 54 таблицы и 31 рисунок.

**Глава 1. Теоретические аспекты формирования и развития системы управления франчайзингом**

* 1. **Экономическое содержание понятия «франчайзинг»**

Отечественные и зарубежные экономисты сходятся во мнении, что процесс глобализации экономики являет собой мегатренд в современный период времени. В результате интегрирования экономических систем в глобальную экономику увеличивается интенсивность и глубина проникновения потоков товаров, услуг, информации, обменов людьми и идеями. Глобализация в экономическом смысле - это процесс всемирной экономической интеграции и унификации.

Поскольку экономический прогресс определяется инновациями, богатеют богатые страны. Последние десятилетия мы видим отчетливую тенденцию к концентрации богатства, знания, технологий, человеческого капитала на весьма небольших территориях, население которых составляет относительно малую долю общего населения. В условиях размытости границ экономики менее развитых стран неспособны вести конкурентную борьбу с экономиками развитых стран, обладающих огромными денежными и интеллектуальными ресурсами. Отечественная экономика неизбежно столкнется с жесткой конкуренцией со стороны иностранных компаний.

В развитых постиндустриальных странах (США, Германия, Япония) малый и средний бизнес привлекает от 52 до 78% работников от общей численности всех занятых. В России этот показатель намного ниже, по данным Росстата общее число занятых в малом бизнесе к началу 2011 г. оценивалось в 11,9 млн. человек, или около 16,7% от экономически активного населения [60].

Разумеется, число малых предприятий и уровень занятости в малом бизнесе различно в различных регионах России, и это может являться своеобразным индикатором предпринимательского климата. На конец 2012 г. в Кировской области действовало 59,4 тыс. субъектов малого предпринимательства, в том числе 19,9 тыс. малых и микропредприятий и 39,5 тыс. индивидуальных предпринимателей. Всего 43% субъектов малого предпринимательства (25,5 тыс. единиц) заняты в сфере оптовой и розничной торговли. Всего в сфере малого бизнеса занято 32% экономического активного населения области, в том числе 16,7% заняты в сфере торговли.

В период с 2001 по 2006 годы наблюдался рост малого предпринимательства в основном за счет искусственного дробления более крупных предприятий в целях получения льгот или облегченного налогового режима [42]. Начиная с 2008 года и по настоящее время, наблюдается резкое уменьшение числа субъектов малого предпринимательства и, соответственно, занятых в малом бизнесе. По сравнению с 2012 годом общее количество субъектов малого предпринимательства в 2013 году снизилось на 2,5 тыс. единиц (4,2%). Тому существует ряд объяснений, так например рост налогов (с 2011 года почти в 2,5 раза возросли взносы в Пенсионный Фонд РФ для индивидуальных предпринимателей, использующих наемных работников), рост тарифов на энергоносители и топливо, изменение законодательства и т.п. Особое внимание нужно обратить на то, что за 2011 год наибольшее сокращение индивидуального предпринимательства произошло в оптовой и розничной торговле, которая как раз занимает значительную долю всего малого бизнеса. Сегодня региональный малый бизнес не выдерживает конкуренции с крупными федеральными торговыми сетями, заходящими все глубже в районы, и местные предприниматели покидают рынок.

Реальным решением сложившейся проблемы, к которому рынок подошел «эволюционным путем», является консолидация торговых сетей путем поглощения уже существующей структуры малого бизнеса (сфера торговли). Небольшое количество крупных сильных игроков на рынке имеют шанс выстоять в предстоящей конкурентной борьбе с иностранными компаниями. В то же время малый бизнес приобретает возможность поддержания и даже некоторого развития деятельности за счет поддержки федеральной рекламой, использования уже проверенных маркетинговых технологий, предоставления доступа к поставщикам «от первых рук» даже при небольших объемах закупок.

Удобной системой взаимоотношений между владельцами торговых сетей и малыми предпринимателями является франчайзинг, когда фирма предоставляет предпринимателю право действовать на рынке под его именем.

История возникновения и развития франчайзинга связана с именем Альберта Зингера (Albert Singer), основателя компании Зингер и разработчика одноименной швейной машинки. Однако концепция франчайзинга возникла задолго до этого.

Исследователи не приходят к единому мнению по поводу происхождения самого термина «франчайзинг». Известно, что он уходит своими корнями в англо-нормандский язык. Далее одни исследователи относят термин к французскому «franc», другие же считают корнем термина английское «free», но оба термина буквально означают«свободный, выделенный». Чуть позже, в средневековом англо-французском языке обнаруживаются термины «franche», «franchir» - привилегия свободы, право на что-либо.Данный термин использовался в средние века для описания статуса лиц, получивших привилегии от местных руководителей, например на охоту, проведение ярмарок, устроение рынков или портовую торговлю. Франчайзинг в тот период времени выражал благосклонность власть имущего к отдельным подданным.

Затем франчайзинг реализовался в практике властителей наделять отдельные лица или компании эксклюзивными правами на какой-либо вид деятельности на своей территории (пивоварение, дорожное строительство). Что важно: лица, получавшие франшизу, платили определенную плату взамен на получение прав, обычно выражавшуюся долей полученного продукта или прибыли. Эта плата носила название «роялти» (royalty), и используется сегодня в практически идентичной форме. Чаще всего здесь франчайзинг был связан с деятельностью в отраслях, за которыми был необходим усиленный контроль. Таким образом, можно сказать, что франчайзинг видоизменялся в особый вид лицензирования.

Следующий этап эволюции франчайзинга проявляется намного позднее, в 19 веке. Так в 1840-ых в Германии несколько крупнейших пивоваренных производителей заключили эксклюзивные соглашения с тавернами на продажу своих марок пива. Чуть позже, в 1880-ых городские власти стали выдавать эксклюзивные франшизы коммунальным службам города на обслуживание систем канализации, водоснабжения, а затем и на электро-, и газоснабжение.

На рубеже 19 и 20 веков, некоторые нефтеперерабатывающие заводы и автопроизводители начали предоставлять права на реализацию своей продукции сторонним компаниям. В это период во всем мире наблюдалась научно-техническая революция, и высокотехнологичные компании концентрировали свои усилия на производстве. Естественным образом возникла потребность в квалифицированных продавцах, поэтому на этом этапе франчайзинг был вызван необходимостью аутсорсинга продаж.

Франчайзинг в современном понимании возник несколько позднее, после Второй Мировой войны. Во всем мире ощущалась острая нехватка всех видов продуктов и услуг, и франчайзинг был идеальной бизнес-моделью для быстрого расширения отраслей промышленности, общепита и гостиничного бизнеса. Родиной-основательницей франчайзинга как новой бизнес-модели стали США. В 1950-е президентом Д. Эйзенхауэром было инициировано строительство системы скоростных межштатных автомагистралей (Interstate Highway System), которые на сегодняшний день соединяют все материковые штаты и имеют общую протяженность более 76 тысяч километров [120]. Несомненно, эта система внесла вклад в развитие американской экономики, и способствовала развитию американского франчайзинга.

Систематизированные нами этапы эволюции франчайзинга представлены на рисунке 1.

**Эволюция франчайзинга**

Франчайзер - феодал, выражает свою благосклонность

Франчайзинг - привилегия на осуществление прибыльной деятельности (охота, портовая торговля, устроение ярмарок)

Классовое разделение общества

5-14 в.в.

Франчайзер - государство,выражает свое доверие, упрощает контроль

14-18 в.в.

Возникновение мануфактур и обслуживающих компаний

Франчайзинг - синоним лицензирования, право на ведение деятельности в важных отраслях, где необходим усиленный контроль государства

Франчайзер - производитель, оптимизирует сбыт своей продукции

Франчайзинг - эксклюзивное право на реализацию продукции

Развитие производства, рост конкуренции

19 в.в.

Франчайзер - производитель, повышает эффективность продаж

кон.19 – нач.20

Научно-техническая революция

Франчайзинг - эксклюзивное право на реализацию продукции. Разделяются функции производства и сбыта

Франчайзер - владелец бизнеса, завоевывает новые рынки

Франчайзинг - инструмент быстрой мультипликации производства, общепита, гостиничного бизнеса

Острая нехватка товаров и услуг после II Мировой Войны

середина 20 в.

Франчайзер - владелец идеи, ноу-хау, зарабатывает на авторских правах

наст.время

Глобализация, переход к постуиндустри-альному типу экономики

Франчайзинг - инструмент быстрой мультипликации эффективного бизнеса. Объединение и укрупнение сбытовых сетей в целях роста конкурентоспособности

Рисунок 1 - Эволюция франчайзинга (авторская разработка)

Как видно из рисунка, что видоизменения франчайзинга напрямую связаны с экономической ситуацией каждой исторической эпохи. Каждая новая форма франчайзинга отвечала требованиям именно того временного периода, в котором она реализовывалась. В современном обществе франчайзинг развивается неравномерно и присутствует огромное количество его видов и форм. Это связано, в первую очередь, с большим различием стран по социально-экономическому типу, уровню развития и структуре экономики.

Для России франчайзинг – явление достаточно новое. Вплоть до 1992 года в стране была плановая экономика, фактически исключавшая частную собственность и частный бизнес, соответственно. Очевидно, франчайзинг не мог развиваться в таких условиях, поэтому первый интерес к этой форме ведения бизнеса возник уже после распада страны в период становления российского частного предпринимательства – в 90-е годы XX века. Тогда, практически одновременно возникло несколько франчайзинговых систем - отечественных и с участием иностранного капитала.

Пионерами франчайзинга в России стали сети магазинов мороженого «Баскин Робинс», продавшие первую франшизу на территории нашей страны, тем самым вписав свое имя в историю отечественного франчайзинга.

Среди отечественных предпринимателей можно выделить известного российского бизнесмена Владимира Довганя, который эффективным развитием своих брендов Дока-хлеб и Дока-пицца доказал всем, что и в России франчайзинговая схема в состоянии помочь компании за короткое время открыть большую сеть. К слову, Владимир Довгань был также первым российским экономистом, защитившим диссертацию по франчайзингу.

Совершенствование понятийного аппарата занимает особое место в истории франчайзинга. Сегодня существует немало определений франчайзинга. С целью систематизации основных понятий разработана таблица 1, в которой представлена группировка основных подходов к определению понятия «франчайзинг».

Таблица 1 - Систематизация и группировка определений понятия«франчайзинг»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Автор | Определение |
| 1 | 2 | 3 |
| В ряде определений франчайзинг рассматривается как приобретение технологии, рецептуры, ноу-хау, при этом определение не учитывает систему взаимоотношений владельца технологии и ее покупателя. Данные определения не отражают сути франчайзинга как схемы построения бизнеса. | | |
| 1. | Ю.Ю.Петрунин [78]  М.И.Панова[78] | Франчайзинг - финансовая сделка, которая позволяет приобрести на рынке различные права, лицензии, ноу-хау на оригинальные фирменные услуги. Используется прежде всего для проведения исследовательских работ и испытания новых образцов продукции. |
| 2. | Г.П.Литвинцева [57] | Франчайзинг - форма гибридного институционального соглашения, в котором одна фирма предоставляет права на использование своего имени другой фирме наряду с обеспечением информацией о ноу-хау, оказанием технической помощи и контролем над качеством оказываемых услуг. |
| Следующие определения искажают сущность франчайзинга, подменяя суть бизнес-процесса совершенно другими понятиями. Такие определения дезориентируют и затрудняют понимание сущности франчайзинга. | | |
| 3. | Л.П.Крысин [51] | Франчайзинг - предоставление какой-нибудь фирмой определенных привилегий новой (обычно "дочерней") фирме в расчете на ее быстрый рост и экономический успех. |
| 4. | Г.М.Гукасьян [35] | Франчайзинг - система мелких частных фирм, которые заключают контракт на право пользования фабричной маркой крупной фирмы в своей деятельности на определенной территории и в определенной сфере. Они имеют льготы в виде скидок на цены, им оказывается помощь при доставке товаров, приобретении оборудования, получении кредитов и т. д. Мелкие фирмы становятся розничными продавцами продукции крупных компаний. |
| Следующие определения описывают одно или несколько из обязательных условий франчайзинга, не отражая при этом сути бизнес-отношений и наличия ряда ограничений: - факторов, играющих ключевую роль в понимании сущности франчайзинга и выделяющих его как особую форму предпринимательства. | | |
| 5. | Л.И.Лопатников [58] | Франчайзинг - система, при которой один экономический объект предоставляет другому экономическому объекту право действовать на рынке от его имени и часто под его именем. |
| 6. | И.П.Фаминский [93] | Франчайзинг - гибридная форма, совмещающая элементы лицензионных соглашений на право пользования товарным знаком и дистрибьюторских договоров, связанных с исключительным правом на реализацию товаров и услуг на договорной территории |
| Существует ряд определений, достаточно близко отражающих суть франчайзинга, однако упускающих важные условия его функционирования. | | |
| 7. | Т.А.Тультаев [92] | Франчайзинг - смешанная форма крупного и мелкого предпринимательства, при которой крупные корпорации, «родительские» компании (франчайзеры), заключают договор с небольшими фирмами, «дочерними компаниями», предпринимателями (франчайзи) на право, привилегию действовать от имени франчайзера. |
| 8. | А.Т.Зуб [41] | Франчайзинг - вид экономических взаимоотношений крупных и малых предприятий. Головная компания делегирует малому предприятию права на производство и сбыт продукции под ее торговой маркой. Плата за эти права невысокая. Но условие - обеспечение качества продукции, сохранение престижа марки. |
| 9. | В.Г. Зеленский [39] | Система координированного взаимодействия рыночных субъектов различного масштаба на основе установления взаимовыгодных отношений в определенной области хозяйственной деятельности, направленной на обеспечение эффективной коммерческой деятельности.  Продолжение таблицы 1 |
| Ряд авторов достаточно точно описывает понятие франчайзинга, отражающее временную передачу прав франчайзи действовать от имени франчайзера, ограниченную рядом условий. | | |
| 10. | Б.А.Райзберг [81]  Л.П.Кураков [52] | Франчайзинг - смешанная форма крупного и мелкого предпринимательства, при которой крупные корпорации, "родительские" компании заключают договор с мелкими фирмами, "дочерними" компаниями, бизнесменами на право, привилегию действовать от своего имени. При этом мелкая фирма обязана осуществлять свой бизнес только в форме, предписанной большой фирмой, в течение определенного времени и в определенном месте. |
| 11. | Г.Б.Клейнер[44] | Франчайзинг - форма совместного бизнеса, в рамках которой "родительские" (обычно крупные) компании предоставляют партнеру (обычно мелкой компании) временное право использования торговой марки, технологии или иных ресурсов и возможностей "родительской" фирмы для создания собственного бизнеса в обусловленных с крупной компанией формах. |
| 12. | М.И.Одинцова [70] | Франчайзинг - форма гибридного институционального соглашения, при котором фирма, владеющая торговой маркой, предоставляет другой фирме право использования своего имени, одновременно обеспечивая его информацией о «ноу-хау», оказывая ему техническую помощь и осуществляя контроль качества оказываемых услуг. |

Очевидно, что авторы, наиболее близко отражающие понятие франчайзинга в своих определениях, в описании франчайзинга выделяют процесс предоставления, передачи компанией определенных прав или привилегий другой компании, некоторые из них указывают на временный характер соглашения, действующий на определенной территории. При этом суть передаваемых прав и привилегий и статус компаний каждый автор понимает по-своему.

Для того чтобы детально разобраться в сути определения франчайзинга, необходимо обозначить все его составляющие.

Итак, компания-правообладатель каких-либо исключительных прав называется франчайзером (franchiser). Франчайзером может быть как собственник исключительных прав, так и сторона, имеющая право на передачу не принадлежащих ей исключительных прав – мастер-франчайзи. Компания-правообладатель предлагает прототип своего бизнеса и модель его ведения со всеми разработанными технологиями другим предпринимателям для воспроизведения на другой, новой территории.

Предприниматель, принимающий от франчайзера отдельные права на ведение бизнеса по предложенной модели на определенных условиях, называется франчайзи. Условия, на которых франчайзи приобретает права на бизнес, по сути, формируют собой франшизное предложение или франшизу (franchise). Нужно понимать, что приобретая франшизу, франчайзи фактически арендует торговую марку, т.к. никогда не является ее полным владельцем, и по окончании срока действия договора не имеет права больше работать под этим именем. Состав и структура франшизных предложений может значительно отличаться, и более подробно это будет описано в главе 2. Однако в целях систематизации понятийного аппарата, следует выделить несколько стандартных, наиболее часто встречающихся составляющих большинства франшизных предложений.

Основной доход франчайзера складывается из паушального взноса и роялти. Паушальный взнос - это единовременный платеж, который франчайзи уплачивает франчайзеру при покупке франшизы, обычно выражается в фиксированной денежной сумме и четко оговаривается во франшизном договоре. Размер паушального взноса может быть абсолютно разным, а также может равняться нулю, то есть вовсе отсутствовать. Предполагается, что сумма паушального взноса должна устанавливаться исходя из баланса интересов франчайзера и франчайзи: франчайзер должен окупить часть своих затрат на формирование франшизного предложения и его продажу, при этом учитывая оценку возможного экономического эффекта и ожидаемых прибылей франчайзи. Однако практика показывает, что размер паушального взноса чаще всего носит характер рыночной равновесной цены, сформированной спросом и предложением на франшизу: чем известнее бренд и чем больше количество потенциальных франчайзи, тем выше размер паушального взноса, и наоборот. Таким образом, паушальный взнос становится своего рода входным билетом в бизнес франчайзера.

Второй важной составляющей франшизного предложения является величина роялти – регулярных периодических платежей (чаще всего ежемесячных) за право пользования франшизой. Роялти, так же как и паушальный взнос, могут отсутствовать вовсе. В теории базой для исчисления роялти может быть величина, имеющая как стоимостное выражение, так и натуральное. Однако на практике роялти чаще всего исчисляется в виде фиксированной процентной ставки от общего валового дохода франчайзи либо его чистой прибыли.

Использование франшизы регламентируется договором франчайзинга. В связи с тем, что в Российской Федерации понятие франчайзинга не закреплено юридически, а наиболее близким существующим термином является коммерческая концессия, договор франчайзинга в РФ де-юре является договором коммерческой концессии. В соответствии со ст. 1027 ГК, «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 (ноу-хау)» [1]. Определение договора коммерческой концессии, предлагаемое в гл. 54 ГК РФ, в целом соответствует пониманию франчайзинга, сложившемуся в мировой практике, однако существуют отличия, ограничивающие его функционирование; более подробно о соотношении понятий коммерческая концессия и франчайзинг будет описано в главе 1.2.

Таким образом, исходя из вышеизложенного и учитывая российские юридические реалии, франчайзинг – это система бизнес-отношений, при которой франчайзер передает, а франчайзи принимает право на осуществление коммерческой деятельности на условиях франшизного соглашения (договора коммерческой концессии). При этом франшизное соглашение (договор коммерческой концессии) в обязательном порядке описывает франшизный пакет, который включает в себя четко описанную схему (технологию) деятельности;обязательство осуществлять деятельности под именем (брендом, торговой маркой) франчайзера;обязательство осуществлять деятельность на строго определенной территории; финансовые обязательства сторон по уплате постоянных и переменных платежей в течение срока действия соглашения.

Классификация форм франчайзинговых отношений так же требует особого внимания, так как в настоящее время российская экономика переживает настоящий бум франчайзинга. В условиях многообразия видов и форм коммерческой деятельности естественным образом видоизменяются и формы франчайзинговых отношений. Определяющий фактор классификации франшизы кроется в ее структуре, или, другими словами, в составе франшизного пакета, предлагаемого франчайзером (таблица 2).

Следует отметить, что структура франчайзинговых предложений весьма разнообразна, и единственной четко описанной и четко выделяемой схемой является товарный франчайзинг, пришедший на смену обычной сбытовой деятельности любого производителя. Товарный франчайзинг тяготеет к монобрендовому формату торговых точек; бутики, фирменные магазины и салоны – вот форма реализации товарного франчайзинга на практике. Состав франшизного предложения здесь условный, фактически ограничивающийся соблюдением внешних стандартов товарной марки.

Несомненно, можно построить другие классификации франчайзинга, основываясь на различных признаках этой формы бизнес-отношений. Так, по месту возникновения франшизы, франчайзинг подразделяется на национальный и импортируемый. Как правило, первоначально в стране появляются импортируемые франшизные предложения, созданные зарубежными компаниями.

Таблица 2 - Классификация форм франчайзинга

|  |  |
| --- | --- |
| Форма | Описание |
| 1. Товарный франчайзинг | Заключающийся в передаче франчайзером прав на продажу товара собственного производства на определенный территории. Как правило, франчайзер участвует в оценке помещений, сопровождает процесс открытия брендированных торговых точек, обучает персонал. Франшизный пакет в товарном франчайзинге практически всегда не предполагает наличие паушального взноса и крайне редко содержит роялти. Однако, франчайзи, вступающий во франшизные отношения такого рода, обязан закупать продукцию франчайзера на определенных условиях и в оговоренных объемах. Около 70% всех франшиз, предлагающихся сегодня на рынке, составляют именно франшизы схемы «производитель – розничный продавец». |
| 2. Производ-ственный франчайзинг | Состоит в передаче франчайзером прав на производство продукции под торговым знаком франчайзера и по его технологии, возможно с использованием авторских компонентов, рецептуры или разработок на отдельной, строго оговоренной территории, как правило, удаленной от собственного производства франчайзера. Передача технологий и рецептур происходит единовременно, поэтому во франшизном пакете всегда присутствует паушальный взнос, символизирующий собой плату за авторскую технологию, ноу-хау, а также дальнейшие регулярные роялти на весь период франшизного соглашения. |
| 3. Сервисный франчайзинг | Схема франшизы фактически представляет собой развитие брендированной дилерской сети. Франчайзи обязуется предоставлять на своей территории услуги франчайзера в соответствии с его стандартам внешнего вида и качества. В структуре сервисного франчайзинга существует два основных направления, работающие по принципиально разным схемам:  - франчайзинг ателье, салонов красоты, медицинских центров и пр. с уплатой или без паушального взноса и роялти но, чаще всего, с обязательствами приобретать оборудование, часто уникальное, авторское, или расходные материалы у франчайзера  - франчайзинг туристических агентств и операторов сотовой связи существует не только без паушального взноса и роялти, но наоборот, франчайзер выплачивает определенное финансовое вознаграждение своему франчайзи за оказанные услуги. |
| 4. Франчайзинг «бизнес-формата». | Является наиболее комплексным и обладает сложной организационной системой. Франчайзер предоставляет франчайзи не только свою торговую марку и собственные технологии ведения дела, но и технические и маркетинговые ноу-хау. В результате франчайзи полностью ассоциируется с франчайзером и становится фактически частью корпорации. Все франчайзи централизованно обеспечиваются поставками продуктов или сырья, у них выдерживается единый подход к технологическим процессам, ассортименту товаров или услуг, выдерживается единый фирменный стиль обслуживания. Незначительные отклонения от этих правил наблюдаются очень редко, и, как правило, вызваны необходимостью в условиях конкретного рынка. |

Далее франшизы адаптируются под местный рынок с его правовой базой, экономической конъюнктурой и социальными условиями. Достаточно быстро национальные компании, осознав все преимущества данного вида бизнеса, начинают формировать собственные франшизные пакеты.

Как свидетельствует статистика, первые десять лет появления франчайзинга в любой стране – это 70% иностранных и 30% национальных франшиз, и только по истечение этого срока картина меняется на противоположную [73].

Отдельным видом франчайзинга является конверсионный франчайзинг - способ ведения бизнеса, при котором к франшизной системе «под зонтичный бренд франчайзера» присоединяется действующее самостоятельное предприятие (естественно, аналогичного или смежного профиля), владелец бизнеса которого заключает с компанией-франчайзером договор о предоставлении франшизы. Обычно данный вид франчайзинга используется в переходные периоды, когда головная компания желает уйти от схемы работы через филиалы и собственную сбытовую сеть к франчайзингу. Таким образом, филиалы и отделения обосабливаются (продаются), становясь фактически собственностью других предпринимателей, но продолжают осуществлять прежнюю деятельность.

Относительно новым, но достаточно быстро развивающимся видом франчайзинга является, так называемый, дочерний франчайзинг. По сути, этот тип конверсионного франчайзинга представляет собой объединение уже существующих действующих независимых организаций, специализирующихся в одной области, под единой торговой маркой. Так, если при конверсионном франчайзинге предприятие делится, формируя сеть изнутри, то при дочернем сеть формируется извне, хотя результатом обоих процессов являются похожие бизнес-отношения.

Выгода организации дочернего франчайзинга очевидна для обеих сторон. Франчайзер минимизирует риски вступления в партнерские отношения с со слабыми или неуспешными предпринимателями, т.к. до принятия решения о партнерстве имеет возможность анализа уже существующего бизнеса, что дает возможность реально оценить все возможности будущего партнера, его сильные и слабые стороны на основе статистических данных. Для франчайзи вариант входа под «зонтик» франшизы дает дополнительную возможность увеличения продаж за счет федеральной рекламы, минимизации издержек благодаря унифицированной логистике франчайзера, использования преимуществ конкретной маркетинговой стратегии, разработок, ноу-хау и прочего.

Виды франчайзинга также можно классифицировать относительно иерархической структуры управления внутри «зонтика». Так выделяется индивидуальный и региональный (территориальный) франчайзинг.

Индивидуальный франчайзинг предполагает прямую передачу франшизы от франчайзера предпринимателю. Таким образом, между владельцем торговой марки и франчайзи нет промежуточных звеньев, все связи прямые. Несомненно, индивидуальный франчайзинг намного более распространен на этапах развития франчайзинговых схем бизнес-отношений в стране в целом. Это связано с тем, что каждый потенциальный франчайзи ожидает от вступления во франшизу качественно нового уровня бизнеса, поэтому стремится сотрудничать с первоисточником, т.е. именно держателем франшизы. Рынок же франшизных предложений растет в геометрической прогрессии, предоставляя возможность предпринимателям с легкостью выбрать ту схему, которая подходит именно им.

Региональный франчайзинг предполагает многоуровневую иерархическую структуру, действующую в определенном регионе (территории) и имеющие единое головное предприятие (единого франчайзера). Региональный франчайзинг также можно подразделить на различные подвиды (таблица 3).

Очевидно, что мульти-франчайзинг – это расширение сети горизонтально, а субфранчайзинг и франчайзинг развития – это построение вертикальной иерархической структуры управления.

Таблица 3 - Многоуровневая структура франчайзинга

|  |  |
| --- | --- |
| Форма | Описание |
| Мульти-франчайзинг | когда франчайзи имеет право на региональное развитие бизнеса, т.е. может открыть несколько предприятий, торговых точек на определенной территории. Данный вид франчайзига развивается, как правило, из индивидуального франчайзинга. |
| Субфранчайзинг | когда франчайзи имеет право передавать права на ведение бизнеса по приобретенной им франшизе другим предпринимателям, строя таким образом собственную субфранчайзинговую сеть |
| Франчайзинг развития или «мастер-франчайзинг» | когда франшиза заранее предполагает обязательство франчайзи развивать под собой сеть индивидуальных субфранчайзеров, соответствующим образом обучать их, оказывать им практическую и методическую помощь и осуществлять контроль за их деятельностью |

При этом субфранчайзинг является очень агрессивным методом развития франчайзинговой сети. Представляя собой фактически структуру MLM (multi-levelmarketing), субфранчайзинг не имеет ограничений по глубине проникновения в территории и будет ограничиваться лишь естественными рыночными механизмами саморегулирования: объемом рынка, покупательской способностью, уровнем конкуренции и пр. Отсутствие территориального деления при субфранчайзинге в любом случае несет условный характер, т.к. в интересах франчайзера не сталкивать своих франчайзи в ущерб их бизнесу, однако за хорошие рынки сбыта происходит настоящая борьба, и франчайзи должны постоянно поддерживать уровень, чтобы не пустить на свою территорию «внутреннего конкурента».

В условиях колоссальных темпов развития франчайзинга, данная форма бизнеса постоянно модифицируется, непрерывно появляются новые формы франшиз, выпадающие из классификационного формата либо объединяющие в себе различные формы. В связи с тем, что правовая основа данного вида деловых отношений в РФ очень слабо урегулирована, ограничений на модель построения франшизы фактически нет, существует широкий простор для формирования разнообразных форматов бизнес-отношений, ограничивающийся лишь фантазией предпринимателей.

Франчайзинг рынка туристических услуг имеет свои особенности. Франчайзером не всегда выступает туроператор, формирующий туристический продукт. В половине случаев турфирма-франчайзер является консолидатором турпродуктов нескольких туроператоров и обладает собственными ноу-хау в области программного обеспечения по поиску и подбору турпродуктов и в области продаж. Также франчайзер-консолидатор обычно ведет независимую от туроператоров-поставщиков маркетинговую политику. Поэтому суть франчайзинга консолидатора представляет собой товарную (сбытовую) схему. В какой-то мере данное утверждение является справедливым и для сетей туроператоров, т.к. если туроператор оказывает услуги по формированию турпродукта, то франчайзи не принимают участия в данном процессе, а лишь реализуют готовые турпродукты, скомплектованные франчайзером. Сравнительная характеристика товарного и сервисного франчайзинга изображена в таблице 4.

Таблица 4 - Сравнительная характеристика товарного и сервисного франчайзинга

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Показатель | Товарный франчайзинг | Сервисный франчайзинг | Франчайзинг турфирм |
| 1 | Паушальный взнос | нет | да | нет |
| 2 | Франчайзер – поставщик продукта | да | нет | да |
| 3 | Франчайзер – поставщик технологии, ноу-хау | нет | да | да |
| 4 | Уникальный продукт | да | нет | нет |
| 5 | Инвестиции на закупку продукта | да | нет | нет |

Однако следует понимать, что турпродукт не является материальным товаром, а является набором услуг по перевозке, предоставлению временного места проживания, питания, экскурсионного обслуживания и пр. Несмотря на структурную схожесть франчайзинга турфирм с товарной (сбытовой) схемой и в силу специфики учета туристической продукции деятельность турагентств также принято относить к сфере услуг.

Таким образом, франшизные отношения требуют разработки эффективных систем управления с учетом отраслевой специфики.

* 1. **Система управления франчайзингом в сфере туристических услуг**

Неотъемлемым элементом любых экономических систем является управление ими в целях обеспечения их целостности, достижения стоящих перед ними задач, сохранения их структуры, поддержания их эффективного функционирования.Управление в целом служит интересам взаимодействия составляющих систему элементов. Управление франчайзингом представляет собой целенаправленное упорядочивающее воздействие на систему бизнес-отношений между франчайзером и франчайзи, обеспечивающее ее эффективное функционирование в соответствии с интересами всех субъектов системы.

Любой процесс управления представляется через свои функции: планирование, организацию, координацию, мотивацию и контроль, необходимые для достижения целей управляемой системы. Таким образом, для детального изучения управления франчайзингом необходимо понимание управления каждой его функцией.

1. Управление планированием франчайзинговых отношений сконцентрировано вокруг формирования франшизного пакета. Франшизный пакет представляет собой зеркальное отражение бизнеса франчайзера, выраженное в формулировке конкретной технологии работы, рецептуры, уникальных ноу-хау, используемых в работе. Также франшизный пакет в обязательном порядке содержит в себе финансовые условия предоставления возможности франчайзи работать по предложенной схеме: паушальный взнос, роялти, маркетинговые сборы, различные формы вознаграждений, бонусов, компенсаций и прочее. Формируя франшизу, франчайзер анализирует не только свои затраты на формирование пакета, но и затраты будущих периодов, связанные с сопровождением деятельности своих франчайзи (или координацией их деятельности), а также предполагаемую прибыль от внедрения системы франчайзинга в свои бизнес-процессы.

Упорядочение собственной информации о предлагаемом бизнесе

Анализ возможности мультипликации

Анализ эффективности функцион-ия

Проведение маркетингового исследования конкурентных предложений

Сбор информации

Систематизация

Анализ

Анализ экономического состояния возможностей конкуренции

Выявление сильных сторон собственного предложения

Выявление резервов для повышения собственной доходности

Выбор конкурентной стратегии

Анализ текущей

конкурентной позиции

Согласование предполагаемой конкурентной стратегии с текущей

Формирование франшизы

Рисунок 2 - Структура управления планированием франчайзинга

2. Как правило, организация франчайзинговых отношений связана с поиском и подбором места для осуществления будущего вида деятельности и построением финансовой модели будущего бизнеса. Структура организации франчайзинговых отношений представлена на рисунке 3.

Очевидно, что основной задачей построения финансовой модели франчайзингового предприятия является прогнозирование доходов от реализации и оценка операционных расходов для вывода бизнес-проекта на режим самоокупаемости в как можно более сжатые сроки. Период окупаемости франчайзингового проекта является одним из важнейших показателей, влияющих на принятие решения потенциального франчайзи о покупке той или иной франшизы

3. В случае успешного завершения организационных мероприятий, обе стороны франчайзинговых отношений переходят к этапу заключения договора, отражающего суть координации франчайзинговых отношений.

Организация франчайзинговых отношений

Поиск и подбор места (помещения) для осуществления бизнеса франчайзи

Уличный

ритейл

Франчайзер: формирование требований к помещению, обеспечивающих эффективность бизнеса

Франчайзи: поиск и подбор на местном рынке в соответствии с требованиями

Франчайзер: обеспечение договора с девелопером

Торгово-развлекательные центры

Франчайзи: согласование условий размещения с девелопером

Построение финансовой модели организуемого бизнеса

Срок окупаемости проекта

Программа реализации Продукта 1

Бюджет

Продукта 1

Выручка и затраты Продукта 1

Перемен.

Сбыт

Постоян.

Производство

Доход

Расход

Постоян.

Выручка и затраты Продукта 1

Бюджет

Продукта 1

Программа реализации Продукта 1

Перемен.

Сбыт

Производство

Доход

Расход

Программа реализации Продукта 1

Расход

Перемен.

Бюджет

Продукта 1

Выручка и затраты Продукта 1

Доход

Сбыт

Производство

Постоян.

Рисунок 3 - Структура организации франчайзинговых отношений

В США и Европе существует форма договора франчайзинга, однако в связи с тем, что данный вид бизнес-отношений для России относительно нов, а российская законодательная машина всегда работает по принципу регулирования post-factum, существует значительный пробел в правовом обеспечении франчайзинга в РФ. Сегодня франчайзинговые отношения могут регулироваться договорами различного характера и называться: агентский договор, дилерский договор, договор эксклюзивной дистрибьюции и прочее. Однако наиболее корректным видом договора, заключаемым в данном случае, будет договор коммерческой концессии.

Гражданский Кодекс РФ содержит лишь один поименованный договорной институт, относящийся к группе обязательств по созданию и использованию объектов интеллектуальной собственности, — договор коммерческой концессии. В связи с принятием четвертой части Кодекса, содержащей положения об интеллектуальной собственности, нормы о правовом регулировании коммерческой концессии подверглись серьезному реформированию.С 1 января 2008 г. согласно Гражданского Кодекса 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 (ноу-хау).

Таким образом, сегодня понятие коммерческой концессии распространяется и на лицензирование по использованию знаков товарного бренда, и включает права на использование технологий производства.

Рисунок 4 отражает основные положения типичной структуры франчайзингового договора.

В целом можно сказать, что положения российского законодательства весьма мягкие и оставляют большую часть положений, возникающих из взаимоотношений франчайзера и франчайзи, на самостоятельное регулирование сторонами. Сложность законодательного регулирования франчайзинга состоит в его непрерывном динамическом процессе модификации: ежедневно появляются новые формы бизнеса, товара, видов услуг, усложняются товаропроводящие цепи, усложняются бизнес-процессы в целом.

Договор франчайзинга

(договор коммерческой концессии)

Положения, регулирующие организационный этап работ

Финансовые платежи от франчайзи франчайзеру

Субфранчайзинг (субконцессия)

Положения, регулируемые законодательством РФ

Условия эксклюзивности, территориальные ограничения, ограничения конкуренции

Срок действия договора

Техническое и консультационное содействие

Использование торговых марок конкурентов

Положения,не регулируемые законодательством РФ

Условия поиска, подбора, оценки помещения

Изготовление, предоставление оборудования и материалов, права собственности

Финансовые платежи от франчайзера франчайзи

Положения,регулирующие текущую деятельность

Контроль качества со стороны франчайзера

Информирование клиентов о франшизе

Субсидиарная ответственность за деятельность

Положения, регулируемые законодательством РФ

Планы продаж, реализации, производства

Требования к эффективности

Положения, не регулируемые законодательством РФ

Положения, не регулируемые законодательством РФ

Требования по поддержанию соответствия внешнего вида бренд-буку франшизы

Регулирование относительно поставщиков

Регулярность обучения, аттестации персонала

Положения,регулирующие окончание взаимоотношений

Порядок внесения изменений

Положения, регулируемые законодательством РФ

Перезаключение договора

Расторжение по вине/желанию одной из сторон

Положения, не регулируемые законодательством РФ

Рисунок 4 - Структура договора франчайзинга

Таким образом, можно заключить, что российский законодатель имеет глобальное стремление создать универсальную правовую базу для урегулирования вопросов франчайзинга. С одной стороны, такой фундаментальный подход, способен, несомненно, более глубоко описать институт франчайзинга, его внешние и внутренние процессы, что, в свою очередь, даст более детальную регламентацию этого явления с тем, чтобы оно несло позитивный эффект для предпринимательства, общества и экономики страны в целом. Однако очевиден тот факт, что многообразие форм франчайзинга с трудом позволяет провести унификацию законодательной базы, т.к. каждая отрасль и каждый вид франшизы имеет свои особенности. Учитывая, что процесс модификации видов франчайзинга происходит постоянно и в настоящее время, нам видится, что любые поправки, внесенные в законодательство, в любом случае будут отставать от потребности рынка, что, тем не менее, не умаляет факта необходимости постоянной работы над правовой базой этого важного, а в перспективе доминирующего, вида экономической деятельности.

4. После подписания франчайзингового договора (договора коммерческой концессии) и уплаты франчайзи паушального взноса, стороны переходят к этапу реализации проекта. Рассматривая реализацию проекта под призмой технологии управления франчайзингом, необходимо разделить задачи франчайзера и франчайзи. На данном этапе франчайзи всецело занят воплощением в жизнь проекта. Его действия по сути сводятся к следованию инструкциям, предложенным франчайзером, как правило, достаточно детализированным. Для франчайзи данный этап не представляет особых трудностей, хоть и занимает немало времени и сил. После отладки всех процессов, реализация проекта фактически может существовать независимо от франчайзи, и именно этот факт чаще всего толкает предпринимателей на поиск новых видов деятельности после запуска старт-апа. Проведенное нами исследование показало, что 38,5% действующих франчайзи имеют более одной розничной точки по текущему франчайзинговому договору, а 27% действующих франчайзи уже сейчас работают более чем с одной франшизой.

Таблица 5 - Мотивирующие факторы франчайзинга

|  |  |
| --- | --- |
| Мотивирующие факторы | |
| Финансовые факторы | Нематериальные факторы |
| - снижение размера паушального взноса (или полная его отмена) при открытии новых розничных точек на той же территории и на новых территориях, не обозначенных во франчайзинговом договоре | - повышение маркетинговой поддержки за счет местной рекламы, POS-материалов, сувенирной продукции, полиграфической продукции |
| - снижение размера роялти при выполнении определенных, более высоких объемов продаж | - предоставление брендированного оборудования для открытия новых точек на льготных условиях |
| - специальные условия кредитования, товарных отсрочек, лизинга и пр. | - предложение эксклюзивности в регионе при условии достижения определенных объемов продаж (завоевания определенной доли рынка) |
| - скидки на отпускные цены товара при достижении определенных объемов продаж | - индивидуальные логистические условия |
| - гарантированный возврат неликвида, сезонной продукции | - дополнительное обучение персонала, повышение квалификации, семинары |
| - различного вида поощрительные бонусы, привязанные к объемам продаж | - поставки дефицитных товаров в приоритетном порядке |
| - мотивационная программа для персонала (финансового характера) | - участие лично франчайзи в мотивационных семинарах за рубежом |
| - право самостоятельно определять ценовую политику в своем регионе | - выделение индивидуального менеджера для решения оперативных вопросов |

Задачей франчайзера на данном этапе проекта является мотивация франчайзера к повышению продаж «вширь и вглубь», т.е. к расширению розничной сети франчайзи и увеличению общей выручки по каждой отдельной точке. Подробно мотивирующие факторы приведены в таблице 5. Несмотря на строгую регламентацию всех аспектов деятельности франшизной сети, франчайзеру необходимо организовать форму обратной связи, через которую он может стимулировать инициативы «снизу вверх». Франчайзи знает проблемы своего региона, специфику продаж тех или иных продуктов и порой может привнести позитивные корректировки глобального бизнеса франчайзера. При этом франчайзи ощущает максимальную лояльность к бренду, т.к. его взнос в формирование бренда формирует чувство причастности, а франчайзер повышает эффективность собственного бизнеса.

Также повышение лояльности и формирование партнерских отношений достигается путем создания особой корпоративной культуры, в которую вовлекаются все действующие франчайзи. Такой своеобразный клуб по интересам не только позволяет франчайзи ощутить себя частью большой команды, но и предоставляет площадку для дискуссий и обмена опытом. В ходе таких дискуссий франчайзи имеют возможность перенять позитивный опыт однозначно применимый к каждому из них, а франчайзер выявляет проблемные зоны франшизной сети в целях их устранения.

Управление мотивацией франчайзинга важно не только по причине необходимости развития франшизной сети. После 18–24 месяцев франчайзи осваивает новый бизнес. На этом этапе франчайзи начинает думать, нуждается ли он вообще в поддержке франчайзера. Франчайзи входит в фазу развития, когда он ставит под сомнение ценность франчайзера и всей франчайзинговой системы. В это время многие франчайзи начинают тратить непропорционально большие средства, стараясь приобрести статус успешного бизнесмена. Эти действия незрелы и часто вредят всему бизнесу. Эта фаза является наиболее сложной во взаимоотношениях между франчайзером и франчайзи. Если одна из сторон допускает здесь ошибки, они чаще всего приводят к разрыву взаимоотношений [76]. Задачей франчайзера является донести до франчайзи осознание того, что его успех неразрывен с системой и невозможен без нее. Франчайзер и франчайзи достигают той фазы развития, когда они могут работать, принося друг другу прибыль. Как франчайзер, так и франчайзи должны помнить, что они являются независимыми предпринимателями. Но условием их процветания является взаимная поддержка.

Контроль франчайзинга

1. Контроль соответствия реализации франшизного договора условиям соглашения

Реализация логистики

Источники поставок

Регулярные проверки договоров поставок с целью выявления соответствия контрагентов закрепленным договором требованиям

Мониторинг монобрендовости деятельности франчайзи

Регламент требований к организации логистических цепей, закрепление их во франшизном соглашении.(сроки и стоимость доставки, страховое покрытие и гарантии сохранности грузов и пр.)

Оценка возможностей и рентабельноститребований франчайзера

Качество товара

Первичный контроль собственной готовой продукции.

Входной контроль сторонней продукции франчайзерами.

Организация страхования за повреждение грузов и снижение потребительских свойств продукции в процессе транспортировки.

Аудит качества реализуемого франчайзи продукта способами, аналогичными контролю качества обслуживания франчайзи.

Уровень установленных цен

Мониторинг рекомендованных розничных цен

Участие в промо-акциях

2. Контроль качества обслуживания, поддержания уровня бренда

Контроль за участием и соблюдением всеми фрачайзи условий рекламных и промо-кампаний

Оценку потребительского опыта, полученного клиентом в процессе приобретения товара («тайные» покупатели)

Обратная связь с клиентами

3. Контроль финансовых результатов деятельности

Соблюдение стандартов внешнего вида персонала (дресс-код)

Своевременное обучение и повышение квалификации персонала

Контроль достоверности информации об объемах продаж

Контроль засвоевременностьюуплаты взносов рояли франчайзи

Рисунок 5 - Структура контроля франчайзинговых отношений

5. Пятой и заключительной функцией управления франчайзингом является управление контролем. Структура реализации данной функции управления изображена на рисунке 5. В связи с тем, что только при последовательном соблюдении технологии франчайзи может добиться мультипликации коммерческого успеха франчайзера, а франчайзер крайне заинтересован в успешности бизнеса франчайзи, поэтому он возлагает на себя право осуществления контроля за ходом исполнения договора.

Основными элементами любой системы управления являются: вход системы, выход системы, обратная связь и процесс.

Вход системы определяется внешним воздействием на систему.Система управления франчайзингом имеет следующие точки внешнего влияния: общая экономическая ситуация в стране;предпринимательский климат; уровень потребительского спроса; законодательство о франчайзинге; банковская финансовая политика и другие факторы.

Выходы системы представляют собой влияние системы на внешнюю среду, т.е. повышение эффективности и качества предоставляемых туристических услуг; повышение уровня социальной защищенности потребителей туристских продуктов; формирование государственного бюджета различных уровней за счет налоговых отчислений; повышение уровня занятости за счет предоставления новых рабочих мест и другие факторы.

Обратная связь соединяет выход со входом системы и используется для контроля за изменением выхода. Обратная связь представляет собой аналитическую работу по сопоставлению влияния изменений входных факторов на индикаторы выходного результата системы.

Процесс управления, в свою очередь состоит из элементов: планирования, организации, координации, мотивации и контроля франчайзинговых отношений. Детально каждый элемент с учетом специфики туристического рынка был рассмотрен выше.

Схема системы управления франчайзингом на рынке туристических услуг представлена на рисунке 6.

Планирование

Организация

Координация

Мотивация

Контроль

Поиск и подбор франшизы

Поиск и подбор места

Составление договора концессии

Формиро-вание степени лояльности франшизе

Формиро-вание франшизы

Составление финансовой модели

Составление договора концессии

Финансовая мотивация

Нематери-альная мотивация

Планирование

Организация

Координация

Мотивация

Контроль

Управляющая подсистема - ФРАНЧАЙЗЕР

ВХОД

Выполнение условий договора, уровень обслужива-ния, фин. результаты

ВЫХОД

* повышение эффективности и качества туристских услуг;
* повышение уровня соц. защищенности потребителей тур.продуктов;
* формирование гос. бюджета за счет налоговых отчислений;
* повышение уровня занятости за счет предоставления новых рабочих мест
* общая экономическая ситуация в стране;
* предпринимательский климат;
* уровень потребительского спроса;
* законодательство о франчайзинге;
* банковская финансовая политика

Выполнение условий договора

Управляемая подсистема - ФРАНЧАЙЗИ

ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

Методика оценки эффективности франчайзинговых отношений

Рисунок 6 – Система управления франчайзингом

Особенности франчайзинга в сфере туристических услуг определяют и специфику управления франшизными отношениями в данной сфере. Туристическая сфера услуг во всем мире претерпевает большие изменения, связанные с развитием информационных технологий и общим ростом конкуренции. Потребители сегодня все чаще предпочитают самостоятельно организовывать свой отдых посредством индивидуального бронирования необходимых услуг: авиаперелетов, отелей, экскурсий и пр. Развитие систем лояльности, маркетинговые мероприятия перевозчиков и отельных сетей также стимулируют потребителей туристических услуг избегать посредников в цепочке организации своего отдыха. Таким образом, мы наблюдаем два противоположных процесса: с одной стороны, туристические услуги становятся год от года доступнее все более широкому кругу лиц, с другой, - туристы постепенно отказываются от услуг туроператоров.

Особенностью деятельности туристических операторов является оптовая закупка мест на всех этапах туристического продукта: организация чартерных рейсов или выкуп больших блоков мест в самолетах, организация трансферов большими туристическими автобусами, выкуп больших блоков комнат в отелях, а иногда и отелей целиком, вплоть до строительства собственных сетей отелей и так далее. Организация сопутствующих (перекрестных) продуктов (экскурсий, мероприятий) также происходит на эксклюзивных условиях либо осуществляется собственными силами. Очевидно, что туроператор минимизирует свои издержки благодаря особым оптовым ценам. В таких условиях на массовых направлениях туроператор может предложить туристу идеально скомпонованный туристический пакет по более низкой цене, чем, если бы турист бронировал такой тур самостоятельно. Однако на направлениях, не пользующихся массовым спросом, данная выгода либо становится очень незначительной, либо исчезает совсем.

Таким образом, происходит общее расширение туристического рынка, возрастает конкуренция, увеличиваются расходы на маркетинг, возникает необходимость постоянного обновления, формируются категории коммерческой тайны, возникают ноу-хау, сокращается жизненный цикл участников туристического рынка. Все это порождает необходимость объединения усилий организаций и создание системы кооперированных связей в различных их проявлениях и видах.

Рисунок 7 - Число турфирм на территории Российской Федерации, единиц

Первоначально развитие франчайзинга в России пошло по пути товарного франчайзинга, т.е. фактически произошла конверсия дилерских «мультибрендовых» сетей в монобрендовые салоны, работающие под известной торговой маркой. При этом франчайзер стал предоставлять более гибкие условия поставок, а франчайзи брать на себя обязательства по сбыту согласованных объемов продаж, на первом этапе даже без уплаты роялти. Франчайзинг в сфере услуг вообще стал развиваться несколько позже – в начале 2000-ых годов через построение сетей, обслуживающих программное обеспечение, открытие фитнес-клубов и салонов красоты. Развитие франчайзинга туристических услуг долгое время не было заметно. Активный рост как общего числа туристических компаний (рисунок 7), так и франчайзинговых турагентств произошел начиная с 2009 года.

На начало 2013 года на рынке туристических услуг работали 13 компаний, имеющим около 4,5 тысяч франчайзинговых партнеров в целом. Размеры франчайзинговых сетей изображены на рисунке 8.

Рисунок 8 - Размеры франчайзинговых сетей, количество франчайзи в сети

Несмотря на то, что общее понимание франчайзинга в сфере туристических услуг в целом совпадает с общепринятой формой. Однако, как и в любой отрасли, специфика бизнеса отражается на составе франчайзингового пакета.Особенности формирования франчайзингового пакета в туристической индустрии представлены в таблице 6.

Развитие туристической отрасли в Российской Федерации может быть ускорено путем консолидации усилий и мультипликации успешного бизнеса через франчайзинговые инструменты. Франчайзинг сферы туристических услуг имеет свою специфику, связанную с особенностями данного вида бизнеса. В целом туристический франчайзинг имеет пограничное положение между товарным и сервисным франчайзингом, сочетая в себе элементы обоих видов.

Таким образом, эффективное управление франчайзинговыми отношениями требует создания такой системы управления, которая обеспечивает эффективную деятельность всех ее участников: и франчайзера, и франчайзи.

Таблица 6 – Состав франчайзингового пакета в туристической индустрии

|  |  |
| --- | --- |
| Элемент | Описание |
| Паушальный взнос | Либо отсутствует совсем, либо составляет условную сумму от 12 до 100 тыс.руб. Франчайзер предъявляют определенные требования к офисуфранчайзи, наличию квалифицированных сотрудников с опытом работы в турбизнесе. Данные требования выполняют функции «входного билета» также как и паушальный взнос, однако не являются платежом франчайзеру, а остаются в активе франчайзи |
| Роялти | Некоторые франчайзеры не требуют уплату роялти, а регулируют плановые объемы продаж посредством прогрессивной шкалы комиссий. Другие туроператоры взимают роялти, размер которого обычно рассчитывается по формуле, связанной с выполнением планов продаж и составляет в среднем от 3 до 75 тыс.руб. |
| Финансовая модель франшизы | Туроператор закладывает в стоимость турпакета процент комиссии турагентства, обычно около 12-14%. Также туроператор формирует прогрессивную шкалу комиссий в зависимости от объемов реализации: |
| Фирменный стиль бренда | Франчайзер предоставляет бренд-бук и часто также предоставляет дизайн-проект офиса, обслуживающего клиентов либо типовые образцы таких дизайнов. Оформление помещения производится франчайзи за свой счет, а франчайзер обеспечивает турфирму фирменной атрибутикой, и иногда вывеской. |
| Адаптация и развитие персонала | Требование по наличию квалифицированных опытных сотрудников, франчайзер организует регулярное обучение персонала, франчайзер организует для сотрудников франчайзи «рекламные туры» («инфо-туры»). |
| Мотивационная программа для персонала. | Сотрудники франчайзи с опытом работы в туриндустрии не менее 2 лет. Мотивационные программы для персонала турагентств за реализацию плановых показателей турпродуктов: начисление бонусов (от 0,5% до 5,3% от стоимости тура) за реализацию туров, предоставление бесплатных туров для победителей конкурсов по продаже туров. |
| Технологии,  ноу-хау | В сфере туристического бизнеса основным ноу-хау франчайзера является поисковая система бронирования туров по различным характеристикам. |
| Товарные группы и ассортиментная политика | Ассортиментная политика туроператора включает в себя:  - географию туров;  - географию вылетов из различных городов России;  - различные уровни сервиса на принимающей стороне;  - различные уровни мест размещения на принимающей стороне  Турфирма-франчайзер в обязательном порядке включает во франчайзинговый договор условие о приоритетном бронировании туров франчайзера в случае присутствия в его ассортименте географического направления турпродукта. |
| Ценовая политика | Туроператор самостоятельно формирует туристический продукт и определяет его стоимость на основании своих затрат, с учетом рыночных цен, которые сложились в данном регионе на продажу путевок. Франчайзи не имеет права повышать стоимость тура, однако не ограничивается в предоставлении скидок в пределах своей комиссии, т.е. за свой счет. |

**1.3. Методики оценки эффективности франчайзинговых отношений**

В связи с тем, что франчайзинг для России явление относительно новое, современное развитие его идет в основном по пути адаптации зарубежного опыта. Большинство научных разработок в этой области происходит в США и Европе.

Существующие методики (рисунок 9) основываются на 2-х подходах:

- выбор оптимальной схемы франчайзинга для конкретного вида бизнеса, конкретной компании с ее структурой, объемами и спецификой (подход франчайзера);

- выбор оптимальной франшизы для конкретного предпринимателя с учетом его опыта, квалификации, финансовых возможностей и других переменных факторов, имеющих вес при выборе пути развития бизнеса (подход франчайзи).

Как в США, так и в Европе наблюдается тенденция роста аутсорсинга всевозможных услуг. Формирование методик в области франчайзинга главным образом связано с выходом функций построения франшизы либо ее выбора в аутсорсинг. Так, растет число компаний, предлагающих квалифицированную помощь в построении наиболее оптимальной франшизы для эффективной экспансии на другие рынки, а также в выборе оптимального франчайзингового предложения для начинающих и продвинутых предпринимателей в соответствии с их возможностями [105, 106].

Выбор корректной методики важен в связи с тем, что, однажды запустив франшизу на рынок, крайне сложно вносить изменения в ее структуру. Британская компания FDS, специализирующаяся на аутсорсинге франчайзинга, сравнивает построение бизнеса по франшизе со строительством дома: если кирпичи положить криво, то и дом не устоит при первом же дуновении ветра [106]. О методиках выбора франшизных предложений не стоит и говорить: неверный выбор связан не только с потерей времени и репутации, но и с существенными финансовыми издержками.

Методики оценки эффективности франчайзинговых отношений

Выбор оптимальной схемы франчайзинга для конкретного бизнеса

Формирование оптимальной схемы франчайзинга, удовлетворяющей интересам франчайзера и франчайзи

Выбор оптимальной франшизы для конкретного предпринимателя

Методика, основанная на выявлении общности интересов франчайзера и франчайзи (авторская разработка)

Методики территориального подхода

Методики оценки собственного бизнеса франчайзера

Методики маркетингового подхода

Методики оценки финансовых условий франшизы

Методики сырьевого подхода

Методики дополнения

Методики финансового подхода

Методика системы сбалансированных показателей (авторская разработка)

Методики оценки специфики бизнеса, его уникальности

Методики оценки степени вовлеченности франчайзера в работу франчайзи

Методики оценки значимости параметров эксклюзивности

Рисунок 9 - Классификация методик оценки эффективности

франчайзинговых отношений

Зарубежные методики оценки эффективности франшиз можно каталогизировать следующим образом:

1. Методики, основывающиеся на территориальном подходе. В рамках данных методик исследуются условия функционирования конкретного бизнеса на целевых территориях; наиболее предпочтительные условия определяют направления развития франчайзинга.

2. Методики, основывающиеся на маркетинговом подходе. Данные методики рассматривают различные возможности потенциальных рынков консолидировать расходы на логистику, рекламу, маркетинговые исследования и прочие необходимые моменты, осуществляющиеся франчайзером.

3. Методики сырьевого подхода. Данные методики обычно используются в производственном франчайзинге и связаны с близостью сырьевых баз.

4. Методики дополнения. Территории изучаются в разрезе подготовки базы одной франшизой для дальнейшего продвижения сопутствующих или связанных с основной франшизой бизнесов.

5. Финансовый подход. Франшиза строится исходя из финансовых возможностей потенциальных франчайзи целевых территорий, а также на анализе потенциальной клиентской базы.

Методики выбора франшиз в основном связаны с формированием различных критериев, по которым можно классифицировать франчайзинговые предложения. Британская Франчайзинговая Ассоциация (BFA) группирует данные критерии следующим образом:

1. Критерии успешности собственного бизнеса франчайзера. Подразумевается, что чем больше опыт работы бизнеса до выходы франшизы, и чем успешнее этот опыт, тем выше уровень вероятности повторения успеха головной компании ее франчайзи.

2. Финансовые критерии. Сюда входят показатели размеров первоначальных инвестиций, паушального взноса, роялти, состава франшизного пакета за стоимость паушального взноса, планируемой рентабельности. Очевидно, чем ниже размер финансовых затрат и выше рентабельность, тем интереснее франчайзинговое предложение.

3. Критерии специфики бизнеса. В связи с тем, что российский франчайзинг только набирает свои обороты, его структура пока проста: товарный франчайзинг обязует франчайзи приобретать минимальные партии товара, сервисный франчайзинг обязует франчайзи выполнять планы продаж, производственный франчайзинг обязует франчайзи соблюдать технологии и следовать территориальному плану сбыта. Зарубежный франчайзинг, как и бизнес в целом, достаточно изощрен в своих формах и методах работы, поэтому типовых франшиз уже практически не осталось, и важными являются технологии работы конкретно по исследуемой франшизе.

4. Критерии вовлеченности франчайзера в работу франчайзи. Сюда относятся вопросы консультационной поддержки, обучения, пошагового руководства, осуществляемого франчайзером после продажи франшизы. Также сюда относятся вопросы возможности досрочного расторжения договора франчайзинга и его последствия.

5. Критерии эксклюзивности прав. В рамках данной группы рассматриваются вопросы ограничения рынков франчайзи, возможности суб-франчайзинга, а также спорные вопросы в случае нарушения оговоренных прав.

Достаточное количество методик и подходов к оценке эффективности франчайзинга объединяет один фактор – данные методики рассматривают процесс франчайзинга либо с точки зрения экспансии бизнеса на новые территории (точка зрения франчайзера), либо с точки зрения инвестиции финансов, квалификации и времени предпринимателя (точка зрения франчайзи). Таким образом, каждая методика оставляет в выигрыше только одну из сторон, спекулируя на интересах второй.

Разработанная нами методика учитывает интересы обеих сторон франшизы и позволяет сформулировать универсальную форму франчайзинговых отношений. Базовой гипотезой построения методики является предположение о том, что наиболее эффективными франчайзинговые отношения будут тогда, когда в их структуре будут максимально полно учтены интересы обеих сторон франчайзинга. В связи с этим нами были исследованы факторы, имеющие наибольшее значение для франчайзеров и для франчайзи, оценены их весовые коэффициенты и предложена универсальная модель расчета эффективности франчайзинговых отношений.

Структура разработанной методики представлена на рисунке 10.

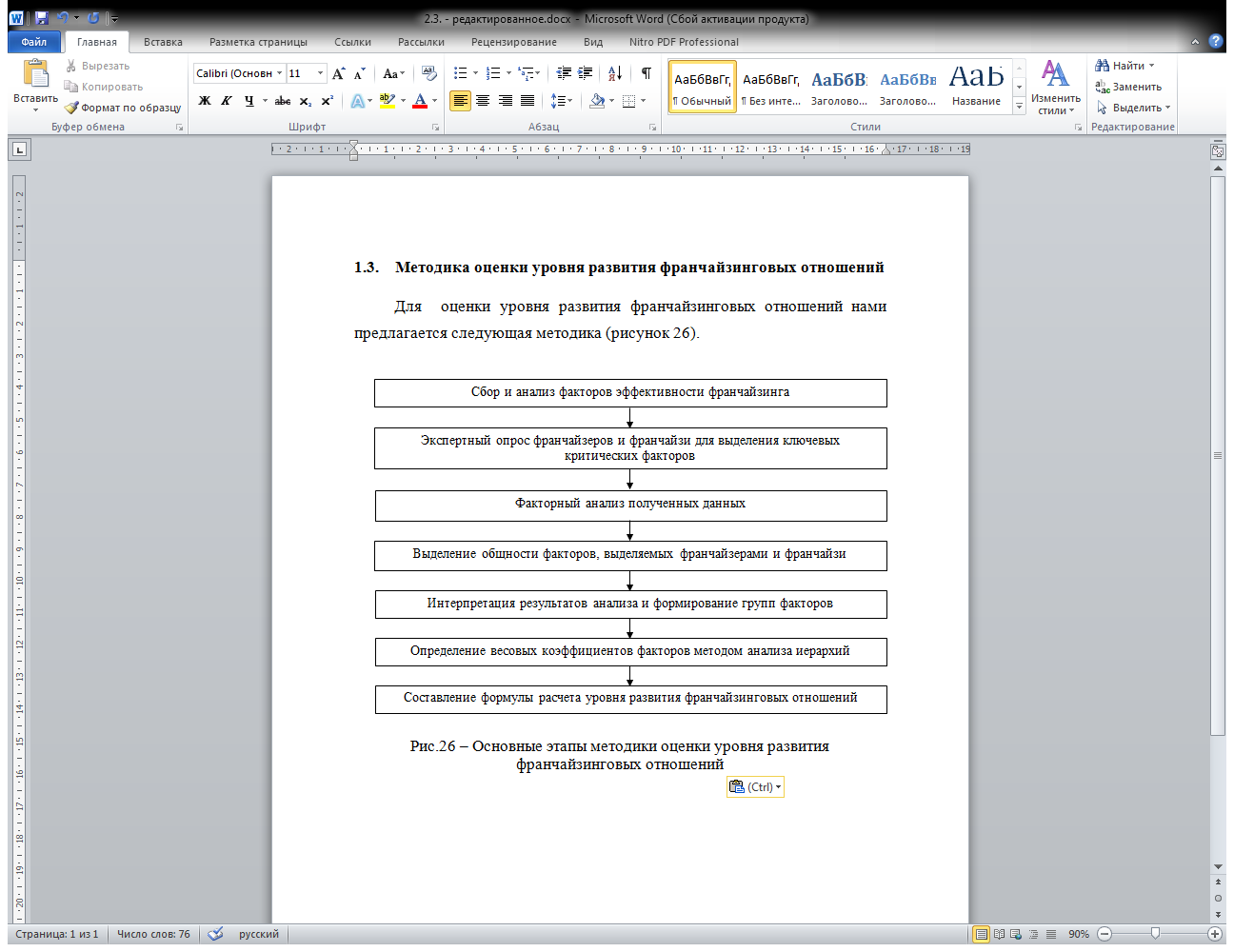


Рисунок 10 – Основные этапы оценки уровня развития франчайзинговых отношений

1 этап. Сбор и анализ факторов эффективности франчайзинга

Франчайзинговые отношения затрагивают интересы сторон, имеющих разные цели: франчайзер стремится в максимизации валовой выручки франчайзи, так как от ее объема зависит его прямой доход в виде роялти; франчайзи стремится к максимизации маржи, из которой складывается его доход. Исходя из разницы целеполагания, взгляды на эффективность франчайзинговых отношений так же отличаются.

Нами были выделены 25 факторов, имеющих в той или иной степени влияние на франчайзинговые отношения (таблица 7)

Таблица 7 - Факторы влияния

|  |  |
| --- | --- |
| 1.Отрасль | 14.Количество франчайзинговых точек в сети |
| 2.Паушальный взнос | 15.Среднее количество точек у одного франчайзи |
| 3.Роялти. | 16.Темпы роста сети ежегодные. |
| 4.Маркетинговые взносы (за маркетинговую поддержку) | 17.Наличие/отсутствие судебных исков против компании, судебные иски с франчайзи |
| 5.Наличие/отсутствие программы обучения | 18.Наличие/отсутствие франчайзи, покинувших компанию |
| 6.Наличие/отсутствие маркетинговой поддержки | 19.Число сотрудников, занятых поддержкой франчайзи |
| 7.Предлагаемые размеры инвестиций | 20.Отзывы действующих франчайзи |
| 8.Предоставление/не предоставление эксклюзивных прав на регион | 21.Финансовая модель будущего бизнеса/предполагаемые обороты, прибыль |
| 9.Обязательна/не обязательна первоначальная закупка товара (объем, стоимость, периодичность) | 22.Финансовые результаты деятельности франчайзера, результаты аудита |
| 10.Длительность пребывания на рынке бренда в целом | 23.Наличие/отсутствие специальных условий по кредитованию, лизинг |
| 11.Длительность пребывания на рынке до вывода франшизного предложения (самостоятельный бизнес) | 24.Состав франшизы (техника, технологии, рецепты, ПО) |
| 12.Длительность пребывания на рынке бренда в качестве франшизного предложения | 25.Наличие/отсутствие «крючков» для удержания франчайзи (льготы, акции, бонусы и пр.) |
| 13.Количество франчайзи |  |

2 этап.Экспертный опрос франчайзеров и франчайзи для выделения ключевых критических факторов

Нами были проведены экспертные опросы обеих сторон франчайзинговых отношений для выявления факторов эффективности с точки зрения каждого участника. В ходе опроса нами было предложено оценить по 10-балльной шкале важность основных факторов, определяющих эффективность франшизного предложения (1 балл – наименее важный фактор, 10 – баллов – очень важный фактор). Нами допускалось наличие дополнительных факторов влияния, не учтенных на первом этапе исследования. В связи с этим опросные листы предполагали наличие возможности дополнить список предложенных факторов, однако ни один эксперт не использовал данную возможность, в результате чего нами было сделано заключение об относительной полноте перечисленных факторов.Формы опросных листов представлены в приложениях 1 и 2. Результаты экспертного опроса франчайзеров (26 наблюдений) представлены в приложении 3, опроса действующих и потенциальных франчайзи (86 наблюдений) – в приложении 4. Опрос проводился во время Межрегионального Форума «Франчайзинговые решения для малого бизнеса» (Киров, 2014). В качестве экспертов (франчайзеров) нами были опрошены представители франчайзеров различных направлений деятельности (общественное питание, розничная торговля, услуги, производство и др.) из разных субъектов Российской Федерации (г.Москва, г.Санкт-Петербург, Нижегородская область, Пермская область, Республика Удмуртия, Самарская область, Иркутская область, Тюменская область, Кировская область), а также представители Российской ассоциации франчайзинга, Департамента развития предпринимательства и торговли Кировской области и Кировского областного фонда поддержки малого и среднего предпринимательства. Таким образом, экспертная оценка получилась всесторонней, с высоким уровнем надёжности.

Опрос франчайзи (действующих и потенциальных) проводился там же, в нем участвовало 100 респондентов. После выбраковки некорректно заполненных опросных листов для анализа было принято 86 анкет. Общее количество предпринимателей, посетивших Форум (генеральная совокупность) составило 343 человека. Принимая в расчеты 5% погрешность и 90% уровень доверия, объем проведенной выборки для проведения исследования является достаточным, квалифицированным и обеспечивает точность результатов.

3 этап. Факторный анализ полученных данных

В целях уменьшения числа переменных с одновременным сохранением как можно большей информации, результаты опроса были подвержены факторному анализу. При уменьшении числа переменных факторный анализ стремится сделать так, чтобы оставшиеся переменные имели смысл, и чтобы с ними было легко работать, т.е. несколько переменных могут частично измерять одну и ту же характеристику (фактор). Программа факторного анализа, прежде всего, вычисляет корреляционную матрицу. Корреляционные матрицы анализа данных франчайзеров представлены в приложении 5.

Высокая корреляция анализа опроса франчайзеров наблюдается между факторами х2 («Паушальный взнос») и х3 («Роялти»), х6 («Наличие/отсутствие маркетинговой поддержки») и х11 («Длительность пребывания на рынке до вывода франшизного предложения (самостоятельный бизнес)»), х6 («Наличие/отсутствие маркетинговой поддержки») и х22 («Финансовые результаты деятельности франчайзера, результаты аудита и пр.»),х11 («Длительность пребывания на рынке до вывода франшизного предложения (самостоятельный бизнес)») и х12 («Длительность пребывания на рынке бренда в качестве франшизного предложения»), х13 («Количество франчайзи») и х14 («Количество франчайзинговых точек в сети»), х13 («Количество франчайзи») и х15 («Среднее количество точек у одного франчайзи»), х14 («Количество франчайзинговых точек в сети») и х15 («Среднее количество точек у одного франчайзи»), х16 («Темпы роста сети ежегодные») и х22 («Финансовые результаты деятельности франчайзера, результаты аудита и пр.»), х16 («Темпы роста сети ежегодные») и х23 («Наличие/отсутствие специальных условий по кредитованию, лизингу и пр.»), х17 («Наличие/отсутствие судебных исков против компании, судебные иски с франчайзи») и х18 («Наличие/отсутствие франчайзи, покинувших компанию»), х20 («Отзывы действующих франчайзи») и х22 («Финансовые результаты деятельности франчайзера, результаты аудита и пр.»), х20 («Отзывы действующих франчайзи») и х23 («Наличие/отсутствие специальных условий по кредитованию, лизингу ипр.»), х20 («Отзывы действующих франчайзи») и х25 («Наличие/отсутствие «крючков» для удержания франчайзи (льготы, акции, бонусы и пр.)») и х22 («Финансовые результаты деятельности франчайзера, результаты аудита и пр.») и х23 («Наличие/отсутствие специальных условий по кредитованию, лизингу и пр.»). Следовательно, переменные, тесно взаимосвязанные между собой, должны тесно коррелировать с одним и тем же фактором или факторами, т.е. процедура факторного анализа может быть использована для анализа наших данных.Для определения числа факторов в каждом из запусков программы используем правило: процент объясненной дисперсии фактора должен быть больше, чем 100 % / количество переменных = 100 % /25 = 4,0 %, т.е. в расчет включаются те факторы, доля которых более 4,0 %. Показатели представлены в таблице 8.

Таблица 8 - Собственные значения матрицы корреляции (франчайзеры)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | х1 | х2 | х3 | х4 | х5 | х6 | х7 | х8 | х9 | х10 | х11 | х12 | х13 |
| Собствен значение | 10,311 | 3,194 | 2,610 | 1,923 | 1,595 | 1,118 | 0,901 | 0,728 | 0,559 | 0,217 | 0,356 | 0,304 | 0,269 |
| Доля, % | 0,412 | 0,128 | 0,104 | 0,077 | 0,064 | 0,045 | 0,036 | 0,029 | 0,022 | 0,021 | 0,014 | 0,012 | 0,011 |
| Кумуля-тивная, % | 0,412 | 0,540 | 0,644 | 0,721 | 0,785 | 0,830 | 0,866 | 0,895 | 0,917 | 0,938 | 0,952 | 0,964 | 0,975 |
|  | х14 | х15 | х16 | х17 | x18 | x19 | x20 | x21 | x22 | x23 | x24 | x25 | - |
| Собствен значение | 0,161 | 0,135 | 0,108 | 0,083 | 0,045 | 0,043 | 0,021 | 0,011 | 0,007 | 0,002 | 0,000 | 0,000 | - |
| Доля, % | 0,006 | 0,005 | 0,004 | 0,003 | 0,002 | 0,002 | 0,001 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | - |
| Кумуля-тивная,% | 0,982 | 0,988 | 0,992 | 0,995 | 0,997 | 0,999 | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 | - |

В нашем случае для второго этапа факторного анализа на основе графика «каменистой осыпи» (рисунок 11) рекомендуется отобрать как минимум 3 фактора, имеющие наибольшее значение.

****

Рисунок 11 - График для определения количества факторов (на основе опроса франчайзеров)

Величина «собственного значения» и величина «доли, %» подтверждают такой отбор («собственное значение» факторов – 10,311; 3,194; 2,610; «доля, %» - 41,2; 12,8; 10,4) - таблица 25. Таким образом, принимаем решение о включении в модель 3 факторов.Факторный анализ на 3 фактора, выглядит следующим образом (таблица 9).

Таблица 9 – Факторный анализ (франчайзеры)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Модель факторов | | | | | | | | | | | |
|  | Фактор 1 | Фактор 2 | Фактор 3 | | Общность |  | Фактор 1 | | Фактор 2 | Фактор 3 | Общность |
| **х1** | 0,013 | 0,216 | 0,363 | | 0,179 | **х14** | **0,719** | | -0,320 | -0,409 | 0,786 |
| **х2** | -0,412 | **0,729** | -0,396 | | 0,858 | **х15** | **0,726** | | -0,353 | -0,179 | 0,684 |
| **х3** | -0,258 | **0,797** | -0,413 | | 0,873 | **х16** | **0,713** | | 0,433 | 0,201 | 0,736 |
| **х4** | 0,447 | 0,486 | -0,278 | | 0,513 | **х17** | **0,760** | | -0,136 | -0,335 | 0,708 |
| **х5** | 0,400 | -0,032 | -0,542 | | 0,455 | **х18** | 0,638 | | -0,048 | -0,489 | 0,649 |
| **х6** | **0,882** | 0,192 | 0,070 | | 0,819 | **х19** | **0,779** | | -0,188 | 0,186 | 0,676 |
| **х7** | 0,200 | 0,715 | -0,297 | | 0,639 | **х20** | **0,773** | | -0,062 | 0,181 | 0,634 |
| **х8** | -0,350 | -0,223 | **-0,734** | | 0,712 | **х21** | 0,187 | | -0,307 | -0,104 | 0,140 |
| **х9** | 0,281 | -0,169 | -0,102 | | 0,118 | **х22** | **0,828** | | 0,266 | 0,051 | 0,759 |
| **х10** | **0,763** | 0,315 | 0,153 | | 0,704 | **х23** | **0,787** | | 0,387 | 0,103 | 0,779 |
| **х11** | **0,790** | 0,199 | 0,341 | | 0,780 | **х24** | -0,018 | | -0,016 | -0,356 | 0,127 |
| **х12** | **0,786** | 0,014 | 0,259 | | 0,686 | **х25** | 0,689 | | -0,159 | -0,075 | 0,506 |
| **х13** | **0,718** | -0,422 | -0,349 | | 0,816 |  |  | |  |  |  |
| Дисперсия объясненная каждым фактором | | | | | | | | | | | |
| Фактор 1 | | | | Фактор 2 | | | | Фактор 3 | | | |
| 9,510 | | | | 3,210 | | | | 2,616 | | | |
| 0,380 | | | | 0,128 | | | | 0,105 | | | |

Аналогичным способом был выполнен факторный анализ данных, полученных в результате опроса предпринимателей – потенциальных франчайзи (86 наблюдений). Результат анализа представлен в таблице 10, 11 и на рисунке 12.



Рисунок 12 – График для определения количества факторов

(по результатам опроса франчайзи)

Интерпретация результатов анализа основывается на наиболее важных показателях, таких как факторные нагрузки, общности и доли объясненной дисперсии. Факторные нагрузки – это линейные корреляции между переменными и факторами. Общность – это доля дисперсии отдельной переменной, которую переменная делят с другими переменными. Процент объясненной дисперсии пропорционален сумме квадратов факторных нагрузок и, таким образом, частично зависит от числа переменных, факторные нагрузки на которые невелики. Общность переменной на самом деле равна сумме квадратов факторных нагрузок этой переменной. Факторные нагрузки показывают, какие переменные коррелируют с каждым фактором и степень этой корреляции. Далее эта информация используется для того, чтобы субъективно выявить факторы и дать им наименования.

Таблица 10 – Предварительные оценки общностей; собственные значения матрицы корреляции (на основе опроса франчайзи)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **х1** | **х2** | **х3** | **х4** | **х5** | **х6** | **х7** | **х8** | **х9** | **х10** | **х11** | **х12** | **х13** |
| **Собственное значение** | 8,905 | 2,501 | 2,020 | 1,884 | 1,707 | 1,323 | 1,026 | 0,844 | 0,760 | 0,654 | 0,525 | 0,464 | 0,414 |
| **Доля, %** | 0,356 | 0,100 | 0,081 | 0,075 | 0,068 | 0,053 | 0,041 | 0,034 | 0,030 | 0,026 | 0,021 | 0,019 | 0,017 |
| **Кумулятивная, %** | 0,356 | 0,456 | 0,537 | 0,612 | 0,680 | 0,733 | 0,774 | 0,808 | 0,838 | 0,864 | 0,885 | 0,904 | 0,921 |
|  | **х14** | **х15** | **х16** | **х17** | **x18** | **x19** | **x20** | **x21** | **x22** | **x23** | **x24** | **x25** |  |
| **Собственное значение** | 0,376 | 0,326 | 0,258 | 0,227 | 0,209 | 0,164 | 0,138 | 0,089 | 0,063 | 0,054 | 0,039 | 0,030 |  |
| **Доля, %** | 0,015 | 0,013 | 0,010 | 0,009 | 0,008 | 0,007 | 0,006 | 0,004 | 0,003 | 0,002 | 0,002 | 0,001 |  |
| **Кумулятивная, %** | 0,936 | 0,949 | 0,958 | 0,967 | 0,975 | 0,982 | 0,988 | 0,992 | 0,995 | 0,997 | 0,999 | 1,000 |  |

Экспертный опрос показал, что относительно высокое значение корреляции для Фактора 1 наблюдается между переменными х6(«Наличие/отсутствие маркетинговой поддержки»), х10(«Длительность пребывания на рынке бренда в целом»), х11(«Длительность пребывания на рынке до вывода франшизного предложения (самостоятельный бизнес)»), х12(«Длительность пребывания на рынке бренда в качестве франшизного предложения»), х13(«Количество франчайзи»), х14(«Количество франчайзинговых точек в сети»), х15(«Среднее количество точек у одного франчайзи»), х16(«Темпы роста сети ежегодные»), х17(«Наличие/отсутствие судебных исков против компании, судебные иски с франчайзи»), х19(«Число сотрудников, занятых поддержкой франчайзи»), х20(«Отзывы действующих франчайзи»), х22(«Финансовые результаты деятельности франчайзера, результаты аудита и пр.»), х23(«Наличие/отсутствие специальных условий по кредитованию, лизингу и пр.»).

Фактор 2 высоко коррелируется с переменными х2(«Паушальный взнос») и х3 («Роялти»), а фактор 3 с одной переменной х8 («Предоставление/не предоставление эксклюзивных прав на регион»).

Фактор 3 представлен единственной переменной («Предоставление/не предоставление эксклюзивных прав на регион».

Таблица 11 - Факторный анализ (франчайзи)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Модель факторов | | | | | | | | | | | |
|  | Фактор 1 | Фактор 2 | Фактор 3 | | Общность |  | Фактор 1 | | Фактор 2 | Фактор 3 | Общность |
| **х1** | -0,441 | 0,467 | 0,260 | | 0,479 | **х14** | **-0,741** | | -0,250 | -0,122 | 0,627 |
| **х2** | -0,508 | -0,159 | **-0,519** | | 0,552 | **х15** | -0,685 | | -0,239 | -0,341 | 0,642 |
| **х3** | -0,679 | 0,044 | -0,308 | | 0,558 | **х16** | -0,673 | | 0,347 | 0,246 | 0,634 |
| **х4** | -0,112 | **-0,735** | -0,230 | | 0,606 | **х17** | -0,543 | | 0,194 | 0,105 | 0,344 |
| **х5** | -0,479 | 0,061 | 0,137 | | 0,252 | **х18** | -0,476 | | -0,200 | 0,440 | 0,460 |
| **х6** | -0,606 | 0,272 | 0,313 | | 0,540 | **х19** | **-0,731** | | 0,229 | 0,088 | 0,594 |
| **х7** | -0,662 | -0,134 | -0,236 | | 0,512 | **х20** | -0,531 | | 0,108 | -0,235 | 0,349 |
| **х8** | -0,184 | -0,560 | 0,390 | | 0,499 | **х21** | -0,689 | | 0,255 | 0,274 | 0,614 |
| **х9** | -0,548 | 0,098 | 0,060 | | 0,313 | **х22** | **-0,701** | | 0,384 | 0,102 | 0,648 |
| **х10** | -0,685 | -0,210 | 0,039 | | 0,515 | **х23** | -0,412 | | 0,004 | -0,414 | 0,342 |
| **х11** | -0,378 | -0,677 | 0,447 | | 0,802 | **х24** | -0,646 | | 0,436 | 0,223 | 0,657 |
| **х12** | -0,407 | -0,663 | 0,365 | | 0,738 | **х25** | -0,616 | | -0,214 | -0,116 | 0,438 |
| **х13** | **-0,751** | -0,230 | -0,306 | | 0,711 |  |  | |  |  |  |
| Дисперсия объясненная каждым фактором | | | | | | | | | | | |
| Фактор 1 | | | | Фактор 2 | | | | Фактор 3 | | | |
| 8,905 | | | | 2,501 | | | | 2,020 | | | |
| 0,356 | | | | 0,100 | | | | 0,081 | | | |

Отличается мнение предпринимателей – потенциальных франчайзи. Анализ их наблюдений показал относительно высокую корреляцию фактора 1 с переменными х3 («Роялти»), х4 («Маркетинговые взносы»), х7 («Предполагаемые размеры инвестиций»), х10 («Длительность пребывания бренда на рынке в целом») х13 («Количество франчайзи»), х14 («Количество франчайзинговых точек в сети»), х15 («Среднее количество точек у одного франчайзи»), х16 («Темпы роста сети ежегодные») х19 («Число сотрудников, занятых поддержкой франчайзи»), х21 («Финансовая модель будущего бизнеса/предполагаемые обороты, прибыль») и х22 («Финансовые результаты деятельности франчайзера»).

Фактор 2 высоко коррелируется с переменными х11 («Длительность пребывания на рынке до вывода франшизного предложения (самостоятельный бизнес)») и х12 («Длительность пребывания на рынке бренда в качестве франшизного предложения»).

Фактор 3 не имеет ярко выраженных высоких корреляций, однако можно выделить переменную «Паушальный взнос» как самую значимую из группы.

4 этап. Выделение общности факторов, выделяемых франчайзерами и франчайзи. В целом можно сказать, что вектор развития франчайзинговых отношений имеет похожую направленность, как у франчайзеров, так и у франчайзи. Отличием является то, что франчайзеры более ответственно подходят к факторам деловой репутации (наличие/отсутствие судебных исков против компании, судебные иски с франчайзи, отзывы действующих франчайзи), в то время как франчайзи обращают большее внимание на размеры инвестиций, необходимые для бизнеса по франшизе. Также выделяется тот факт, что предоставление эксклюзивных прав на регион во франшизном предложении франчайзеры ошибочно считают значимым фактором, имеющим большой вес при выборе франшизы потенциальным партнером, однако предприниматели дали низкую оценку данному фактору.

Учитывая отличия мнений экспертов-франчайзеров и предпринимателей-франчайзи, нами были отобраны выделенные ими факторы, оценены общности и выведены коэффициенты корреляции (таблица 12).

Показатели общности факторов позволяют выделить самые значимые факторы для обеих сторон франчайзинговых отношений. Исходя из данных таблицы 13, группы факторов выглядят следующим образом.

Таблица 12 - Оценки общностей и корреляции основных факторов (общий анализ).

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Переменная | Анализируемая выборка | | | Проверочная выборка 1 | | | Проверочная выборка 2 | | |
| Фактор 1 | Фактор 2 | Фактор 3 | Фактор 1 | Фактор 2 | Фактор 3 | Фактор 1 | Фактор 2 | Фактор 3 |
| 1 | Отрасль | 0,311 | **-0,536** | -0,238 | 0,013 | 0,216 | 0,363 | -0,441 | 0,467 | 0,260 |
| 2 | Паушальный взнос | 0,331 | -0,300 | **0,810** | -0,412 | **0,729** | -0,396 | -0,508 | -0,159 | **-0,519** |
| 3 | Роялти | 0,491 | -0,448 | **0,612** | -0,258 | **0,797** | -0,413 | -0,679 | 0,044 | -0,308 |
| 4 | Маркетинговые взносы (за маркетинговую поддержку) | 0,722 | 0,111 | 0,277 | 0,447 | 0,486 | -0,278 | -0,112 | **-0,735** | -0,230 |
| 5 | Наличие/отсутствие программы обучения | 0,406 | -0,307 | 0,085 | 0,400 | -0,032 | -0,542 | -0,479 | 0,061 | 0,137 |
| 6 | Наличие/отсутствие маркетинговой поддержки | 0,692 | -0,204 | -0,236 | **0,882** | 0,192 | 0,070 | -0,606 | 0,272 | 0,313 |
| 7 | Предполагаемые размеры инвестиций | 0,529 | -0,345 | 0,438 | 0,200 | **0,715** | -0,297 | -0,662 | -0,134 | -0,236 |
| 8 | Предоставление/не предоставление эксклюзивных прав на регион | 0,042 | 0,156 | 0,390 | -0,350 | -0,223 | **-0,734** | -0,184 | -0,560 | 0,390 |
| 9 | Обязательна/не обязательна первоначальная закупка товара (объем, стоимость, периодичность) | 0,561 | 0,059 | -0,089 | 0,281 | -0,169 | -0,102 | -0,548 | 0,098 | 0,060 |
| 10 | Длительность пребывания на рынке бренда в целом | 0,734 | 0,068 | -0,047 | **0,763** | 0,315 | 0,153 | -0,685 | -0,210 | 0,039 |
| 11 | Длительность пребывания на рынке до вывода франшизного предложения (самостоятельный бизнес) | 0,508 | 0,401 | -0,006 | **0,790** | 0,199 | 0,341 | -0,378 | -0,677 | 0,447 |
| 12 | Длительность пребывания на рынке бренда в качестве франшизного предложения | 0,558 | **0,506** | -0,013 | **0,786** | 0,014 | 0,259 | -0,407 | -0,663 | 0,365 |
| 13 | Количество франчайзи | **0,764** | 0,293 | 0,163 | 0,718 | -0,422 | -0,349 | **-0,751** | -0,230 | -0,306 |
| 14 | Количество франчайзинговых точек в сети | **0,770** | 0,374 | 0,059 | 0,719 | -0,320 | -0,409 | **-0,741** | -0,250 | -0,122 |
| 15 | Среднее количество точек у одного франчайзи | 0,732 | 0,360 | 0,073 | 0,726 | -0,353 | -0,179 | -0,685 | -0,239 | -0,341 |
| 16 | Темпы роста сети ежегодные | 0,689 | -0,207 | -0,319 | 0,713 | 0,433 | 0,201 | -0,673 | 0,347 | 0,246 |
| 17 | Наличие/отсутствие судебных исков против компании, судебные иски с франчайзи | 0,702 | 0,113 | -0,140 | **0,760** | -0,136 | -0,335 | -0,543 | 0,194 | 0,105 |
| 18 | Наличие/отсутствие франчайзи, покинувших компанию | 0,626 | 0,176 | 0,102 | 0,638 | -0,048 | -0,489 | -0,476 | -0,200 | 0,440 |
| 19 | Число сотрудников, занятых поддержкой франчайзи | **0,763** | -0,048 | -0,292 | **0,779** | -0,188 | 0,186 | **-0,731** | 0,229 | 0,088 |
| 20 | Отзывы действующих франчайзи | 0,634 | 0,057 | -0,180 | **0,773** | -0,062 | 0,181 | -0,531 | 0,108 | -0,235 |
| 21 | Финансовая модель будущего бизнеса/предполагаемые обороты, прибыль | 0,593 | -0,358 | -0,258 | 0,187 | -0,307 | -0,104 | -0,689 | 0,255 | 0,274 |
| 22 | Финансовые результаты деятельности франчайзера, результаты аудита и пр. | **0,772** | -0,236 | -0,153 | **0,828** | 0,266 | 0,051 | **-0,701** | 0,384 | 0,102 |
| 23 | Наличие/отсутствие специальных условий по кредитованию, лизингу и пр. | 0,608 | -0,016 | 0,051 | **0,787** | 0,387 | 0,103 | -0,412 | 0,004 | -0,414 |
| 24 | Состав франшизы (техника, технологии, рецепты, ПО) | 0,399 | **-0,557** | -0,268 | -0,018 | -0,016 | -0,356 | -0,646 | 0,436 | 0,223 |
| 25 | Наличие/отсутствие «крючков» для удержания франчайзи (льготы, акции, бонусы и пр.) | 0,641 | 0,131 | -0,006 | 0,689 | -0,159 | -0,075 | -0,616 | -0,214 | -0,116 |

Таблица 13 – Результаты процедуры выделения факторов

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **№** | Показатель | Фактор 1 | Фактор 2 | Фактор 3 |
| 1 | Отрасль |  | Х |  |
| 2 | Паушальный взнос |  |  | Х |
| 3 | Роялти |  |  | Х |
| 4 | Длительность пребывания на рынке бренда в качестве франшизного предложения |  | Х |  |
| 5 | Количество франчайзи | Х |  |  |
| 6 | Количество франчайзинговых точек в сети | Х |  |  |
| 7 | Число сотрудников, занятых поддержкой франчайзи | Х |  |  |
| 8 | Финансовые результаты деятельности франчайзера, результаты аудита и пр. | Х |  |  |
| 9 | Состав франшизы (техника, технологии, рецепты, ПО) |  | Х |  |

5 этап. Интерпретация результатов анализа и формирование групп факторов

Группа Фактора 1 отображает опыт франчайзинговых отношений (количество франчайзи, количество франчайзинговых точек в сети, число сотрудников, занятых поддержкой франчайзи, финансовые результаты деятельности франчайзера), Фактора 2 – специфику франшизы (отрасль, состав франшизы и длительность пребывания на рынке бренда в качестве франшизного предложения) и Фактора 3 – финансовые составляющие франшизы (паушальный взнос и роялти).

Таблица 14 – Перечень основных факторов

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Опыт франчайзинговых  отношений, О | | Специфика франшизы,  С | | Финансовые составляющие франшизы, Ф | |
| О1 | Количество франчайзи | С1 | Отрасль | Ф1 | Паушальный взнос |
| О2 | Количество франчайзинговых точек в сети | С2 | Состав фрашизы | Ф2 | Роялти |
| О3 | Число сотрудников, занятых поддержкой франчайзи | С3 | Длительность пребывания на рынке бренда в качестве франшизного предложения |  | |
| О4 | Финансовые результаты деятельности франчайзера |  | |  | |

Для оценки эффективности франчайзинговых отношений с учетом интересов франчайзера и франчайзи необходимо определить коэффициенты критериев факторов, которые оказывают на них влияние. Перечень основных факторов представлен в таблице 14.

6 этап.Определение весовых коэффициентов факторов методом анализа иерархий

Для оценки важности каждой группы факторов была сформирована экспертная группа. Анкета для опроса экспертной группы представлена в приложении 6.

В состав экспертной группы вошли представители франчайзеров и франчайзи с долями по 50% в общей совокупности.

Используя шкалу отношений метода анализа иерархий (МАИ) мы оценили важность критериев методом Саати. Матрицы парных сравнений для определения весовых коэффициентов факторов отображены в таблице 15.

Таблица 15 - Матрица парных сравнений для определения

весовых коэффициентов (анализируемая выборка)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Определения весовых коэффициентов факторов, отображающих опыт франчайзинговых отношений | | | | | | | | | | | | | | | |
|  | О1 | | | О2 | | | О3 | | О4 | | | Сумма | | | Коэффициент |
| О1 | 1 | | | 2,78 | | | 4,70 | | 2,71 | | | 11,19 | | | 28,16 |
| О2 | 1,07 | | | 1 | | | 2,45 | | 0,70 | | | 5,22 | | | 13,14 |
| О3 | 3,10 | | | 4,05 | | | 1 | | 5,38 | | | 13,53 | | | 34,05 |
| О4 | 2,71 | | | 3,67 | | | 2,42 | | 1 | | | 9,8 | | | 24,66 |
| Итого | | | | | | | | | | | | 39,74 | | | 100,00 |
| Определения весовых коэффициентов факторов, отображающих специфику франшизы | | | | | | | | | | | | | | | |
|  | | С1 | | | С2 | | | С3 | | | Сумма | | | Коэффициент | |
| С1 | | 1 | | | 5,38 | | | 6,04 | | | 12,42 | | | 47,03 | |
| С2 | | 2,42 | | | 1 | | | 4,05 | | | 7,47 | | | 28,28 | |
| С3 | | 3,07 | | | 2,45 | | | 1 | | | 6,52 | | | 24,69 | |
| Итого | | | | | | | | | | | 26,41 | | | 100,00 | |
| Определения весовых коэффициентов факторов, отображающих финансовые составляющие франшизы | | | | | | | | | | | | | | | |
|  | | | Ф1 | | | Ф2 | | | | Сумма | | | Коэффициент | | |
| Ф1 | | | 1 | | | 3,44 | | | | 4,44 | | | 67,27 | | |
| Ф2 | | | 1,16 | | | 1 | | | | 2,16 | | | 32,73 | | |
| Итого | | | | | | | | | | 6,60 | | | 100,00 | | |

Далее нами была произведена оценка важности каждого фактора Wij методом сравнительного шкалирования с использованием шкалы с постоянной суммой баллов. Эксперты определили весовые коэффициенты факторов Оi, Ci, Фi (таблица 16).

Таблица 16 - Определение весовых коэффициентов основных факторов, определяющих эффективность франшизных отношений.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Основные составляющие бренда | Условное обозначение | Весовой коэффициент | |
| анализируемая выборка | проверочная выборка |
| Количество франчайзи | О1 | 0,324 | 0,329 |
| Количество франчайзинговых точек в сети | О2 | 0,125 | 0,118 |
| Число сотрудников, занятых поддержкой франчайзи | О3 | 0,336 | 0,341 |
| Финансовые результаты деятельности франчайзера | О4 | 0,215 | 0,212 |
| Итого |  | 1,00 | 1,00 |
| Отрасль | С1 | 0,426 | 0,412 |
| Состав фрашизы | С2 | 0,298 | 0,304 |
| Длительность пребывания на рынке бренда в качестве франшизного предложения | С3 | 0,276 | 0,284 |
| Итого |  | 1,00 | 1,00 |
| Паушальный взнос | Ф1 | 0,764 | 0,741 |
| Роялти | Ф2 | 0,236 | 0,259 |
| Итого |  | 1,00 | 1,00 |

7 этап. Составление формулы расчета уровня развития франчайзинговых отношений

Окончательные формулы модели для оценки эффективности франчайзинговых отношений с учетом интересов франчайзера и франчайзи представлены в таблице 17.

Таблица 17 - Формулы модели для оценки эффективности

франчайзинговых отношений

|  |  |
| --- | --- |
| Название фактора | Весовой коэффициент |
| Факторы, характеризующие опыт франчайзинговых отношений |  |
| Факторы, характеризующие специфику франшизы |  |
| Факторы, характеризующие финансовые составляющие франшизы |  |
| Суммарная оценка эффективности франчайзинговых отношений |  |

На основе выделенных в методике факторов, можно сформулировать ряд ключевых показателей эффективности франчайзинговых отношений, представляющих собой инструмент измерения уровня достижения поставленных стратегических и тактических (операционных) целей. На основе данных KPI-показателей нами была сформирована система сбалансированных показателей (ССП), необходимая для стратегического управления деятельностью обеих сторон франчайзингового процесса: и франчайзера, и франчайзи (таблица 18).

Практическое использование ССП позволит включать франчайзерами и франчайзи использование полученных KPI-показателей в собственную систему регулярного мониторинга развития, а также для корректировки бизнес-процессов.Для расчета взвешенных оценок по таблице ССП необходимо оценить достижения каждой цели по 3-х балльной шкале (1 - не реализована, 2 – реализована недостаточно, 3 – реализована полностью).

Далее взвешенные оценки определяются как произведение важности на уровень достижения. Сумма произведений по каждому направлению делится на максимально возможную оценку. Полученная величина в процентах характеризует степень реализации показателя.

Таблица 18 – Система сбалансированных показателей для оценки эффективности франчайзинговых отношений

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Группа | Ранг | Фактор | Измеритель | Стратегическая цель | Оперативная цель | Уровень достиж.  цели | Мероприятия |
| Опыт франчайзинговых отношений | 4 | Число сотрудников, занятых поддержкой франчайзи | Число сотрудников, занятых поддержкой франчайзи, человек | Обеспечить наличие у каждого действ. франчайзипостоян.сотруд-ка службы поддерж-ки, поддержка даже в нерабочее время | Обеспечить индивидуальным менеджером с поддержкой 24/7 начинающих франчайзи | О1 | 1. Оценка загруженности службы поддержки  2. Выделение самых опытных менеджеров на работу с нов.франчайзи  3. Обучение персонала, работающего в поддержке франчайзи  4. Найм доп. персонала в службу поддержки в случае надобности |
| 3 | Количество франчайзи | Количество франчайзи, штук | Достичь макси-мально возможного показателя, отражающего 100% покрытие занима-емой рыночной территории | Увеличить кол-во франчайзи до уровня, вызыва-ющего доверие со стороны потенциальных новых франчайзи | О2 | 1. Маркетинговые мероприятия, направленные на рекламу франшизы и привлечение новых франчайзи |
| 2 | Финансовые результаты деятельности франчайзера | Прибыль  Рентабельность  Оборотные средства  Кредиторская и дебиторская задолженность  Показатели фин.устойчивости | Обеспечить максимальный уровень всех показателей финансовой устойчивости | Увеличить показатели рентабельности и прибыли | О3 | 1. Финансовый аудит  2. Оптимизация фин. деятельности  3. Усиление собст. позиций в бизнесе  4. Вывести фин. показатели деятельности собственных точек на уровень, превышающий аналогичные показатели франчайзи путем пересмотра бизнес-процессов. |
| 1 | Количество франчайзинговых точек в сети | Количество франчайзинговых точек в сети, единиц  Количество точек у каждого франчайзи, удиниц | Вывести франчайзинговую сеть на уровень, позволяющий увеличить глубину проникновения через субфранчайзинг | Стимулировать открытие новых точек франчайзи | О4 | 1. Делегировать эксклюзивные полномочия франчайзи, расширяющим число точек  2. Разработать программу субфранчайзинга  3. Разработать вариант франшизы-«лайт» для более глубокого проникно-вения в территории присутствия |
| Специфика франшизы | 3 | Отрасль | Туризм внутренний, выездной, пляжный, экскурсионный, экзотический | Обеспечить полный спектр видов тур.услуг | Обеспечить полный спектр видов тур.услуг, пользующихся популярностью | С1 | 1. Провести анализ спроса на услуги  2. Оценить уровень доходности по различным направлениям  3. Оценить перспективы работы по каждому направлению  4. Обеспечить покрытие максимально возможного спектра тур.услуг собственными силами или с привлечением партнеров. |
| 2 | Состав франшизы | Технология. Рецеп-тура. Программное обеспечение.  Бренд-бук. Руководство по кадровой, мотива-ционной политике. Образцы доку-ментов. Инструкция по делопроизводству | Обеспечить максимально полный состав франшизы, отвечающий требованиям франчайзи, никогда ранее не занимавшегося бизнесом | Обеспечить максимально полный состав франшизы, отвечающий требованиям франчайзи, не знакомого с отраслью | С2 | 1. Проанализировать состав франшизы  2. Опросить франчайзи на предмет состава франшизы  3. Разработать варианты франшизы для разного франчайзи, обладающих разным уровнем опыта. |
| 1 | Длительностьпребываниярынке бренда в качестве франшизного предложения | «Возраст» франшизы, лет | Находиться в стадии роста максимально возможный период времени | Оптимизировать деятельность для реализации стратегии «устойчивого роста» | С3 | 1. Разработать стратегию «устойчивого развития»  2. Крайне осторожно проводить процедуры ребрендинга, т.к. они могут повлиять на восприятие целостности возраста франшизы |
| Финансовые составляющие франшизы | 2 | Паушальный взнос | Размер паушального взноса, валюта | Размер паушаль-ного взноса представляет собой оптимал. баланс между спросом на франшизу и ее стоимостью с учетом нормы прибыли | Размер паушального взноса должен покрывать себестоимость франшизы | Ф1 | 1. Скалькулировать стоимость франшизы  2. Рассчитать норму прибыли, позволяющую эф.продавать франшизу  3. Проводить постоянный мониторинг франшизных предложений конкурентов |
| 1 | Роялти | Размер роялти, валюта | Размер роялти позволяет фран-чайзи работать стабильно прибыльно и обесп. норму прибыли | Размер роялти позволяет франчайзи работать стабильно прибыльно | Ф2 | 1. На регулярной основе анализи-ровать доходность франчайзи  2. Разработать гибкую систему размеров роялти, стимулирующую франчайзи не укрывать доходы и активизировать свою деятельность |

Итоговый коэффициент*К*, рассчитанный по формуле, характеризует эффективности франшизных отношений:

|  |  |
| --- | --- |
|  | (1) |

где:

*К* – итоговый коэффициент, характеризующий эффективности франшизных отношений;

*n* – количество целей по каждой группе факторов;

*аi* – уровень приоритета *i*-той цели в соответствии с рангом;

*bi* – экспертная оценка степени реализации цели в краткосрочном периоде;

*bmax* = 3 – максимально возможная оценка степени реализации цели.

**Выводы по главе 1**

Таким образом, исследования в области франчайзинговых отношений позволяют сделать следующие выводы:

1. Видоизменения франчайзинга напрямую связаны с экономической ситуацией каждой исторической эпохи. Каждая новая форма франчайзинга отвечала требованиям именно того временного периода, в котором она реализовывалась. Тенденция развития современного франчайзинга показывает тренд к системе «франчайзер - владелец идеи, ноу-хау, зарабатывает на авторских правах».

2. Систематизация научных взглядов в области определений понятия «франчайзинг» показала, что большинство авторов в своих определениях в описании франчайзинга выделяют процесс предоставления, передачи компанией определенных прав или привилегий другой компании, некоторые из них указывают на временный характер соглашения, действующий на определенной территории. При этом суть передаваемых прав и привилегий и статус компаний каждый автор понимает по-своему.

3. На современном этапе франчайзинг развивается неравномерно и присутствует огромное количество его видов и форм. Это связано, в первую очередь, с большим различием стран по социально-экономическому типу, уровню развития и структуре экономики. Определяющим фактором авторской классификации франшизы является ее структура (состав франшизного предложения).

4. Туристический франчайзинг имеет свою специфику, и объединяет в себе элементы товарного и сервисного франчайзинга.

5. Анализ методологических основ оценки франчайзинговых отношений показал их несовершенность, в связи с чем, их дальнейшее усовершенствование является актуальным. Важным является объединение в одной методике критериев, отражающих интересы обеих сторон – участников франчайзинговых отношений. Также важной является разработка методики, адаптированной под российский рынок франчайзинга с его спецификой и уровнем экономического развития.

6. Общий тренд глобализации ведет к более глубокому проникновению иностранных компаний на российский рынок, а также укрупнению существующих российских сетей. Отдельные отрасли, как показывает практика зарубежных стран, более эффективно развиваются по сетевому принципу. Валообразный рост франчайзинга в стране привел к большому количеству данных бизнес-схем, однако у участников рынка нет понимания взаимозависимости франчайзера и франчайзи, ни один из них не может эффективно развиваться без успешного развития второго.

Необходимо активизировать научную и практическую работу по развитию и использованию управленческих технологий во франчайзинге, особенно сферы услуг.

1. **Оценка состояния и влияния организационно – экономических факторов на формирование и развитие рынка франчайзинга на региональном рынке Кировской области**
   1. **Организационно – экономические факторы развития регионального рынка франчайзинга**

Кировская область входит в состав Приволжского федерального округа. Территория области составляет 120,4 тысячи квадратных километров. [73] Численность населения области по состоянию на 1 января 2014 года составляет 1310,9 тысяч человек, в том числе городское – 984,7 тысячи человек, сельское – 326,2 тысячи человек. Наблюдается неуклонная естественная убыль населения: -8,2 тысячи человек по сравнению с 2013 годом, -17,0 тысяч человек по сравнению с 2012 годом, -27,8 тысяч человек по сравнению с 2011 годом. [76] Динамика численности населения Кировской области отражена на рисунке 13.

Рисунок 13 - Численность постоянного населения Кировской области

в динамике 2000-2014 годов.

Плотность населения области составляет 10,9 человек на 1 квадратный километр. Данный показатель также демонстрирует тенденцию к снижению. Численность экономически активного населения Кировской области в возрасте от 15 до 72 лет по данным за 2013 год составляют 677,9 тысяч человек, что формирует экономическую активность населения на уровне 51,7%. [76]

Кировская область относится к Волго-Вятскому экономическому району. Кроме Кировской области данный район включает в себя еще 4 субъекта Российской Федерации: Нижегородскую область, Республику Марий Эл, Республику Мордовия и Республику Чувашия. Территория Кировской области составляет 50% всей площади региона. Отрасли специализации: машиностроение и металлообработка, лесная, химическая, легкая промышленность с главными промышленными центрами в Кирове, Слободском, Кирово-Чепецке, Нововятске. Сельское хозяйство представлено льноводством, зерноводством.

В Кировской области недостаточно хорошо развита сфера торговли. Оборот оптово-розничной торговли региона за 2013 год составил 333,1 миллиарда рублей. Удельный вес товарооборота торговых предприятий в общем объеме валового регионального продукта в 2013 году составил всего 14,1%. Количество индивидуальных предпринимателей и юридических лиц, занимающихся оптовой и розничной торговлей в Кировской области по состоянию на 1 января 2014 года составило 11485 единиц. Данный показатель снизился за последние 3 года на 13,9% [76]

Доля Кировской области в основных социально-экономических показателях Российской Федерации отображена в таблице . [74, 76]

В целом можно отметить, что Кировская область занимает 0,7% территории РФ, в ней проживает примерно 1% населения, но при этом валовой региональный продукт составляет долю в 0,34% от валового национального продукта, и эта доля постоянно снижается. Также низкими являются показатели оборота розничной торговли (0,61%) и объема платных услуг населению (1,89%), однако надо отметить, что доля этих показателей хоть и является невысокой, но она стабильно растет, особенно заметна положительная динамика в период с 2006 по 2012 годы. Данная картина по существу повторяет общероссийские тенденции.

Таблица 19 - Доля Кировской области в основных социально-экономических показателях Российской Федерации, в процентах

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
| Территория | 0,7 | 0,7 | 0,7 | 0,7 | 0,7 | 0,7 | 0,7 | 0,7 | 0,7 | 0,7 | 0,7 | 0,7 | 0,7 |
| Население | 1,05 | 1,05 | 1,03 | 1,02 | 1,01 | 0,99 | 0,98 | 0,97 | 0,96 | 0,95 | 0,94 | 0,93 | 0,92 |
| Валовой региональный продукт | 0,47 | 0,46 | 0,44 | 0,42 | 0,37 | 0,36 | 0,36 | 0,37 | 0,38 | 0,37 | 0,35 | 0,34 | 0,33 |
| Оборот розничной торговли | 0,55 | 0,59 | 0,54 | 0,54 | 0,52 | 0,50 | 0,53 | 0,56 | 0,54 | 0,58 | 0,61 | 0,61 | 0,62 |
| Объем платных услуг населению | 0,65 | 0,64 | 0,61 | 0,60 | 0,61 | 0,58 | 0,62 | 0,65 | 0,67 | 0,64 | 0,64 | 0,63 | 0,65 |
| Оборот общественного питания | 1,53 | 1,42 | 1,27 | 1,18 | 1,01 | 0,89 | 0,85 | 0,92 | 0,94 | 0,94 | 0,91 | 0,89 | 0,87 |

Отдельно стоит отметить картину динамики развития общественного питания. Несмотря на то, что его обороты стабильно растут (с 1,3 миллиардов рублей в 2000 году до 8,200 миллиардов рублей в 2013 году), однако доля данного показателя по Кировской области в общем обороте по стране имеет снижающийся тренд, что говорит о недостаточно быстрых темпах роста отрасли общепита в регионе.

В целом по стране оборот розничной торговли в 2013 году вырос на 229,3 миллиарда рублей и составил 23685,9 миллиардов рублей. Обороты розничной торговли субъектов Волго-Вятского экономического района составили 878,1 миллиарда рублей (всего 3,7% от общего показателя по стране) – рисунок 14. [76]

Рисунок 14 - Доли субъектов Волго-Вятского экономического района в общем обороте розничной торговли в 2013 году

Аналогичная ситуация обстоит с объемами рынка платных услуг населению. На момент написания данной работы Федеральной службой государственной статистики еще не были опубликованы соответствующие данные за 2013 год, однако исследуя тенденции развития данного рынка можно предположить, что процентное соотношение долей субъектов Волго-Вятского экономического района не претерпит серьезных изменений.

Рисунок 15 - Доли субъектов Волго-Вятского экономического района в общем объеме платных услуг населению в 2013 году

В целом по стране объем платных услуг населению в 2012 году вырос на 496,2 миллиарда рублей и составил 6036,8 миллиардов рублей. Объемы платных услуг населению субъектов Волго-Вятского экономического района составили 221,3 миллиарда рублей (также 3,7% от общего показателя по стране) – рисунок 15. [76]

Среди вышеуказанных регионов одинаково наименьшее значение, как по показателю оборотов розничной торговли, так и по объему платных услуг наблюдается в Республиках Марий Эл и Мордовии, что, в общем, закономерно, т.к. эти регионы имеют наименьшую численность населения (688,7 тысяч человек и 812,2 тысяч человек соответственно). Кировская область занимает 2-е место в Волго-Вятском экономическом районе по обоим показателям (16% по показателю оборота розничной торговли и 17% по показателю объема платных услуг), но с большим отрывом от лидера – Нижегородской области (58% и 51% соответственно).

Рисунок 16 - Доли субъектов Волго-Вятского экономического района в общем обороте общественного питания в 2013 году

Оборот общественного питания Российской Федерации в 2013 году вырос на 4% и составил 1131,5 миллиарда рублей. Обороты общественного питания субъектов Волго-Вятского экономического района составили 48,4 миллиарда рублей (4,3% от общего показателя по стране) – рисунок 16. [76]Очевидно, что на рынке общественного питания Кировская область занимает большую долю (21%), по сравнению с показателя оборотов розничной торговли (16%) и объемов платных услуг населению (17%), однако следует отметить, что на фоне общероссийских тенденций, общепит все еще развивается сниженными темпами и имеет большой потенциал роста.

##### Таблица 20 - Индексы физического объема оборота розничной торговли, платных услуг и общепита в % к предыдущему году

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
| Индекс физического объема  оборота розничной торговли, в % к предыдущему году | | | | | | | | | | | | |
| Россия | 109,3 | 108,8 | 113,3 | 112,8 | 114,1 | 116,1 | 119,2 | 106,0 | 116,2 | 107,1 | 106,3 | 103,9 |
| Кировская область | 120,5 | 100,4 | 111,9 | 110,8 | 113,9 | 125,5 | 121,7 | 91,2 | 113,1 | 111,7 | 107,4 | 107,1 |
| Отклонение области от РФ,% | 11,2 | -8,4 | -1,4 | -2,0 | -0,2 | 9,4 | 2,5 | -14,8 | -3,1 | 4,6 | 1,1 | 3,2 |
| Индекс физического объема  платных услуг, в % к предыдущему году | | | | | | | | | | | | |
| Россия | 103,7 | 106,6 | 108,4 | 106,3 | 107,6 | 107,7 | 104,3 | 97,5 | 101,5 | 103,2 | 103,5 | 102,0 |
| Кировская область | 100,3 | 101,8 | 106,8 | 103,8 | 102,1 | 114,3 | 108,9 | 99,9 | 96,9 | 101,6 | 101,2 | 99,6 |
| Отклонение области от РФ,% | -3,4 | -4,8 | -1,6 | -2,5 | -5,5 | 6,6 | 4,6 | 2,4 | -4,6 | -1,6 | -2,3 | -2,4 |
| Индекс физического объема общественного питания, в % к предыдущему году | | | | | | | | | | | | |
| Россия | 106,3 | 106,2 | 111,2 | 112,1 | 115,8 | 114,7 | 112,2 | 87,3 | 103,0 | 106,3 | 106,9 | 104,0 |
| Кировская область | 98,6 | 100,9 | 104,8 | 91,7 | 100,0 | 104,4 | 116,7 | 87,6 | 104,0 | 99,1 | 103,9 | 100,8 |
| Отклонение области от РФ,% | -7,7 | -5,3 | -6,4 | -20,4 | -15,8 | -10,3 | 4,5 | 0,3 | 1,0 | -7,2 | -3 | -3,2 |

Показатели оборота розничной торговли на душу населения в Кировской области (164,3 тыс.руб) находятся на уровне общероссийских (165,1 тыс.руб.) и выглядят достойно на фоне других областей и республик Волго-Вятского экономического региона (рисунок 17).

На протяжении последних лет оборот розничной торговли Кировской области постоянно растет, в то время как численность населения области падает. В связи с этим среднедушевой годовой оборот розничной торговли рос несколько более быстрыми темпами, чем совокупный оборот

В области оказания платных услуг населению весь регион имеет показатели ниже среднероссийского (48,3 тыс.руб.). Кировская область, хотя и занимает 2-е место в Волго-Вятском экономическом районе (34,3 тыс.руб.) после Нижегородской области (42,8 тыс.руб.), отстает от среднероссийского показателя на 29%, что является значительной разницей.

Рисунок 17 - Показатели оборота розничной торговли на душу населения в Волго-Вятском экономическом районе.

##### Таблица 21 - Показатели развития рынка франчайзинга Кировской области

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
| Оборот розничной торговли, млрд. руб. | 26,79 | 32,30 | 39,71 | 53,93 | 74,78 | 75,49 | 91,25 | 111,72 | 126,14 | 144,09 |
| Оборот розничной торговли в расчете на душу населения, тыс. руб. | 20,7 | 25,4 | 31,2 | 41,5 | 56,9 | 58,4 | 71,1 | 87,5 | 99,2 | 164,3 |
| Объем платных услуг населению, млрд. руб. | 10,73 | 13,82 | 16,35 | 21,37 | 26,69 | 30,40 | 31,84 | 35,67 | 38,21 | 45,13 |
| Объем платных услуг в расчете на душу населения, тыс. руб. | 7,3 | 9,5 | 11,4 | 15,0 | 19,0 | 21,8 | 23,7 | 26,8 | 28,9 | 34,3 |
| Оборот общественного питания, млн. руб. | 2904,1 | 3265,7 | 3809,1 | 4675,1 | 6627,2 | 6662,4 | 7332,1 | 8200,9 | 9076,0 | 9978,5 |
| Оборот общественно-го питания в расчете на душу населения, тыс.руб. | 19,9 | 22,8 | 27,1 | 33,7 | 48,3 | 49,0 | 54,5 | 61,5 | 68,6 | 75,9 |

Рисунок 18 - Показатели объема платных услуг на душу населения в Волго-Вятском экономическом районе.

Из 6927,5 миллиардов рублей платных услуг, оказанных населению предприятиями и организациями Российской Федерации в 2013 году, 263,3млрд рублей (4%) приходилось на хозяйствующие субъекты Волго-Вятского экономического района (рисунок 18).

Показатели среднедушевого оборота общественного питания в Кировской области (75,9 тыс.руб.) находятся на уровне среднероссийских (78,9 тыс.руб.). Однако, анализируя снижающиеся показатели доли оборота общественного питания Кировской области в общем обороте по стране даже на фоне роста среднедушевого показателя, можно сделать вывод о замедленных темпах роста данной отрасли и достаточном потенциале ее развития. Статистические данные других регионов дают понимание, что рынок общественного питания Кировской области до сих пор не насыщен достаточным образом и имеет емкость для входа новых экономических субъектов в регион (рисунок 19).

Рисунок 19 - Показатели оборота общественного питания на душу населения в Волго-Вятском экономическом районе

Исследование рынка франчайзинга необходимо начинать с изучения политических, экономических, социальных и технологических факторов, влияющих на данный рынок. На основе экспертного опроса с целью выявления наиболее существенных факторов развития рынка франчайзинга нами были определены следующие факторы:

* численность и уровень жизни населения;
* количество индивидуальных предпринимателей и юридических лиц;
* уровень развития розничной торговли;
* объемы платных услуг населению;
* уровень развития общественного питания;
* законодательные акты и нормативы, регулирующие деятельность франчайзинга.

Рынок франчайзинга Кировской области активно развивается в настоящее время. В ходе экспертного опроса было выявлено, что колоссальный объем франчайзинговых предложений сформировал высокий уровень конкуренции в данной среде. Конкурентная борьба вынуждает франчайзеров более глубоко подходить к вопросу формирования франчайзинговых пакетов, внедрять новые, уникальные их составляющие.

Численные показатели, оказывающие влияние на рынок франчайзинга, представлены в таблице 22.[2, 3, 4, 5, 6, 7, 8]

Как свидетельствуют данные таблицы 22, на фоне постоянно снижающейся численности населения повышается как среднемесячная номинально начисленная заработная плата, так и величина прожиточного минимума.

Таблица 22 - Показатели, оказывающие влияние на рынок франчайзинга Кировской области

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Годы | | | | | | |
| 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
| Численность постоянного населения, тыс. чел. | 1379,4 | 1365,0 | 1352,7 | 1338,7 | 1327,9 | 1319,1 | 1310,9 |
| Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата, руб. | 8861,50 | 10971,00 | 12053,90 | 13292,60 | 14579,00 | 16932,30 | 19291,00 |
| Величина прожиточного минимума на душу населения, руб. | 3458,00 | 4132,00 | 4731,00 | 4995,00 | 6001,00 | 5710,00 | 6571,00 |
| Количество индивидуальных предпринимателей, единиц | 37320 | 41562 | 44067 | 43881 | 43353 | 43004 | 40557 |
| Количество юридических лиц, единиц | 37 410 | 39 788 | 42 126 | 42 871 | 40 839 | 37 398 | 37116 |
| Оборот розничной торговли, млн. руб. | 53 937,3 | 74 782,1 | 75 499,1 | 91 256,9 | 111 727,4 | 126 148,3 | 144 099,4 |
| Объем платных услуг населению, млн. руб. | 21370,4 | 26691,7 | 30403,6 | 31849,3 | 35678,2 | 38212,1 | 45133,4 |
| Оборот общественного питания, млн.руб. | 4675,1 | 6627,2 | 6662,4 | 7332,1 | 8200,9 | 9076,0 | 9978,5 |

В связи с тем, что 70% всех франшизных отношений в Российской Федерации составляет товарный франчайзинг, уровень жизни населения, а, соответственно, и его покупательская способность играют очень важную роль в формировании спроса на товары и услуги франчайзинговых сетей. Охарактеризовать уровень жизни населения можно с помощью анализа величины доходов населения. В целом среднемесячная заработная плата работников в г. Кирове по всем видам экономической деятельности выше среднеобластного уровня на 30,8 %. Этот факт создает благоприятные условия для формирования спроса как на товары народного потребления, так и на платные услуги населению, а также на услуги общественного питания именно в областном центре – г. Кирове.

Важным при анализе уровня жизни населения является сопоставление доходов и расходов населения (таблица 23)

Таблица 23 - Денежные доходы и расходы населения, руб.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
| Среднедушевые номинальные денежные доходы населения в среднем за месяц | 7407,40 | 10370,40 | 11245,40 | 13330,90 | 14675,00 | 16732,60 | 18224,40 |
| Среднедушевые денежные расходы и сбережения населения в среднем за месяц | 7124,9 | 9499,1 | 10562,5 | 12202,6 | 13525,5 | 15579,6 | 16857,57 |

Рисунок 20 - Среднедушевые денежные доходы населения в Волго-Вятском экономическом районе

В структуре среднедушевых денежных доходов населения Волго-Вятского экономического района в 2013 году Кировская область занимала 2-е место (18224,40 рублей) после Нижегородской области (24430,30 рублей) и отстает от среднероссийского показателя (25646,60 рублей) на 29%. (рисунок 20). Денежные доходы населения в 2013 году в целом по России выросли на 10,4 процента к уровню 2012 года. Данный показатель в Кировской области отстает от общероссийского и составляет 8,9 процента.

В 2013 году общая сумма просроченной задолженности по заработной плате в целом по России составила 1949,0 миллионов рублей, по Волго-Вятскому экономическому району - 83,0 миллиона рублей, причем 90 процентов всей задолженности делят между собой практически поровну Кировская (37,9 миллиона рублей) и Нижегородская области (38,1 миллиона рублей).

Вся сумма просроченной задолженности Кировской области сложилась по организациям, в отношении которых открыта процедура банкротства, конкурсное производство, например ОАО «Завод «Молот», ЗАО «Трест Ямалстройгаздобыча». Одновременно нужно отметить, что задолженность по заработной плате в Кировской области снижена за четыре последних года в 6,8 раза: на 1 января 2010 г. она составляла 258,3 млн. рублей, к 1 января текущего года – 37,9 млн. рублей.

Начиная с 2008 года и по настоящее время, наблюдается уменьшение числа субъектов малого предпринимательства и, соответственно, индивидуальных предпринимателей. Также за последние 3 года наблюдается тенденция к снижению количества юридических лиц. Данный тренд повторяет общероссийскую тенденцию. Однако в 2008-2009 годах на фоне снижения числа индивидуальных предпринимателей продолжился рост числа юридических лиц. Тому существует ряд объяснений, так, например, рост налогов (с 2011 года почти в 2,5 раза возросли взносы во внебюджетные фонды для индивидуальных предпринимателей, использующих наемных работников), рост тарифов на энергоносители и топливо, изменение законодательства (например, индивидуальным предпринимателям была запрещена розничная реализация алкогольной продукции) и прочее. Часть индивидуальных предпринимателей прекратила свою деятельность, в то время как другая часть была вынуждена изменить форму собственности на юридическое лицо для продолжения лицензируемых видов деятельности, попавших под запрет для индивидуальных предпринимателей (рисунок 21).

Рисунок 21 - Количество индивидуальных предпринимателей и юридических лиц в Кировской области в динамике 2007-2013 гг.

Рисунок 22 -Ассортиментная структура продажи отдельных товаров в процентах к обороту розничной торговли Кировской области в 2013 году

О благоприятной конъюнктуре развития предпринимательской деятельности в целом и франчайзинговых сетей в частности в Кировской области на рынке розничной торговли свидетельствует положительная динамика оборотов по данному виду деятельности, в 2013 году он составил 144,1 миллиарда рублей, что в фактических ценах на 14,3 процента больше, чем в предыдущем 2012 году. Структура розничной торговли Кировской области отличается от общероссийских показателей. 60 процентов всего оборота розничной торговли составляют продовольственные товары, в то время как в среднем по России данный показатель составляет 50,5 процента. Непродовольственные товары составляют 40 процентов от общего оборота розничной торговли области. Ассортиментная структура продажи отдельных товаров в процентах к обороту розничной торговли Кировской области отображена на рисунке 22.

Рынок оказания платных услуг в Кировской также развивается. Объем платных услуг, оказанных в 2013 году составил 45,1 миллиарда рублей, что в фактических ценах на 18,1 процента больше, чем в предыдущем 2012 году. Отдельно стоит отметить, что 14,9 процента всех платных услуг были оказаны индивидуальными предпринимателями. В структуре платных услуг значительные части занимают коммунальные услуги (25,8%), услуги связи (16,6%), транспортные услуги (13,6%) и бытовые услуги (13,5%). Структура и объемы платных услуг населению Кировской области отображены в таблице 25.

Кировская область лидирует в Волго-Вятском экономическом районе по показателю числа населения на 1 турфирму (8525 человек), показывая прирост по числу турфирм +9% в 2014 году по сравнению с 2013 годом. Показатель соотношения числа турфирм на душу населения является индикатором доступности туристических услуг населению, а также свидетельствует об уровне конкуренции на туристическом рынке региона. Самые низкие показатели доступности туристических услуг населению у Республики Мордовия (26962 человека на 1 турфирму). Сравнительные показатели изображены на рисунке 23 и отражены в таблице 24.

Рисунок 23 – Число турфирм в Волго-Вятском

экономическом районе в 2014 году

Таблица 24 – Показатели доступности туристических услуг населению

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Регион | Число турфирм | | Прирост,  % | Количество населения на 1 турфирму, человек |
| 2013 | 2014 |
| 1 | Кировская область | 140 | 153 | +9 | 8525 |
| 2 | Республика Марий Эл | 42 | 44 | +4 | 15623 |
| 3 | Республика Мордовия | 27 | 30 | +11 | 26962 |
| 4 | Чувашская республика | 93 | 99 | +6 | 12505 |
| 5 | Нижегородская обл. | 289 | 281 | -3 | 11637 |

В 2013 году значительно снизился индекс физического объема санаторно-оздоровительных услуг и услуг правового характера. Незначительное снижение также претерпели транспортные и образовательные услуги. В связи с этим общий индекс физического объема платных услуг снизился на 0,4%, однако объем платных услуг на душу населения увеличился на 5,4 тысячи рублей по сравнению с 2012 годом и составил 34,3 тысячи рублей.

Таблица 25 - Структура и объемы рынка платных услуг Кировской области

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Объём платных услуг населению, млрд.руб. | Индекс физ. объёма, в % к 2012 году | Объём платных услуг на душу населения,тыс.руб. | Структура платных услуг, в % к итогу |
| Платные услуги населению всего | 45,1 | 99,6 | 34,3 | 100 |
| в том числе: |  |  |  |  |
| бытовые | 6,1 | 103,0 | 4,6 | 13,5 |
| транспортные | 6,2 | 93,2 | 4,7 | 13,6 |
| связи | 7,5 | 100,1 | 6,0 | 16,6 |
| жилищные | 2,8 | 100,8 | 2,2 | 6,3 |
| коммунальные | 11,7 | 100,1 | 8,9 | 25,8 |
| культуры | 0,8 | 106,8 | 0,6 | 1,7 |
| туристские | 1,1 | 101,6 | 0,8 | 2,3 |
| гостиниц и аналогичных средств размещения | 0,4 | 101,7 | 0,3 | 1,0 |
| физической культуры и спорта | 0,4 | 102,3 | 0,3 | 0,9 |
| медицинские | 2,8 | 100,2 | 2,1 | 6,2 |
| санаторно-оздоровительные | 0,7 | 89,4 | 0,5 | 1,6 |
| ветеринарные | 0,07 | 101,9 | 0,05 | 0,2 |
| правового характера | 0,2 | 73,4 | 0,2 | 0,5 |
| системы образования | 2,7 | 97,2 | 2,1 | 6,1 |
| социальные услуги, предостав. гражданам пожилого возраста и инвалидам | 0,3 | Нет данных | 0,2 | 0,7 |
| прочие виды платных услуг | 1,3 | Нет данных | 1,0 | 3,0 |

Динамика среднедушевого показателя объема оказанных платных услуг в Кировской области отображена на рисунке 24.

Рисунок 24 - Объем платных услуг населению в расчете на душу населения в Кировской области в динамике 2000-2013 гг., тыс.руб.

Рынок общественного питания также набирает обороты: растет как общий показатель оборота общественного питания, так и среднедушевой оборот, в 2013 году данные показатели увеличились на 902,5 миллиона рублей и 730 рублей соответственно (таблица 26)

В последние годы динамичное развитие показывает франчайзинг общественного питания. Сравнивая показатели Кировской области с общероссийскими, а также общую динамику развития рынка общественного питания в области, можно сделать вывод о недостаточной насыщенности и хорошем потенциале внедрения франчайзинга в данную отрасль региона.

Таблица 26 - Показатели оборота общественного питания в Кировской области в динамике 2005-2013 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
| Оборот общественного питания, миллионов рублей | 3265,7 | 3809,1 | 4675,1 | 6627,2 | 6662,4 | 7332,1 | 8200,9 | 9076,0 | 9978,5 |
| Индекс физического объема оборота общественного питания, в процентах к предыдущему году, - | 91,7 | 100 | 104,4 | 116,7 | 87,6 | 104 | 99,1 | 103,9 | 100,8 |
| Оборот общественного питания в расчете на душу населения, рублей | 2281 | 2707 | 3369 | 4830 | 4903 | 5448 | 6151 | 6858 | 7588 |

Рост показателей оборотов розничной торговли, объемов платных услуг населению и оборотов общественного питания говорит о повышении уровня жизни населения, что положительно сказывается на покупательской способности населения и росте предпринимательской активности в регионе.

На основе показателей оборотов розничной торговли, объемов платных услуг населению и оборотов общественного питания нами был рассчитан прогноз до 2016 года. Прогнозирование объемов продаж производилось методом экстраполяции. Для расчета прогноза объемов продаж был построен полиномиальный тренд, обеспечивающий достоверность прогноза от 98,0 до 99,07 процента. Результаты прогнозирования представлены графически на рисунке 25.

Из графиков видно, что рынок розничной торговли, оказания платных услуг и общественного питания – основных направлений деятельности по франчайзинговой схеме – постоянно растет. Средний темп роста оборотов розничной торговли составляет 21 процента в год, соответствующие показатели по объемам платных услуг населению и оборотам общественного питания составляют 16,2 и 15,5 процентов соответственно.

Рисунок 25 - Прогнозирование изменений оборотов розничной торговли, объемов платных услуг и оборотов общественного питания в Кировской области.

Сегодня в России в целом сложилась тенденция к наращиванию товарного оборота со стороны средних и крупных компаний, глубокому заходу крупных федеральных сетей в регионы. В таких условиях становится все труднее выживать предприятиям малого бизнеса. Поэтому для поддержания конкурентоспособности малого бизнеса очень хорошо подходит франчайзинг. Федеральная служба государственной статистики России не проводит исследований в этой области. Отдельные коммерческие маркетинговые агентства (NeoAnalytics, StepbyStep и др.) и некоммерческие организации (Российская ассоциация франчайзинга, Международная ассоциация франчайзинга и др.) проводят собственные исследования, однако данные исследования носят точечный характер, не систематизированы и закрыты к общественному доступу. Несмотря на закрытость информации, общие тенденции роста спроса на франшизные предложения, а также многократное превышение предложения над спросом фиксируется всеми экспертами. Это говорит о том, что рынок является перспективным, привлекательным для входа на него. А это значит, что маркетинговые исследования на рынке франчайзинга Кировской области, является достаточно актуальным.

Также эксперты выделяют рост числа некачественных франшиз, в связи с чем особенно актуальными становятся исследования в области оценки эффективности франшизных предложений. Данные исследования позволят снизить риски вложения финансовых средств в неподходящие предложения, что говорит о весомой практической значимости результатов исследования.

* 1. **Современное состояние франчайзинговых отношений на региональном рынке туристических услуг Кировской области**

Для проведения анализа современного состояния рынка франчайзинга в Кировской области необходимо определить:

1. Продуктовые и географические границы рынка.

Определение продуктовых границ рынка представляет собой определение видов франчайзинга, представленных на местном рынке, а также видов товаров и услуг, реализуемых в рамках данного вида экономической деятельности. На рынке Кировской области представлены следующие виды продуктов франчайзинговых сетей (таблица 27).

Таблица 27 - Продуктовые границы рынка франчайзинга Кировской области.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Категория продукта | Подкатегория продукта |
| Товарный франчайзинг (розничная торговля) | | |
| 1 | Одежда и обувь | - мужская  - женская  - детская  - верхняя |
| 2 | Аксессуары | - бижутерия  - кожаные изделия |
| 3 | Ювелирные изделия | - ювелирный салон |
| 4 | Косметика и парфюмерия | - косметика и парфюмерия |
| 5 | Спортивные и туристические товары | - спортивная одежда и инвентарь  - товары для туризма |
| 6 | Мебель и товары для дома | - кухни, - шкафы-купе  - корпусная мебель, - матрасы |
| 7 | Бытовая техника | - бытовая техника для дома |
| 8 | Игрушки | - развивающие игры |
| Производственный франчайзинг (общественное питание) | | |
| 9 | Общественное питание | - кафе и рестораны  - кухни по производству отдельных видов продуктов на вынос или с доставкой |
| Сервисный франчайзинг (платные услуги населению) | | |
| 10 | Туристические и спортивные услуги | -турагентства  - фитнес-центры |
| 11 | Медицинские услуги | - стоматологии  - медицинские лаборатории |
| 12 | Услуги индустрии красоты | - салоны красоты |
| 13 | Услуги связи | - салоны мобильной связи |
| 14 | Финансовые услуги | - отделения финансовых организаций |
| 15 | Информационные услуги | - стенды тестирования  - агентства по внедрению различных информационных систем, специального программного обеспечения |
| 16 | Гостиничные услуги | - гостиницы и хостелы |
| 17 | Образовательные услуги | - детские студии развития |
| 18 | Бытовые услуги | - ремонтные мастерские  - полиграфические малоны |
| Франчайзинг бизнес-формата (комплексный бизнес) | | |
| 19 | Продуктовый супермаркет | - продукты питания  - бытовая техника, - товары для дома  - бытовая химия, - игрушки, - одежда  - печатная и полиграфическая продукция |

Столбец «подкатегория продукта» отображает группировку продуктов таким образом, каким она представлена на региональном рынке.

Географические границы рынка определяются путем локализации территории, на которой потребитель имеет возможность приобрести предлагаемые в рамках франчайзинга товары и услуги. Административное деление Кировской области включает в себя 39 муниципальных районов, а также пять городов областного подчинения и одно закрытое административно-территориальное образование федерального подчинения — Первомайский. Крупнейшим населенным пунктом области является город Киров (население 487 тысяч человек), далее по убывающей следуют города Кирово-Чепец (76 тысяч человек), Слободской (33,5 тысячи человек), Вятские Поляны (33,5 тысячи человек) и Котельнич (24,5 тысячи человек). В силу концентрации наибольшего числа населения в областном центре, а также более высоких среднедушевых доходов городского населения, а, соответственно, и большей покупательской способности, практически все франчайзинговые организации локализованы в городе Киров. Из франчайзинговых структур в районах области представлены лишь сети магазинов бытовой техники и электроники «Эксперт» и монобрендовые салоны сотовой связи четверки операторов Кировской области – МТС, Билайн, Мегафон и Теле2. Таким образом, в рамках данного исследования нами будут рассматриваться географические границы рынка франчайзинга в пределах города Киров.

1. Определение субъектов анализа. В целях проведения ситуационного анализа состояния рынка франчайзинга Кировской области, необходимо определить круг субъектов рынка. Для этого нами был составлен лист предприятий, организаций и индивидуальных предпринимателей, осуществляющих свою деятельность по принципу франчайзинга на территории Кировской области (таблица 28). Исходя из полученных данных можно сделать вывод о том, что 11 франчайзи (что составляет 15% от обещего числа) владеют более, чем одной франшизой: ЗАО «Вятка-ЦУМ», ОАО «Мэлонфэшнгруп», ООО «Алюр», ООО «Вятка-тур», ООО «ДВТ», ООО «Мерлин», ООО «Плюс-тур», ООО «Фэшнгруп», ИП Долгоаршинных Ю.В., ИП Помаскин К.Н., ИП Шаклеин В.Л.. Это позволяет сделать вывод об успешности деятельности по системе франчайзинга.

Таблица 28 - Организации и индивидуальные предприниматели – франчайзи, осуществляющие свою деятельность на территории Кировской области

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Наименование организации, индивидуального предпринимателя – франчайзи | Франшиза | Веб-сайт | Продукт |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | ИП Гущин Г.В. | Tom Tailor | tom-tailor.com | Одежда |
| 2 | ИП Вшивцев Ю.Г. | tom farr | tomfarr.com | Одежда |
| 3 | ООО "Торговый дом "Орби" | Orby | orby.ru | Одежда |
| 4 | ЗАО "Каспер Груп" | PlayToday | playtoday.ru | Одежда |
| 5 | ЗАО «Вятка-ЦУМ» | Finn Flare | finn-flare.ru | Одежда |
| 6 | ООО «Алюр» | oodji | oodji.com | Одежда |
| 7 | ООО «Алюр» | OGGI | oggi.com | Одежда |
| 8 | ЗАО «Вятка-ЦУМ» | SAVAGE | savage.ru | Одежда |
| 9 | ЗАО «Вятка-ЦУМ» | SELA | sela.ru | Одежда |
| 10 | ИП Вшивцев Ю.Г. | INCITY | incity.ru | Одежда |
| 11 | ИП Слобожанинов А.Н. | KiraPlastinina | kiraplastinina.ru | Одежда |
| 12 | ОАО «МэлонФэшнГруп» | Love Republic | love-republic.ru | Одежда |
| 13 | ИП Махарадзе А.Д. | MANGO | mango.com | Одежда |
| 14 | ИП Долгоаршинных Ю.В. | KANZLER | kanzler-style.ru | Одежда |
| 15 | ОАО "МэлонФэшнГруп" | befree | befree.ru | Одежда |
| 16 | ИП Вшивцев Ю.Г. | Concept club | conceptclub.ru | Одежда |
| 17 | ООО «Фэшнгруп» | Total Look | totallook.ru | Одежда |
| 18 | ООО «Фэшнгруп» | Free Look | freelook.su | Одежда |
| 19 | ЗАО «Вятка-ЦУМ» | s’Oliver | soliver.com | Одежда |
| 20 | ООО «Итали» | Calzedonia | calzedonia.it/ru | Одежда |
| 21 | ИП Патрушев А.К. | Milavitsa | milavitsa.com | Одежда |
| 22 | ИП Кудрявцева Л.В. | Котофей | kotofey.ru | Обувь |
| 23 | ИП Марков А.А. | Econica | econika-style.ru | Обувь |
| 24 | ИП Долгоаршинных Ю.В. | Paolo Conte | paoloconte.ru | Обувь |
| 25 | ИП Маковский И.А. | Carlo Pazolini | carlopazolini.com/ru | Обувь |
| 26 | ИП Кашин А.В. | Evita | evita.ru | Обувь |
| 27 | ИП Печенская М.В.  ИП Павлова Т.И.  ООО "Сакура" | ZENDEN | zenden.ru | Обувь |
| 28 | ООО «Обувьрус» | Вестфалика | westfalika.ru | Обувь |
| 29 | ЗАО «ЦентрОбувь» | ЦетрОбувь | сentrobuv.ru | Обувь |
| 30 | ЗАО «Вятка-ЦУМ» | Mascotte | mascotte.ru | Обувь, аксессуары |
| 31 | ИП Вьюгова Е.Ю. | Assorti | assorti-bijoux.ru | Аксессуары |
| 32 | ИП Михальчук А.В. | Mywalit | mywalit.ru | Аксессуары |
| 33 | ИП Щекотов О.В. | Sunlight | love-sl.ru | Ювелирные изделия |
| 34 | ООО «Торговый дом «Адамас» | Адамас | adamas.ru | Ювелирные изделия |
| 35 | ООО «Торговый дом «Автор» | Yves Rocher | yves-rocher.ru | Косметика и парфюмерия |
| 36 | ИП Бологов Н.М. | Спортландия | sportlandia.ru | Спортивная одежда и инвентарь |
| 37 | ИП Пименов А.С. | Экспедиция | e-xpedition.ru | Товары для туризма |
| 38 | ООО «Командор» | Командор | komandor-mebel.com | Мебель |
| 39 | ИП Кизнерцев М.В. | Мария | marya.ru | Мебель |
| 40 | ООО «Торговый дом «Аскона» | Askona | askona.ru | Мебель |
| 41 | ИП Головин С.В. | Столплит | stolplit.ru | Мебель |
| 42 | ИП Широбокова О.А. | LE FUTURE | lefutur.ru | Сувениры |
| 43 | ИП Шаклеин В.Л. | 33 пингвина | 33pingvina.ru | Общественное питание |
| 44 | ИП Шаклеин В.Л. | Sushilka | sushilka.com | Общественное питание |
| 45 | ООО «KFCКиров» | KFC | kfc.ru | Общественное питание |
| 46 | ООО «Макдоналдс» | McDonalds | mcdonalds.ru | Общественное питание |
| 47 | ООО «Мерлин» | SouthernFriedChicken | southernfriedchicken.ru | Общественное питание |
| 48 | ООО «Мерлин» | Пельмешки да вареники | pelmeshki-da-vareniki.ru | Общественное питание |
| 49 | ООО «Виа» | JuluisMeinl | meinlcoffee.com/ru | Общественное питание |
| 50 | ИП Пищева С.И. | Фигурия | figuria.ru | Фитнес-центр |
| 51 | ООО «Тонус-клуб» | Тонус-клуб | tonusclub.ru | Фитнес-центр |
| 52 | ООО «Фаворит» | 1001 тур | 1001tur.ru | Туристическое агентство |
| 53 | ООО «Плюс тур»  ООО «Вятка-тур» | CORAL | coral.ru | Туристическое агентство |
| 54 | ООО «Вояж» | PegasTouristic | pegast.ru | Туристическое агентство |
| 55 | ИП Верхотурова О.А.  ООО «Вятка тур»  ООО «Атланта-тур» | TUI | tui.ru | Туристическое агентство |
| 56 | ООО «Вятский экспресс» | TEZ TOUR | teztour.ru | Туристическое агентство |
| 57 | ИП Сюзева О.Н. | ВЕЛЛ | well.ru | Туристическое агентство |
| 58 | ООО «Вятка-интур» | INTOURIST | intourist.ru | Туристическое агентство |
| 59 | ООО «Плюс-тур» | Натали Турс | natalie-tours.ru | Туристическое агентство |
| 60 | ИП Брюханова Т.Ф. | Магазин горящих путевок | mgp.ru | Туристическое агентство |
| 61 | ООО «Веро Икон» | ИНВИТРО | invitro.ru | Медицинские услуги |
| 62 |  | BlancheetBrillante | lablanche.ru | Медицинские услуги |
| 63 | ООО «Омега плюс» | ТАЙРАЙ | tairai.ru | Салон красоты |
| 64 | ООО «Бьюти-лайн» | DeSheli | desheli.com | Салон красоты |
| 65 | ООО «РТК»  ООО «ДВТ»  ИП Арефьев А.П. | МТС | mts.ru | Услуги связи |
| 66 | ИП Смирнова А.А.  ИП Кулапин И.В.  ИП Ганебных Е.В.  ООО «Сота»  ООО «7 сот» | Билайн | beeline.ru | Услуги связи |
| 67 | ООО «Аякс»  ИП Кузнецова В.В.  ИП Смирнова А.А.  ИП Горохов Д.А.  ИП Помаскин К.Н. | Мегафон | megafon.ru | Услуги связи |
| 68 | ООО «ДВТ»  ИП Помаскин К.Н.  ООО «Т2-В» | Теле2 | tele2.ru | Услуги связи |
| 69 | ЗАО «Национальный банк Сбережений» | Национальный банк сбережений | nbsrf.ru | Финансовые услуги |
| 70 | ООО «В2В-консалт» | Кодекс | kodeks.ru | Информационные услуги |
| 71 | ООО «Планета детства» | Сема | semaclub.ru | Образовательные услуги |
| 72 | ИП Новоселов К.А. | Сеть компьютерных клиник | itclinic.ru | Бытовые услуги |
| 73 | ООО «Полиграфыч» | ПолиграфычЪ | pgraph.ru | Бытовые услуги |
| 74 | ООО «Регион-шина» | VIANOR | vianor.ru | Бытовые услуги |
| 75 | ООО «Сладкая жизнь Н.Н.» | Пятерочка | pyaterochka.ru | Продовольственные товары |
| 76 | ООО «Позитроника» | Позитроника | kirov.positronica.ru | Электроника и бытовая техника |
| 77 | ИП Скопин В.О. | Эксперт | expertkirov.ru | Электроника и бытовая техника |

Очевидно, что большинство франчайзи предпочитают использовать простые организационно-правовые формы. 33 франчайзи осуществляют свою деятельность в качестве индивидуальных предпринимателей, 38 предпочли зарегистрировать юридическое лицо - общество с ограниченной ответственностью, 4 – закрытое акционерное общество и 1 открытое акционерное общество (рисунок 26).

Рисунок 26 - Организационно-правовые формы франчайзи, осуществляющих свою деятельность на территории Кировской области

Интересен тот факт, что 3 из 4 закрытых акционерных обществ и единственное открытое акционерное общество зарегистрированы не на территории Кировской области, т.е. ведут свою деятельность в нескольких субъектах Российской Федерации. Единственным исключением является ЗАО «Вятка-ЦУМ», которое имеет в собственности и управляет более 45000 квадратных метров торговых площадей, в том числе имеет в собственности торговые центры «Вятка-ЦУМ» (г.Киров), «Фестиваль» (г.Киров), «Весна» (г.Кирово-Чепецк).

Таким образом все франчайзи, зарегистрированные на территории Кировской области, кроме ЗАО «Вятка-ЦУМ», работают в формате общества с ограниченной ответственность или индивидуального предпринимателя. Это объясняется прежде всего простотой форм франчайзингового бизнеса в Кировской области. 57 процентов всех франчайзи реализуют форму товарного франчайзинга (розничная торговля) и 32,5 процента франчайзи – сервисный франчайзинг (платные услуги населению), 9% - производственный – рисунок 27. Данные формы предпринимательства, как правило, имеют одного единоличного владельца, выступающего в роли директора, а зачастую и главного бухгалтера. Штат таких организаций обычно не превышает 10 сотрудников. С точки зрения налогообложения, и розничная торговля, и оказание платных услуг населению являются видами деятельности, облагающимися единым налогом на вмененный доход, т.е. также не несут сложности в ведении бухгалтерии.

Рисунок 27 - Структура франчайзинга Кировской области по отраслям

Отдельно необходимо отметить 2 местные торговые марки, выступающие в роди франчайзеров и активно продвигающих свой продукт на рынки других регионов:

- ООО «ИнфоЛайф»(infolifes.ru), предлагающие информационные услуги тестирования по отпечаткам пальцев под торговой маркой InfoLife через специально разработанные стенды-сканеры;

- ООО "Торговый дом "Ключ здоровья" (artvoda.com), реализующая артезианскую воду под торговой маркой «Ключ здоровья» в специально оборудованных киосках самообслуживания.

Данные компании не включены в лист франчайзи, т.к. они, хотя и являются участниками франчайзинговых отношений, однако реализуют свою продукцию на территории Кировской области самостоятельно, без посредства франчайзи.

В целом можно сказать, что в Кировской области преобладает товарный франчайзинг. 30% франчайзи данного вида владеют более, чем одной франшизой. Франчайзинг сферы услуг занимает третью часть всех франчайзинговых организаций. Франчайзи сферы услуг работают с единственной франшизой. Потенциал рынка оказания платных услуг населению позволяет развивать сервисный франчайзинг в регионе.

Рисунок 28 - Количество туристических агентств в Кировской области в динамике 2008-2013 гг.

Таблица 29 - Показатели роста рынка туристических услуг в Кировской области

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Показатель | Единица измерения | 2012 | 2013 | Прирост |
| 1 | Количество турфирм | единиц | 120 | 140 | +16,7% |
| 2 | Число сотрудников турфирм | человек | 233 | 325 | +39,5% |
| 3 | Общая выручка от оказания туристских услуг, реализации турпродуктов | миллионов рублей | 874,5 | 1052,5 | +20,4% |
| 4 | Средняя выручка от оказания туристских услуг, реализации турпродуктов в расчете на одну турфирму | миллионов рублей | 7,3 | 7,5 | +2,7% |
| 5 | Число туристов, воспользовавшихся услугами турфирм | человек | 23827 | 37400 | +57,0% |
| 5 | Числу туристических путевок, реализованных населению | единиц | 20723 | 28100 | +35,6% |

Учитывая большое количество франчайзи на региональном рынке Кировской области для исследования системы управления франчайзингом, нами было принято решение сузить круг исследуемых объектов. Таким образом, в качестве рынка исследования нами был определен рынок туристических услуг.

Федеральная служба государственной статистики приводит данные по количеству официально зарегистрированных туристических фирм в Кировской области (рисунок 28).

Таблица 30 - Субъекты анализа рынка туристических услуг.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Наименование | Адрес, контактная информация | Наличие франшизы | Наименование франшизы |
| 1 | ООО «Фаворит» | г. Киров, ул. Молодой Гвардии, 46, +7 (8332) 21-68-16 | Да | 1001 тур |
| 2 | ООО «Вятка-тур» | г. Киров, ул. Воровского, 55  +7 (8332) 373-509 | Да | CORAL |
| 3 | ООО «Вояж» | г. Киров, yл. Карла Либкнехта, д. 67, +7 (3332) 38-33-94 | Да | PegasTouristic |
| 4 | ИП Верхотурова О.А. | г. Киров, ул. Карла Маркса, д.80  +7 (8332) 45-76-66 | Да | TUI |
| 5 | ООО «Таинственный остров» | г. Киров, ул. Воровского, д. 71  +7 (8332) 67-80-00 | Да | PegasTouristic |
| 6 | ООО «Турагентство Мотор» | г Киров, ул Московская, д 106 а  +7 (8332) 53-90-83 | Да | TUI |
| 7 | ООО «Вятка-интур» | г.Киров, ул.Воровского, д.43  +7 (8332) 37-61-61 | Да | INTOURIST |
| 8 | ООО «Плюс-тур» | г. Киров, Октябрьский пр., д. 112  +7 (8332) 57-80-80 | Да | Натали Турс |
| 9 | ООО «Аурель» | г Киров, ул Карла Маркса, д 78  +7(8332) 62-56-41 | Нет | - |
| 10 | ООО «За Горизонтом» | г. Киров, ул. Розы Люксембург, 84, +7 (8332) 37-67-99 | Нет | - |
| 11 | ООО «Турмастер» | г.Киров, ул. Карла Маркса, д.4  +7 (8332) 49-80-18 | Нет | - |
| 12 | ООО «Лагуна-трэвел» | г.Киров, Октябрьский пр-кт, д.104, +7 (8332) 78-62-00 | Нет | - |
| 13 | ООО «Робинзон» | г. Киров, yл. КapлaМapкca, 68  +7(8332)32-16-84 | Нет | - |
| 14 | ООО «Стелла-тур» | г. Киров, ул. Труда, д. 40  +7 (8332) 36-41-61 | Нет | - |
| 15 | ООО «ЦТУ «Сказка странствий» | г. Киров, Воровского, 92/2  +7 (8332) 21-05-55 | Нет | - |
| 16 | ООО фирма «Эстлайт» | г. Киров, ул. Воровского, д. 21А  +7 (8332) 32-09-79 | Нет | - |

Динамика развития кировского регионального рынка туристических услуг – положительная, наблюдается рост всех показателей (таблица 29).

В качестве исследуемых субъектов рынка нами были отобраны следующие организации (таблица 30). Выборка организаций осуществлялась по принципу: все франчайзинговые турагентства и такое же количество самостоятельных туристических фирм, работающих не по франчайзингу и предоставивших финансовую информацию для проведения исследования.

Организационно – экономические факторы развития Кировской области повторяют общероссийские тенденции: динамика численности населения, размер валового регионального продукта, оборот розничной торговли, объем платных услуг населению, оборот общественного питания.

Кировская область занимает второе место в Волго-Вятском экономическом районе (после Нижегородской области) по всем основным показателям, характеризующим организационно-экономические факторы развития.

Среднедушевой доход населения хотя и растет, но отстает от общероссийского показателя на 29%, что отражается на покупательской способности населения. При отсутствии кардинальных изменений в экономической жизни страны, прогнозная динамика развития рынка оказания платных услуг – положительная с приростом 16,5% в год.

В Кировской области преобладает товарный франчайзинг. 30% франчайзи данного вида владеют более, чем одной франшизой. Франчайзинг сферы услуг занимает третью часть всех франчайзинговых организаций. Франчайзи сферы услуг работают с единственной франшизой. Потенциал рынка оказания платных услуг населению позволяет развивать сервисный франчайзинг в регионе.

**2.3. Комплексная оценка конкурентной среды рынка туристических услуг Кировской области**

В целях осуществления анализа конкурентной ситуации необходимо исследовать рыночные доли хозяйствующих субъектов данного рынка, которые рассматриваются как часть ресурсов, обращающихся на рынке. В зависимости от величины рыночной доли турфирма может быть на рынке лидером или аутсайдером, иметь сильную или слабую конкурентную позицию.

Для вычисления доли объекта в качестве ключевого параметра брался общий объем выручки от реализации туристических услуг (таблица 31).

В 2013 году на территории Кировской области было зафиксировано 120 туристических агентств, общий объем выручки от реализации туристических продуктов составил 1052,5 миллионов рублей. Таким образом, средняя выручка одного туристического агентства составила 8,77 миллионов рублей.

Таблица 31 - Общий объем выручки туристических агентств Кировской области за 2012-2013 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Туристические агентства, работающие по франшизе | | | | Туристические агентства, работающие без франшизы | | | |
| Код | Наименование | Выручкатыс.руб.  2012 год | Выручкатыс.руб.  2013 год | Код | Наименование | Выручкатыс.руб.  2012 год | Выручкатыс.руб. 2013 год |
| 1 | ООО «Фаворит» | 14720 | 18253 | 9 | ООО «Аурель» | 1646 | 638 |
| 2 | ООО «Вятка-тур» | 36540 | 37002 | 10 | ООО «За Горизонтом» | 1518 | 1445 |
| 3 | ООО «Вояж» | 24860 | 39665 | 11 | ООО «Турмастер» | 1524 | 1373 |
| 4 | ИП Верхотурова О.А. | 26315 | 29216 | 12 | ООО «Лагуна-тревел» | 2775 | 1898 |
| 5 | ООО «Турагентство Мотор» | 16193 | 16892 | 13 | ООО «Робинзон» | 1374 | 1251 |
| 6 | ООО «Вятка-интур» | 11133 | 11185 | 14 | ООО «Стелла тур» | 1249 | 1130 |
| 7 | ООО «Плюс-тур» | 15815 | 17077 | 15 | ООО «ЦТУ «Сказка странствий» | 2111 | 1791 |
| 8 | ООО «Таинственный остров» | 9983 | 12550 | 16 | ООО фирма "Эстлайт" | 22685 | 18579 |
| - | - | - | - | - | Прочие агентства | 684059 | 842555 |
| - | - | - | - | - | Итого | 874500 | 1052500 |

Из таблицы 30 видно, что все туристические агентства, работающие по франшизе, имеют показатели выручки выше среднего, а почти все самостоятельные турагентства достигают лишь 20% средней выручки, что является крайне низким показателем.

Расчет рыночных долей велся по формуле:

|  |  |
| --- | --- |
|  | (2) |

где:

Др – доля рынка, в процентах;

Qa – объем выручки анализируемого турагентства, миллионов рублей;

Qo – общий объем выручки на рынке туристических услуг, миллионов рублей.

Если в абсолютных показателях объема выручки наблюдается четкая тенденция к росту этого показателя среди агентств-франчайзи и снижению среди самостоятельных агентств, то показатели рыночных долей неоднозначны.

Лидером рынка является франчайзи PegasTouristic –ООО «Вояж» с выручкой 29,2 миллиона рублей (3,8%), темпы прироста данной компании по сравнению с 2012 годом составили 60%.

Среди 18 анализируемых турагентств также выделяются ООО «Вятка-тур» с долей 3,5% (франшиза CORAL) и ИП Верхотурова О.А. с долей 2,8% (франшиза TUI). Однако если ООО «Вояж» нарастил свою долю с 2,8% в 2012 до 3,8% в 2012, то ООО «Вятка-тур» и ИП Верхотурова О.А. снизили свои доли с 4,2% до 3,5% и с 3,0% до 2,8% соответственно. Стоит отметить, что обе компании принадлежат одному лицу, а организационно-правовые формы дифференцированы в целях приобретения отдельных франшиз, т.к. обязательным условием каждой франшизы является исключительный приоритет в бронировании турпродуктов франчайзера в случае присутствия направления в ассортиментной линейке туроператора, а CORAL и TUI работают в одних и тех же направлениях.

Аналогичная ситуация происходит и других турагентствах-франчайзи (ООО «Турагентство «Мотор», ООО «Вятка-интур», ООО «Плюс-тур»). Снижение рыночных долей компаний на фоне роста годового объема выручки говорит об общем росте рынка, и это действительно так (таблица 32).

Незначительный рост рыночной доли также показывает туристическое агентство «Таинственный остров» (ООО «Таинственный остров»), которое на фоне роста числа участников рынка и общего роста объема оказанных туристических услуг на территории Кировской области, смогло пропорционально увеличить свою выручку.

Таблица 32 - Рыночные доли туристических агентств Кировской области

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Туристические агентства, работающие по франшизе | | | | | Туристические агентства, работающие без франшизы | | | | |
| Код | Наименование | Доля  2012 год | Доля  2013 год | Прирост% | Код | Наименование | Доля  2012 год | Доля  2013 год | Прирост  % |
| 1 | ООО «Фаворит» | 1,7 | 1,7 | 0,0 | 9 | ООО «Аурель» | 0,2 | 0,1 | -50,0 |
| 2 | ООО «Вятка-тур» | 4,2 | 3,5 | -16,7 | 10 | ООО «За Горизонтом | 0,2 | 0,1 | -50,0 |
| 3 | ООО «Вояж» | 2,8 | 3,8 | 35,7 | 11 | ООО Турмастер» | 0,2 | 0,1 | -50,0 |
| 4 | ИП Верхотурова О.А. | 3,0 | 2,8 | -6,7 | 12 | ООО «Лагуна-тревел» | 0,3 | 0,2 | -33,3 |
| 5 | ООО «Турагентство Мотор» | 1,9 | 1,6 | -15,8 | 13 | ООО «Робинзон» | 0,2 | 0,1 | -50,0 |
| 6 | ООО «Вятка-интур» | 1,3 | 1,1 | -15,4 | 14 | ООО «Стелла тур» | 0,1 | 0,1 | 0,0 |
| 7 | ООО «Плюс-тур» | 1,8 | 1,6 | -11,1 | 15 | ООО «ЦТУ «Сказка странствий» | 0,2 | 0,2 | 0,0 |
| 8 | ООО «Таинствен-ный остров» | 1,1 | 1,2 | 9,1 | 16 | ООО фирма "Эстлайт" | 2,6 | 1,8 | -30,8 |
| - | - | - | - | - | - | Прочие агентства | 78,2 | 80,1 | 7,7 |
| - | - | - | - | - |  | Итого | 100 | 100 | Х |

В связи с изменениями, произошедшими на рынке туристических услуг в 2013 году: появление 20 новых турфирм, рост спроса на туристические услуги, рост числа реализованных туристических путевок, рост общей выручки от реализации туристических путевок, - рыночная доля экономических субъектов данного рынка не является абсолютным показателем развития тех или иных компаний. В связи с этим показатели выручки и объема полученной комиссии от деятельности турагентств являются более объективными критериями оценки эффективности функционирования рыночных субъектов.

Туристические агентства являются, по сути, посредниками между потребителями туристических услуг и туроператорами, которые формируют пакетные туры. При этом туристические агентства работают с туроператорами по одной из двух схем:

- по агентскому договору, получая при этом скидку от стоимости тура, которая составляет комиссию турагентства, т.е. его доход;

- по договору купли-продажи, получая при этом маржу при перепродаже турпакета, которая составляет доход агентства.

Таблица 33 - Комиссия от реализации туристических путевок

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Турагентство | Наименование | Комис-сия 2013 г., тыс.руб | Турагентство | Наименование | Комис-сия 2013 г., тыс.руб |
| 1 | ООО «Фаворит» | 2289 | 9 | ООО «Аурель» | 54 |
| 2 | ООО «Вятка-тур» | 4685 | 10 | ООО «За Горизонтом» | 132 |
| 3 | ООО «Вояж» | 5125 | 11 | ООО «Турмастер» | 120 |
| 4 | ИП Верхотурова О.А. | 3684 | 12 | ООО «Лагуна-тревел» | 179 |
| 5 | ООО «Турагентство Мотор» | 2044 | 13 | ООО «Робинзон» | 104 |
| 6 | ООО «Вятка-интур» | 1396 | 14 | ООО «Стелла тур» | 94 |
| 7 | ООО «Плюс-тур» | 2188 | 15 | ООО «ЦТУ «Сказка странствий» | 171 |
| 8 | ООО «Таинственный остров» | 1587 | 16 | ООО фирма "Эстлайт" | 2062 |
| - | - | - | - | Прочие агентства | 93243 |
| - | - | - | - | Итого | 119157 |

В обоих случаях доход турагентства от реализации пакетов туристических услуг составляет от 7 до 15 процентов от общей стоимости туров. Комиссионная шкала является прогрессивной, то есть чем больше туров одного туроператора реализует турагент, тем выше процент его комиссии. Таким образом, приобретая франшизу туроператора, турагентство не только по умолчанию получает повышенную начальную комиссию, но и тем самым увеличивает объем продаж турпакетов именно своего франчайзера, достигая повышенных комиссий намного быстрее, чем при работе с несколькими туристическими операторами.

Из таблицы 33 видно, что показатели комиссионного вознаграждения турагентств-франчайзи превышают аналогичные показатели мультибрендовых турагентств. Туристические фирмы ежегодно подают данные о своей деятельности в Федеральную службу государственной статистики. Исходя из предоставленных данных, средний размер комиссии турагентств-франчайзи (12,65%) также превышают аналогичный показатель турагентств, работающих вне франчайзинговых отношений (9,13%).

Чтобы провести маркетинговый анализ регионального рынка требуется провести оценку основных показателей, характеризующих рынок туристических услуг Кировской области. В рамках маркетингового анализа нами проведена:

- диагностика конкурентной среды рынка с построением матрицы формирования конкурентной карты рынка;

- оценка уровня концентрации рынка;

- оценка уровня дифференциации продукции;

- расчет индекса концентрации Герфинделя.

Для классификации турфирм по размерам рыночных долей необходимо определить и разделить все объекты исследования на два сектора: 1 – значение долей больше среднего значения и 2 – значение долей меньше среднего. Средняя доля турфирмы (на основе выручки) на рынке Кировской области в 2013 году составила 1,2%. Результаты расчетов представлены в таблице 34.

Средняя рыночная доля в каждом из секторов определяется по формуле средней арифметической. Для того чтобы средний показатель был действительно типизирующим, он должен определяться не для любых совокупностей, а только для совокупностей, состоящих из качественно однородных единиц.

Таблица 34 - Классификация предприятий по размерам рыночной доли на основе выручки

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Турагентство | Рын. доля в 2013 г., % | Сектор | | Темп прироста, % | Турагентство | Рын. доля в 2012 г., % | Сектор | | Темп прироста, % |
| 1 | 2 | 1 | 2 |
| 1 | 1,7 | 1,7 |  | 0,0 | 9 | 0,1 |  | 0,1 | -50,0 |
| 2 | 3,5 | 3,5 |  | -16,7 | 10 | 0,1 |  | 0,1 | -50,0 |
| 3 | 3,8 | 3,8 |  | 35,7 | 11 | 0,1 |  | 0,1 | -50,0 |
| 4 | 2,8 | 2,8 |  | -6,7 | 12 | 0,2 |  | 0,2 | -33,3 |
| 5 | 1,6 | 1,6 |  | -15,8 | 13 | 0,1 |  | 0,1 | -50,0 |
| 6 | 1,1 |  | 1,1 | -15,4 | 14 | 0,1 |  | 0,1 | 0,0 |
| 7 | 1,6 | 1,6 |  | -11,1 | 15 | 0,2 |  | 0,2 | 0,0 |
| 8 | 1,2 | 1,2 |  | 9,1 | 16 | 1,8 | 1,8 |  | -30,8 |

Получили, что для первого сектора средняя величина рыночной доли составляет 2,2%, а для второго 0,2%.

Среднеквадратическое отклонение рыночной доли рассчитано по формуле:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  | (2) |

где

*σ* – среднеквадратичное отклонение,

*n*–объем выборки,

*an* – n-ый элемент выборки.

Полученные результаты для каждого сектора составили соответственно: σ1 = 0,92 и σ2 = 0,32 (таблица 35).

Таким образом, 6 из 7 лидеров рынка по показателю выручки представляют собой агентства-франчайзи. Седьмой лидер рынка, ООО фирма «Эстлайт», хотя и сохраняет лидирующие позиции, однако показывает быстрое ухудшение ситуации (-30,8% прироста). Еще 2 турагентства-франчайзи на данный момент не занимают лидирующих позиций на рынке, однако показывают улучшение конкурентной позиции.

#### Таблица 35 - Критерии отнесения турагентств к классификационным группам (на основе выручки)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Формула | Граница классификационных групп, % | Характеристика | Предприятия |
| Классификация предприятий по величине рыночной доли на основе выручки | | | |
| … | 1,5 … 3,8 | лидер рынка | ООО «Фаворит»  ООО «Вятка-тур»  ООО «Вояж»  ИП Верхотурова О.А.  ООО «Турагентство Мотор»  ООО «Плюс-тур»  ООО фирма "Эстлайт" |
| … | 1,2 … 1,5 | предпри­ятие с силь­ной конкурент­ной пози­цией | ООО «Таинственный остров» |
| … | 0,2 … 1,2 | предприятие со слабой конкурентной позицией | ООО «Вятка-интур»  ООО «Лагуна-тревел»  ООО «ЦТУ «Сказка странствий» |
| … | 0,1 … 0,2 | Аутсайдер | ООО «Аурель»  ООО «За Горизонтом»  ООО «Турмастер»  ООО «Робинзон»  ООО «Стелла тур» |
| Классификация предприятий по степени изменения конкурентной позиции | | | |
| … | 14,2 … 35,7 | предприятие с быстро растущей конкурентной позицией | ООО «Вояж»  ООО «Таинственный остров» |
| … | -17,8 … 14,2 | предпри­ятие с улучшающейся конкурент­ной позицией | ООО «Фаворит»  ООО «Вятка-тур»  ИП Верхотурова О.А.  ООО «Турагентство Мотор»  ООО «Вятка-интур»  ООО «Плюс-тур»  ООО «Стелла тур»  ООО «ЦТУ «Сказка странствий» |
| … | -19,2 … -17,8 | предприятие с ухудшающейся кон­курентной позицией | - |
| … | -50,0 … -19,2 | предприятие с бы­стро ухудшающейся конкурентной по­зицией | ООО «Аурель»  ООО «За Горизонтом»  ООО «Турмастер»  ООО «Лагуна-тревел»  ООО «Робинзон»  ООО фирма "Эстлайт" |

7 из 8 исследуемых самостоятельных туристических агентств демонстрируют аутсайдерские позиции по рыночной доле, основанной на объемах выручки, при этом их конкурентная позиции стремительно ухудшается. У половины самостоятельных агентств рыночная доля снизилась вдвое.

Таблица 36 - Классификация турагентств по размерам рыночной доли на основе комиссии

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Турагентство | Рын. доля в 2013 г., % | Сектор | | Темп прироста, % | Турагентство | Рын. доля в 2012 г., % | Сектор | | Темп прироста, % |
| 1 | 2 | 1 | 2 |
| 1 | 1,9 | 1,9 |  | -11,3 | 9 | 0,0 |  | 0,0 | -70,6 |
| 2 | 3,9 | 3,9 |  | -25,0 | 10 | 0,1 |  | 0,1 | -31,1 |
| 3 | 4,3 | 4,3 |  | 12,8 | 11 | 0,1 |  | 0,1 | -40,5 |
| 4 | 3,1 | 3,1 |  | -21,5 | 12 | 0,2 |  | 0,2 | -56,6 |
| 5 | 1,7 | 1,7 |  | -26,8 | 13 | 0,1 |  | 0,1 | -40,1 |
| 6 | 1,2 |  | 1,2 | -30,8 | 14 | 0,1 |  | 0,1 | -43,7 |
| 7 | 1,8 | 1,8 |  | -24,3 | 15 | 0,1 |  | 0,1 | -47,6 |
| 8 | 1,3 |  | 1,3 | -16,4 | 16 | 1,7 | 1,7 |  | -40,0 |

Средняя доля турфирмы (на основе комиссии) на рынке Кировской области в 2013 году составила 1,4%, при этом для первой группы она составила 2,4%, а для второй 0,3% (таблица 36)

Среднеквадратичное отклонение составило σ1 = 1,04 и σ2 = 0,48 соответственно.

Так как совокупность первого и второго сектора однородна, то для определения рыночных границ пользуемся «правилом трех сигм».

Также проведем классификацию туристических агентств по степени изменения конкурентной позиции(таблица 36).

Тенденция оценивается с помощью показателя темпа прироста доли (*Ti*), который составил -32,1 %. Рассчитанные среднеквадратические отклонения по каждой из групп составили: σ1 = 12,9 и σ2 = 10,6.

#### Таблица 37 - Критерии отнесения турагентств к классификационным группам (на основе комиссии)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Формула | Граница классификационных групп, % | Характеристика | Предприятия |
| Классификация предприятий по величине рыночной доли на основе выручки | | | |
| … | 1,9 … 4,3 | лидер рынка | ООО «Фаворит»  ООО «Вятка-тур»  ООО «Вояж»  ИП Верхотурова О.А. |
| … | 1,4 … 1,9 | предпри­ятие с силь­ной конкурент­ной пози­цией | ООО «Турагентство Мотор»  ООО «Плюс-тур»  ООО фирма "Эстлайт" |
| … | 0,2 … 1,4 | предприятие со слабой конкурентной позицией | ООО «Вятка-интур»  ООО «Таинственный остров»  ООО «Лагуна-тревел» |
| … | 0,0 … 0,2 | Аутсайдер | ООО «Аурель»  ООО «За Горизонтом»  ООО «Турмастер»  ООО «Робинзон»  ООО «Стелла тур»  ООО «ЦТУ «Сказка странствий» |
| Классификация предприятий по степени изменения конкурентной позиции | | | |
| … | -20,1 … 12,8 | предприятие с быстро растущей конкурентной позицией | ООО «Фаворит»  ООО «Вятка-тур»  ООО «Вояж»  ООО «Таинственный остров» |
| … | -32,1 … -20,1 | предпри­ятие с улучшающейся конкурент­ной позицией | ИП Верхотурова О.А.  ООО «Турагентсво Мотор»  ООО «Вятка-интур»  ООО «Плюс-тур»  ООО «За горизонтом» |
| … | -45,0 … -32,1 | предприятие с ухудшающейся кон­курентной позицией | ООО «Турмастер»  ООО «Робинзон»  ООО «Стелла тур»  ООО фирма «Эстлайт» |
| … | -70,6 … -45,0 | предприятие с бы­стро ухудшающейся конкурентной по­зицией | ООО «Аурель»  ООО «Лагуна-тревел»  ООО «ЦТУ «Сказка странствий» |

На основе полученных данных выстроим матрицу конкурентной карты рынка по общему объему выручки от реализации туристических продуктов (таблица 37) и по комиссии (таблица 38).

Таблица 38 – Матрица конкурентной карты рынка туристических услуг Кировской области (по объему выручки от реализации туристических услуг)

| **Рыночная доля**  **Темп прироста** | | **Рыночная доля** | | | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Лидеры рынка | Турагентства с сильной конкурентной позицией | Турагентства со слабой конкурентной позицией | Аутсайдеры рынка |
| 1,5 … 3,8 | 1,2 … 1,5 | 0,2 … 1,2 | 0,1 … 0,2 |
| Турагентства с быстро растущей конкурентной позицией | 14,2 … 35,7 | ООО «Вояж» | ООО «Таинствен-ный остров» | **-** | **-** |
| Турагентства с улучшающейся конкурентной позицией | -17,8 … 14,2 | ООО «Фаворит»  ООО «Вятка-тур»  ИП Верхотурова  ООО «Турагентво Мотор»  ООО «Плюс-тур» | **-** | ООО «Вятка-интур»  ООО «ЦТУ «Сказка странствий» | ООО «Стелла тур» |
| Турагентства с ухудшающейся конкурентной позицией | -19,2 … -17,8 | **-** | **-** | **-** | **-** |
| Турагентства с быстро ухудшающейся конкурентной позицией | -50,0 … -19,2 | ООО фирма "Эстлайт" | **-** | ООО «Лагуна-тревел» | ООО «Аурель»  ООО «За Горизонтом»  ООО «Турмастер»  ООО «Робинзон» |

В 2013г. лидером рынка по обоим показателям стала компания ООО «Вояж», работающая по франшизе PEGAS Touristic. Эта компания единственная на фоне роста числа участников рынка не снизила свою рыночную долю как по показателю общей выручки, так и по комиссии, полученной от реализации туристического продукта.

Таблица 39 – Матрица конкурентной карты рынка туристических услуг Кировской области (по объему комиссии от реализации туристических услуг)

| **Рыночная доля**  **Темп прироста** | | **Рыночная доля** | | | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Лидеры рынка | Турагентства с сильной конкурентной позицией | Турагентства со слабой конкурентной позицией | Аутсайдеры рынка |
| 1,9 … 4,3 | 1,4 … 1,9 | 0,2 … 1,4 | 0,0 … 0,2 |
| Турагентства с быстро растущей конкурентной позицией | -20,1 … 12,8 | ООО «Фаворит»  ООО «Вятка-тур»  ООО «Вояж» | - | ООО «Таинственный остров» | - |
| Турагентства с улучшающейся конкурентной позицией | -32,1 … -20,1 | ИП Верхотурова | ООО «Турагентство Мотор»  ООО «Плюс-тур» | ООО «Вятка-интур» | ООО «За горизонтом» |
| Турагентства с ухудшающейся конкурентной позицией | -45,0 … -32,1 | - | ООО фирма «Эстлайт» | - | ООО «Турмастер»  ООО «Робинзон»  ООО «Стелла тур» |
| Турагентства с быстро ухудшающейся конкурентной позицией | -70,6 … -45,0 | - | - | ООО «Лагуна-тревел» | ООО «Аурель»  ООО «ЦТУ «Сказка странствий» |

Определение уровня интенсивности конкуренции на рынке туристических услуг.

Обобщенная характеристика интенсивности конкуренции рынка туристических услуг (*Uc*) рассчитывается как среднее геометрическое агрегированных коэффициентов, отражающих:

1. Динамику интенсивности конкуренции рынка туристических услуг (*Ut*);
2. Рентабельность (*Ur*);
3. Конкурентную активность (*Ud*).

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  | (3) |

При стремлении *Uc*к единице конкуренция на анализируемом рынке обостряется. В случае если *Ut* или *Ur* неизвестны, то *Uc* не рассматривается.

Для определения динамики рассматриваемого рынка рассчитывается показатель динамики рынка (*Тт*):

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  | (4) |

Для расчетов в данной работе в качестве совокупных оборотов принимались обороты по выручке за 2012 и 2013 годы.

Максимальная и минимальная границы показателя динамики рынка лежат в пределах 140% и 70% в год. Поэтому, если *Tm*>1,4, то рынок туристических услуг находится в состоянии ускоренного роста. При изменении *Тт* от 1,4 до 0,7 рынок проходит состояние стагнации и сворачивания, а если *Тт*< 0,7, то ожидается кризис рынка. По динамике рынка можно рассчитать показатель интенсивности конкуренции по данному показателю (*Ut*).

Если *Tm*> l,4, то *Ut*= 0; при 0,7 <*Tm*< l,4, *Ut* = (l,4 – *Tm*) / 0,7; если *Тт* = 0,8, то *Ut* = 0,86. Показатель интенсивности конкуренции в данном случае характеризует остроту конкуренции. Так, при *Ut*= 0,86 конкуренция высокая, приближающаяся к максимуму.

Рынок туристических услуг в настоящее время (согласно показателю динамики рынка) находится в состоянии стагнации и сворачивания. При этом острота конкуренции Ut = 0,86, что говорит о высокой динамике конкуренции в туристической отрасли региона.

Показатель оценки рентабельности продаж рассчитывается по формуле:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  | (5) |

где:

*Prt*– прибыль, полученная конкурентами в рассматриваемом периоде;

*Wt*– выручка конкурентов от реализации продукции (товара) на конец анализируемого периода;

*t* – длительность анализируемого периода, мес.

Далее определяем коэффициент интенсивности конкуренции по рентабельности (*Ur*). Если имеется неравенство 0 < *Rm*< l, то *Ur* рассчитывается по формуле: (1 – *Rm*), а в случае *Rm* < 0 – *Ur* стремится к 1.

Величина данного показателя Ur так же свидетельствует об интенсивности конкуренции на рынке туристических услуг Кировской области.

Интенсивность конкуренции по распределению рыночных долей (*Ud*) можно рассчитать по следующей формуле:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  | (6) |

где*σs –* среднеквадратическое отклонение рыночной доли предприятий;

*Sm*– средняя рыночная доля.

Ud = 1 – 0,92 / 1,35 = 0,319.

Интенсивность конкуренции по распределению рыночных долей тем выше, чем ниже коэффициент вариации рыночных долей на конец анализируемого периода.

В то же время уровень конкуренции на рынке составил:

Как уже отмечалось выше уровень конкуренции достаточно высокий. Это объясняется ростом туристического рынка и большим количеством туристических фирм, работающих в данном сегменте.

Оценка монополизации рынка. Расчет коэффициента рыночной концентрации, индекса Герфиндаля-Гиршмана.

Для оценки монополизации рынка необходимо проанализировать показатели рыночной концентрации, к которым относятся:

1) коэффициент рыночной концентрации*(CR).*Расчет коэффициентов рыночной концентрации производится по формуле:

|  |  |
| --- | --- |
|  | (7) |

Таким образом, уровень концентрации, являющийся индикатором монополизма туристических фирм по отношению к потребителям, достаточно низкий. 3 фирмы, лидирующих по объему выручки, в общей сложности имеют всего 10% рынка, отсюда можно сделать вывод о низкой концентрированности туристического рынка Кировской области.

2) индекс рыночной концентрации Герфиндаля-Гиршмана*(HHI)* рассчитывается как сумма квадратов долей, занимаемых на рынке всеми действующими на нем продавцами:

|  |  |
| --- | --- |
|  | (8) |

В соответствии с различными значениями коэффициентов концентрации и индексов Герфиндаля-Гиршмана выделяются три типа рынков:

I тип – высококонцентрированные рынки:

при и

II тип – умеренно концентрированные рынки:

при и

III тип – низкоконцентрированные рынки:

при и

Получившиеся показатели рыночной концентрации дают возможность сделать оценку степени монополизации рынка, равномерности (или неравномерности) присутствия на нем хозяйствующих субъектов. Рынок туристических услуг удовлетворяет последней системе неравенств, следовательно, данный рынок относится к низко концентрированным рынкам.

Анализ барьеров «входа» на рынок.

Рынок туристических услуг развивается интенсивно, увеличивается ассортимент предлагаемых продуктов, расчет число участников рынка. Развитие электронных технологий влечет за собой улучшение качества каналов связи, возможностей программного обеспечения для дистанционного оказания услуг. Растет уровень подготовки персонала, общий профессиональный уровень становится выше.

Барьеры «входа» на рынок можно разделить на 2 основные группы: барьеры внутренние, связанные с функционированием бизнеса и барьеры внешние, связанные с административными директивами функционирования рынка.

Первая группа барьеров:

1. Инвестиции. Для начала работы туристического агентства требуются крайне низкие инвестиции, направленные на аренду помещения для работы с клиентами, приобретение мебели, компьютеров и орг. техники, проведение (эксплуатацию) каналов связи – телефон и Интернет и (опционально) разработку и внедрение веб-сайта и приобретение прав на эксплуатацию специализированного программного обеспечения для поиска и подбора туристического продукта по базе туроператоров.

2. Формирование базы поставщиков туристического продукта. Для начала работы туристическому агентству необходимо заключить договоры и получить доступ в базу туристических продуктов поставщиков – туроператоров. При этом туроператоры не ограничивают число своих агентов и предъявляют лишь минимально необходимые для заключения договора требования: официальную регистрацию туристического агентства в качестве ИП или юридического лица и наличие контактных телефона и электронной почты.

3. Квалификация сотрудников. Как правило, на первом этапе работы туристического агентства собственник самостоятельно, реже с 1-2 наемными работниками обслуживает клиентов. В последние годы туристическая отрасль начала получать приток квалифицированных специалистов благодаря реализации образовательных программ ВУЗами страны. Так в Кировской области 5 ВУЗов готовят специалистов в области туризма: Вятский государственный университет (ВятГУ), Вятский государственный гуманитарный университет (ВГГУ), Кировский филиал Санкт-Петербургского государственного университета сервиса и экономики (КФ СПбГУСЭ), Кировский филиал Современной гуманитарной академии (КФ СГА), Филиал Российского государственного гуманитарного университета в г. Кирове (КФ РГГУ).

В целом можно сказать, что внутренние барьеры «входа» на рынок достаточно низкие.

Вторая группа барьеров:

Административные барьеры, связанные с регистрацией туристической фирмы и осуществлением ею хозяйственной деятельности регулируются следующими законодательными документами:

* Конституция Российской Федерации от 12.12.1993г.
* Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 N 14-ФЗ;
* «Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая)» от 05.08.2000 N 117-ФЗ;
* Федеральный закон от 24 ноября 1996 г. N 132-ФЗ «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации»;
* Федеральный закон от 15.08.1996 г. №114-ФЗ «О порядке выезда из Российской Федерации и въезда в Российскую Федерацию»;
* Федеральный закон от 07.02.1992 г. № 2300-I «О защите прав потребителей»;
* Федеральный закон от 25.10.2007 г. № 234-ФЗ «О внесении изменений в Закон Российской Федерации «О защите прав потребителей» и часть вторую Гражданского кодекса Российской Федерации»;
* Федеральный закон Российской Федерации от 26 июля 2006 г. № 135-ФЗ «О защите конкуренции»;
* Постановление Правительства Российской Федерации от 18.07.2007 г. № 452 «Об утверждении Правил оказания услуг по реализации туристского продукта»;
* Письмо-разъяснение Федеральной службы по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека (Роспотребнадзор) от 31.08.2007 г. № 0100/8935-07-23 «Об особенностях правоприменительной практики, связанной с обеспечением защиты прав потребителей в сфере туристического обслуживания»;
* Приказ Министерства финансов Российской Федерации от 09.07.2007 г. № 60н «Об утверждении бланка строгой отчетности»;
* Постановление Правительства Российской Федерации от 09.02.2007 г. № 90 «Об утверждении типового концессионного соглашения в отношении объектов культуры, спорта, организации отдыха граждан и туризма и иных объектов социально-культурного назначения»;
* Приказ Федерального агентства по туризму от 10 мая 2007 г. № 28 «Об утверждении положения о ведении единого федерального реестра туроператоров».

Одновременно с этим нужно отметить, что на фоне массовых банкротств туроператоров в 2013-2014 гг. остро встал вопрос о необходимости более жесткой административной регуляции деятельности на туристическом рынке, в связи с чем в настоящее время ведется работа по формированию нового федерального закона «О туризме и туристской индустрии».Отдельной строкой необходимо выделить барьер «входа» на рынок туристического франчайзинга, являющийся специфической чертой именно этого сектора. Специфика франчайзинга рынка туристических услуг связана с тем, что чаще всего туристические агентства не образуются «с нуля» под франшизой. Решение о вступлении во франчайзинговые отношения принимаются турагентствами уже по истечении некоторого периода работы самостоятельно. Туроператор-франчайзер также предъявляет своим будущим партнерам-франчайзи определенные требования, которые связаны с наличием у турагентств опыта работы, клиентской базы, квалифицированных менеджеров и прочее. То есть первоначально во франшизные отношения вступают лидеры рынка, а не его аутсайдеры.

Таким образом, при общих невысоких входных барьерах на рынок туристических услуг, современное состояние этого рынка на территории Кировской области таково, что серьезных успехов можно добиться лишь работая под франшизой крупного стабильного туроператора, требования которого представляют собой более высокий барьер «входа» на рынок. Общие показатели оценки конкурентной среды на рынке представлены в таблице 40.

Таблица 40 – Оценка конкурентной среды на рынке туристических услуг

| Показатели | Критерии оценки | Значе-ние | Характеристика рыночной структуры | | | Оценка конкуренции | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| высо-кая | умерен-ная | Низ-кая | Нераз-витая | Раз-витая |
| 1. Численность хозяйствующих субъектов, ед | *-* | 140 | Показатель не позволяет судить о конкуренции на рынке, за исключением, если количество их мало | | | | |
| 2. Обобщенный показа-тель интенсивности конкуренции | стремится  к 1 | 0,51 |  | + |  |  | + |
| 3. Коэффициент рыночной концентрации | 70%< CR<100% | 10,0 |  |  |  |  |  |
| 45%< CR<70% |  |  |  |  |  |
| CR<45% |  |  | + |  | + |
| 4. Индекс Герфиндаля-Гиршмана | HHI >2000 | 100 |  |  |  |  |  |
| 1000<HHI <2000 |  |  |  |  |  |
| HHI <1000 |  |  | + |  | + |
| 5. Барьеры входа на рынок | Виды ограничений | - |  |  | + |  | + |

Анализ показал, что для рынка туристических услуг Кировской области характерны следующие тенденции:

* активное развитие рынка, появление новых конкурентов, развитие технологий продаж и т.д.;
* в условиях сокращения численности населения при одновременном повышении уровня жизни, объем рынка увеличивается;
* рынок туристических услуг региона высоко конкурентный, но низко концентрированный, имеет низкие входные барьеры;
* туристические агентства, работающие под франшизой туроператора имеют более стабильную рыночную позицию по всем показателям, чем агентства, работающие самостоятельно;
* на рынке г. Кирова функционируют 140 туристических агентств, из них 8 работают под франшизами федеральных туроператоров: ООО «Фаворит» (1001 тур), ООО «Вятка-тур» (CORAL), ООО «Вояж» (PegasTouristic), ИП Верхотурова О.А. (TUI), ООО «Турагентство Мотор» (TUI), ООО «Вятка-интур» (Интурист), ООО «Плюс-тур» (Натали-турс), ООО «Таинственный остров» (PegasTouristic).

**Выводы по главе 2**

На основе вышеизложенного можно сделать следующие выводы:

1. Организационно – экономические факторы развития Кировской области повторяют общероссийские тенденции: динамика численности населения, размер валового регионального продукта, оборот розничной торговли, объем платных услуг населению, оборот общественного питания.
2. Кировская область занимает второе место в Волго-Вятском экономическом районе (после Нижегородской области) по всем основным показателям, характеризующим организационно-экономические факторы развития.
3. Среднедушевой доход населения хотя и растет, но отстает от общероссийского показателя на 29%, что отражается на покупательской способности населения.
4. При отсутствии кардинальных изменений в экономической жизни страны, прогнозная динамика развития рынка оказания платных услуг – положительная с приростом 16,5% в год.
5. В Кировской области преобладает товарный франчайзинг. 30% франчайзи данного вида владеют более, чем одной франшизой. Франчайзинг сферы услуг занимает третью часть всех франчайзинговых организаций. Франчайзи сферы услуг работают с единственной франшизой. Потенциал рынка оказания платных услуг позволяет развивать сервисный франчайзинг в регионе.
6. В период с 2008 по 2013 годы наблюдается стабильный рост числа туристических фирм в регионе с соответствующих приростом ежегодной выручки от оказания туристических услуг (+20,4% в 2013 году по сравнению с 2012).
7. Рынок туристических услуг в 2013 году (согласно показателю динамики рынка) находился в состоянии стагнации и сворачивания. При этом острота конкуренции говорит о высокой динамике конкуренции в туристической отрасли региона, а показатели концентрации рынка говорят о его низкой монополизации.Внутренние барьеры входы на рынок низкие.
8. В 2013 году в Кировской области действовало 8 туристических агентств – франчайзи, все они расположились на территории областного центра. Показатели деятельности туристических агентств – франчайзи превышают аналогичные показатели самостоятельных турагентств.

**3. Формирование и развитие системы управления франчайзингом на рынке туристических услуг Кировской области**

**3.1 Организационный механизм управления франчайзинговыми отношениями на рынке туристических услуг**

Управление франчайзинговыми отношениями позволяет получить дополнительные преимущества как франчайзеру, так и франчайзи.

При управлении франчайзинговыми отношениями на туристическом рынке, владелец франшизы может получить контроль над большим количеством рыночного сегмента и клиентов, а так же возможность концентрации на формировании более качественной услуги при одновременном снижении собственных затрат.

Управляя франчайзинговыми отношениями, франчайзи имеет возможность повысить уровень квалификации своего персонала, улучшить качество обслуживания, а также финансовые преимущества и потенциально больший объем клиентов, по сравнению с конкурентами.

Технология управления франчайзинговыми отношениями на рынке туристических услуг разработана с целью эффективного функционирования обеих сторон процесса – франчайзера и франчайзи. Она позволяет на основе использования различных методов и инструментов обеспечить баланс интересов сторон: интенсивное развитие франчайзинговой сети за счет притока новых франчайзи и рентабельный бизнес туристических агентств, вовлеченных во франшизу.

Управление франчайзинговыми отношениями на рынке туристических услуг предполагает координацию взаимосвязанных видов деятельности: научно-технической и проектной, комплексного исследования рынка, организации сервиса, координации деятельности, включая рекламу стимулирования спроса, а также регулярный мониторинг и контроль. Трудность решения данной задачи состоит в сложности объединения всех этих элементов для достижения конечной цели – эффективного функционирования компании с учетом ее поставленных стратегических рыночных целей. По результатам анализа литературных источников и анализа проблем, возникающих при управлении франшизой, нами предложена технология управления франчайзинговыми отношениями с учетом соблюдения интересов всех участвующих сторон, а также в интересах роста защищенности потребителя туристических услуг.

Управление франчайзинговыми отношениями представляет организации туристической отрасли безусловные конкурентные преимущества в условиях существующего рынка (таблица 41).

При управлении франчайзинговыми отношениями организация также повышает уровень воспринимаемой ценности своих услуг потребителями, что может быть связано как с ростом качества предоставляемых услуг, так и с характеристиками самой организации и ее положения на рынке.

Эффективный организационный механизм управления франчайзинговыми отношениями обеспечивает экономическую эффективность деятельности их участников. Благодаря управлению методами оценки эффективности франчайзинговых отношений и системы сбалансированных показателей, организация достигает совершенного уровня качества и, в конечном итоге, превосходит своих рыночных конкурентов.

Таблица 41 - Технология управления франчайзинговыми отношениями (авторская разработка)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Этапы | Участник | Мероприятие | Возможные методы |
| 1. **Планирование и проектирование** | | | |
| 1.1 Упорядочение собственной информации о предлагаемом бизнесе | Франчайзер | - Анализ эффективности функционирования  - Анализ возможности мультипликации | Аудит, SWOT-анализ, экспертные методы, ABC-анализ, матрица рентабельности |
| 1.2.Проведение маркетинго-вого исследования конкурентных предложений | Франчайзер | - Сбор информации  - Обработка и систематизация полученной информации  - Анализ полученной информации | Маркетинговый анализ, анкетирование, кластерный анализ, факторный анализ |
| 1.3. Анализ экономического состояния возможностей конкуренции | Франчайзер  Франчайзи | - Выявление резервов для повышения собственной доходности  - Выявление сильных сторон собственного предложения | SWOT-анализ, методы анализа финансово-хозяйственной деятельности |
| 1.4. Выбор конкурентной стратегии | Франчайзер  Франчайзи | - Анализ текущей конкурентной позиции  - Согласование предполагаемой конкурентной стратегии с текущей | Диагностика конкурентной среды рынка, оценка уровня концен-трации рынка, оценка уровня диф-ференциации продукции, расчет индекса концентрации Герфин-деля, метод «4Р», матрица МакКинзи |
| 1.5. Выработка франшизы | Франчайзер | -Формирование франшизного предложения с учетом интересов франчайзи | Метод оценки эффективности франчайзинговых отношений (авторская разработка) |
| Франчайзи | - Поиск и подбор франшизного предложения, отвечающего интересам франчайзи |
| 1.6.Проектировочная деятельность | Франчайзер  Франчайзи | Изучение влияния основных психографических характеристик потребителей туристических услуг на выбор места приобретения услуги | Анкетирование, дискриминантный анализ |
| 1. **Организация франчайзинговых отношений** | | | |
| 2.1. Поиск и подбор места (помещения) для осуществления бизнеса франчайзи | Франчайзер | - Формирование требований к помещению, обеспечивающих эффективность бизнеса  - Обеспечения договора с девелопером | Метод подсчета траффика, метод ориентации на сателлитов, метод оценки расстояний, экономичес-кие методы расчета эффективной стоимости аренды, методы опроса, наблюдения. |
| Франчайзи | - Поиск и подбор на местном рынке в соответствии с требованиями  - Согласование условий размещения франчайзером |
| 2.2.Финансовая модель бизнеса | Франчайзер  Франчайзи | - Построение финансовой модели бизнеса франчайзи, отвечающей интересам обеих сторон франшизы | Методы экономико-математического прогнозирования и моделирования |
| 1. **Координация франчайзинговых отношений** | | | |
| 3.1. Франчайзинговый договор (договор коммерческой концессии) | Франчайзер  Франчайзи | - Соответствие договора требованиям законодательства РФ  - Составление положений, нерегулируемых законодательством РФ в соответствии интересам обеих сторон франчайзинговых отношений | Законодательные методы |
| 3.2. Оценка эффективности франчайзинговых отношений | Франчайзер  Франчайзи | - Мониторинг эффективности функционирования франчайзинговых отношений  - Выделение проблемных зон | Метод оценки эффективности франчайзинговых отношений (авторская разработка)  Метод системы сбалансированных показателей |
| 1. **Мотивация франчайзинговых отношений** | | | |
| 4.1.Финансовые факторы | Франчайзер | - Снижение размера паушального взноса при открытии новых точек  - Снижение размера роялти при выполнении определенных объемов продаж  - Специальные условия кредитования, лизинга, отсрочка  - Скидки на отпускные цены при достижении определенных объемов продаж  - поощрительные бонусы, связанные с объемами продаж  - мотивационная программа для персонала (финансовая)  - право самостоятельно определять ценовую политику в своем регионе | Методы мотивации: организационно-административные, экономические, социально-психологические |
| 4.2.Нематериальные факторы | Франчайзер | - Повышение маркетинговой поддержки (местная реклама, POS-материалы, сувенирная и полиграфическая продукция)  - Предоставление брендированного оборудования для открытия новых точек  - предложение эксклюзивности в регионе при достижении определенных объемов продаж  - индивидуальные логистические условия  - дополнительное обучение персонала, повышение квалификации, семинары  - Участие лично франчайзи (руководителя) в мотивационных семинарах за рубежом  - Выделение индивидуального менеджера для решения оперативных вопросов франчайзи |
| 1. **Контроль** | | | |
| 5.1.Контроль соответствия реализации франшизного договора условиям соглашения | Франчайзер | - Контроль источников поставок  - Контроль реализации логистики  - Контроль уровня цен  - Контроль за участием в маркетинговых акциях | Метод системы сбалансированных показателей (авторская разработка), наблюдение, проверка, обследование, ревизия, аудит |
| 5.2.Контроль качества обслуживания, поддержания уровня бренда | Франчайзер | - Соблюдение стандартов бренд-бука  - Своевременное обучение и повышение квалификации персонала  - Обратная связь с клиентами  - Оценка потребительского опыта, полученного клиентом в процессе приобретения товара | Метод системы сбалансированных показателей (авторская разработ-ка), наблюдение, проверка, обследование, тайный покупатель |
| 5.3.Контроль финансовых результатов деятельности | Франчайзер | - Контроль достоверности информации об объемах продаж  - Контроль своевременности уплаты взносов роялти франчайзи | Аудит, ревизия |
| Франчайзи | - Контроль за показателями финансовой деятельности франчайзера  - Контроль за уровнем страхового покрытия франчайзи | Расчет коэффициента страхового покрытия |

Эффективное управление конкурентоспособностью предприятия сферы услуг требует от специалистов знания основных сил, влияющих на покупательское поведение потребителей.

Одним из важнейших этапов управления франчайзинговыми отношениями является изучение влияния основных психографических характеристик потребителей услуг на выбор предприятия – продавца туристических услуг. Для этого определим психографические характеристики потребителей туристических услуг, предпочитающих приобретать туры в офисе туроператора (франшиза) или в турагентстве (не франшиза). Данные, полученные на основании выборки из 43 респондентов, представлены в таблице 42 (анализируемая выборка).

Последовательность проведения дискриминантного анализа:

1. Формулируется проблема путем определения целей, зависимой переменной и независимых переменных. Зависимая переменная *Y* – приобретение туров в офисе туроператора (франшиза) или в турагентстве (не франшиза).

Независимые переменные *Х*i с вариантами ответов:

*Х*1 - частота путешествий: 1 – реже 1 раза в год; 2 – 1 раз в год; 3 – 2-3 раза в год; 4 – чаще 3 раз в год.

*Х*2 - пользование услугами туроператоров: 1 – да, всегда; 2 – да, иногда; 3 – нет, никогда.

Х3 – способ выбора тура: 1 – обращаюсь в турагентство; 2 – бронирую на сайте туроператора; 3 – другое.

Х4 – значение, придаваемое туроператору при выборе тура: 1 – да, определяющее значение; 2 – имеет значение, но не решающее; 3 – не имеет.

Х5 – постоянство приобретения тура в одном и том же агентстве: 1 – да, всегда; 2 – часто, но не всегда; 3 – выбираю путевку, а турагентство не имеет значения.

Таблица 42 – Информация о респондентах для дискриминантного анализа

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | *Y* | *Х*1 | *Х*2 | *Х*3 | *Х*4 | *Х*5 | *Х*6 | *Х*7 | *Х*8 | *Х*9 |
| 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 5 |
| 2 | 1 | 4 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 4 |
| 3 | 1 | 3 | 1 | 1 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 2 |
| 4 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 |
| 5 | 1 | 2 | 1 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 |
| 6 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 |
| 7 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 4 |
| 8 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 5 |
| 9 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 |
| 10 | 1 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 4 | 3 | 1 | 2 |
| 11 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 |
| 12 | 2 | 1 | 3 | 3 | 2 | 1 | 5 | 1 | 2 | 4 |
| 13 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 |
| 14 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 |
| 15 | 1 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 |
| 16 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 5 |
| 17 | 2 | 4 | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 |
| 18 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 |
| 19 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 4 |
| 20 | 1 | 1 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 |
| 21 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 |
| 22 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 23 | 1 | 4 | 2 | 1 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 5 |
| 24 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 |
| 35 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 |
| 36 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 |
| 37 | 2 | 1 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 |
| 38 | 2 | 1 | 3 | 3 | 2 | 1 | 3 | 1 | 2 | 1 |
| 39 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 |
| 30 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 31 | 1 | 2 | 2 | 1 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 32 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 |
| 33 | 2 | 1 | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 4 |
| 34 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 4 | 3 | 1 | 4 |
| 35 | 2 | 1 | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 |
| 36 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 4 | 2 | 2 | 2 |
| 37 | 1 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 |
| 38 | 1 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 3 | 3 | 2 | 2 |
| 39 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 |
| 40 | 1 | 1 | 3 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 5 |
| 41 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 |
| 42 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 |
| 43 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 4 |

Х6 – обычно приобретаемый вид туристических путевок: 1 – поездка в санаторий / пансионат России; 2 – стандартная путевка на пляжный отдых, например в Турцию, Египет, Таиланд; 3 – экскурсионные туры; 4 – сложные, индивидуальные туры; 5 – другое.

Х7 – стоимость приобретаемых туристических путевок (на 1 человека): 1 – до 30 тыс.руб.; 2 – 31-60 тыс.руб.; 3 – 61-100 тыс.руб.; 4 – более 100 тыс.руб.

*Х*8 – пол респондента: 1 – муж.; 2 – жен.

*Х*9 – возраст: 1 - <25; 2 – 25-35; 3 – 36-45; 4 – 45-55; 5 – старше 55 лет.

2. Результаты данных исследования представлены в таблице 51.

Результаты дискриминантного анализа для анализируемой выборки представлены в приложении 8 и таблице 43. На основе анализа групповых средних и стандартных отклонений, можно сделать вывод, что в делении всех респондентов на две группы самый большой вклад внесла переменная «стоимость приобретаемых туристических путевок на 1 человека».

Анализ корреляционной матрицы показал, что существует достаточно высокая связь между такими предикторами, как *Х*1 (частота путешествий ) и *Х*7 (стоимость приобретаемых туристических путевок), а так же между переменными *Х*4 (значение, придаваемое туроператору при выборе тура) и *Х*5 (постоянство приобретения тура в одном и том же агентстве). Остальные значения коэффициента корреляции имеют достаточно низкое значение, что свидетельствует о том, что в исследовании используются в основном не коррелирующие между собой переменные

Проверка значимости F-критерия указывает, что когда предикторы рассматриваются по отдельности, то только «пользование услугами туроператоров», «значение, придаваемое туроператору при выборе тура» и «стоимость приобретаемых туристических путевок» значимо различаются между респондентами и влияют на решение о том, приобретать туристическую путевку в офисе туроператора (франшиза) или в турагентстве (без франшизы).

Таблица 43 – Результаты дискриминантного анализа для двух групп

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Средние значения внутри группы | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| *Y* | | *Х*1 | | | *Х*2 | | *Х*3 | | *Х*4 | | | *Х*5 | | *Х*6 | | *Х*7 | | | *Х*8 | | | *Х*9 |
| 1 | | 2,21 | | | 1,78 | | 1,69 | | 1,73 | | | 2,39 | | 2,56 | | 2,04 | | | 1,65 | | | 2,52 |
| 2 | | 1,75 | | | 2,30 | | 2,10 | | 2,10 | | | 1,45 | | 2,30 | | 1,45 | | | 1,65 | | | 2,52 |
| В целом | | 2,00 | | | 2,02 | | 1,88 | | 1,91 | | | 1,95 | | 2,44 | | 1,76 | | | 1,65 | | | 2,58 |
| Стандартное отклонение в группах | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | | 0,79 | | | 0,67 | | 0,87 | | 0,75 | | | 0,50 | | 0,78 | | 0,56 | | | 0,48 | | | 1,27 |
| 2 | | 0,78 | | | 0,65 | | 0,96 | | 0,30 | | | 0,60 | | 0,92 | | 0,60 | | | 0,48 | | | 1,53 |
| В целом | | 0,81 | | | 0,71 | | 0,93 | | 0,61 | | | 0,72 | | 0,85 | | 0,65 | | | 0,48 | | | 1,38 |
| Объединенная внутригрупповая корреляционная матрица | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|  | | *Х*1 | | | *Х*2 | | *Х*3 | | *Х*4 | | | *Х*5 | | *Х*6 | | *Х*7 | | | *Х*8 | | | *Х*9 |
| *Х*1 | | 1,0 | | |  | |  | |  | | |  | |  | |  | | |  | | |  |
| *Х*2 | | 0,074 | | | 1,0 | |  | |  | | |  | |  | |  | | |  | | |  |
| *Х*3 | | -0,066 | | | 0,434 | | 1,0 | |  | | |  | |  | |  | | |  | | |  |
| *Х*4 | | -0,147 | | | -0,305 | | -0,136 | | 1,0 | | |  | |  | |  | | |  | | |  |
| *Х*5 | | 0,072 | | | -0,316 | | -0,104 | | **0,635** | | | 1,0 | |  | |  | | |  | | |  |
| *Х*6 | | 0,313 | | | 0,130 | | -0,113 | | 0,135 | | | 0,011 | | 1,0 | |  | | |  | | |  |
| *Х*7 | | **0,637** | | | -0,282 | | -0,300 | | 0,310 | | | 0,347 | | 0,478 | | 1,0 | | |  | | |  |
| *Х*8 | | 0,252 | | | 0,177 | | 0,069 | | 0,052 | | | -0,065 | | 0,154 | | 0,043 | | | 1,0 | | |  |
| *Х*9 | | 0,014 | | | 0,176 | | -0,240 | | -0,301 | | | -0,176 | | 0,129 | | 0,079 | | | 0,026 | | | 1,0 |
| Функция | Собств. значен. | | | Процент вариации | | | | Канон.коррел. | | | После функции | | Коэффици-ент Уилкса | | *Хи-*квадрат | | | Степени свободы | | | Значимость | |
| 1 | 2,465 | | | 100 | | | | 0,843 | | | 100 | | 0,289 | | 45,358 | | | 9 | | | 0,000 | |
|  | | | | Коэффициент λ | | | | | | | | | Значение F | | Значимость | | | | | | Fкрит. | |
| *Х*1 | | | | 0,917 | | | | | | | | | 3,734 | | 0,060 | | | | | | 4,08 | |
| *Х*2 | | | | 0,863 | | | | | | | | | 6,482 | | 0,015 | | | | | |  | |
| *Х*3 | | | | 0,952 | | | | | | | | | 2,068 | | 0,158 | | | | | |
| *Х*4 | | | | 0,911 | | | | | | | | | 4,013 | | 0,052 | | | | | |
| *Х*5 | | | | 0,567 | | | | | | | | | 3,127 | | 0,000 | | | | | |
| *Х*6 | | | | 0,975 | | | | | | | | | 1,033 | | 0,315 | | | | | |
| *Х*7 | | | | 0,787 | | | | | | | | | 11,10 | | 0,002 | | | | | |
| *Х*8 | | | | 1,000 | | | | | | | | | 0,00 | | 0,988 | | | | | |
| *Х*9 | | | | 0,998 | | | | | | | | | 0,090 | | 0,766 | | | | | |
| Коэффициенты канони-ческойдискримин. функции | | | | | | Структурная матрица | | | | Нормированные  коэффициенты | | | | | | | Центроиды | | | | | |
| *Х*1 | | | 0,297 | | | 0,192 | | | | **0,235** | | | | | | | Группа | | | Функция 1 | | |
| *Х*2 | | | -0,357 | | | -0,253 | | | | -0,239 | | | | | | | 1 | | | 1,430 | | |
| *Х*3 | | | -0,109 | | | -0,143 | | | | -0,100 | | | | | | | 2 | | | -1,644 | | |
| *Х*4 | | | -1,917 | | | 0,101 | | | | -1,130 | | | | | | |  | | |  | | |
| *Х*5 | | | 2,121 | | | -0,199 | | | | **1,168** | | | | | | |  | | |  | | |
| *Х*6 | | | 0,267 | | | 0,556 | | | | **0,228** | | | | | | |  | | |  | | |
| *Х*7 | | | -0,120 | | | 0,101 | | | | -0,070 | | | | | | |  | | |  | | |
| *Х*8 | | | 0,203 | | | 0,332 | | | | 0,099 | | | | | | |  | | |  | | |
| *Х*9 | | | -0,126 | | | -0,030 | | | | -0,176 | | | | | | | Константа | | | -0,600 | | |
| Результаты классификации для случаев, отобранных для анализа | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|  | | | Группы | | | | | Частота | | | Предсказанная группа - 1 | | | | | | Принадлежность к гр. 2 | | | | | |
| Группа | | | 1 | | | | | 20 | | | 22 (95,7%) | | | | | | 1 (4,3%) | | | | | |
| Группа | | | 2 | | | | | 20 | | | 3 (15%) | | | | | | 17 (85%) | | | | | |
| Процент правильно классифицированных по группам случаев – 90,7 % | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Для одной дискриминантной функции оцениваем показатель «собственное значение», соответствующее этой функции, которое равно 2,465. Каноническая корреляция, соответствующая этой функции, равна 0,843. Квадрат корреляции, равный (0,843)2 = 0,71, показывает, что 71% дисперсии зависимой переменной (лояльность) объясняется этой моделью.

3. Значимость дискриминантной функции. При проверке значимости в нашем примере можно отметить, что λ = 0,289 преобразуется в хи-квадрат статистику, равную 45,358 с 9 степенями свободы. Она значима при уровне значимости 0,05.

4. При оценке важности основных предикторов можно сделать вывод, что самым важным предиктором является характеристика «постоянство приобретения тура в одном и том же агентстве» (1,168), «частота путешествий» (0,235) и «приобретаемый вид туристических путевок». Коэффициенты структурной корреляции свидетельствуют о том же. Таким образом, для управления эффективностью предприятия сферы туристических услуг можно создать профили двух групп с точки зрения трех предикторов, которые являются наиболее важными: «постоянство приобретения тура в одном и том же агентстве», «частота путешествий» и «приобретаемый вид туристических путевок».

С ненормированными коэффициентами канонической дискриминантной функции мы можем определить, будет ли субъект, который не вошел в анализируемую выборку, приобретать услуги у фирм, использующих франшизу, или будет приобретать тур в турагенстве без франшизных отношений, т.е. данную функцию можно использовать для классификации необработанных значений переменных в проверочной выборке. Модель дискриминантного анализа в нашем случае выглядит следующим образом:

D = b0 + b1X1 + b2X2 + b3X3 + b4X4 +… + biXi = -0,600 + 0,235X1 - 0,239X2 - 0,100X3 - 1,130X4 + 1,168X5 + 0,228X6 - 0,070X7 +0,099X8 -0,176X9,

где D – дискриминантный показатель (дискриминант);

b0 – дискриминантный коэффициент (вес);

Х – значение предиктора (независимой переменной).

Знаки коэффициентов предикторов X1, X5, X6, и X8 положительны, что означает, что, чем чаще путешествует респондент, приобретает туры в одном и том же агентстве, выбирает определенный вид туров, и если это респондент мужского пола, тем более высока вероятность, что он будет приобретать туры в брендированном туристическом агентстве (с франшизой).

5. Оценка достоверности дискриминантного анализа. Сложив элементы, лежащие на диагонали матрицы и разделив полученную сумму на общее количество случаев, определяется коэффициент результативности или процент верно классифицированных случаев. В нашем примере коэффициент результативности равен (22+17)/43 = 0,907 или 90,7%. Сравнение данного значения с критерием результативности случайной классификации (½ = 50%), можно сделать вывод, что, так как превышение точности классификации над случайной классификацией составляет свыше 25%, поэтому достоверность дискриминантного анализа оценивается как удовлетворительная.

Исследования показали, что для покупателей на рынке туристических услуг Кировской области основными и определяющими характеристиками при решении вопроса о приобретении туров в офисе туроператора (франшиза) или в турагентстве (не франшиза) являются:

- «постоянство приобретения тура в одном и том же агентстве»;

- «частота путешествий»;

- «приобретаемый вид туристических путевок».

Учет указанных характеристик позволит участникам франшизных отношений разработать наиболее оптимальную программу продвижения франшиз на целевые рынки.

Таким образом, технология управления франчайзинговыми отношениями разработана с целью эффективного функционирования организаций на туристическом рынке Кировской области, а также повышении уровня социальной защищенности потребителей туристических услуг. Разработанная методика позволяет на основе различных методов и инструментария:

для франчайзера:

- сформировать франшизный пакет, отвечающий требованиям собственного устойчивого поступательного развития;

- эффективно организовать и контролировать франчайзинговые партнерские отношения с возможностью гибкой координации;

- стимулировать собственную эффективность через систему мотивации франчайзи.

для франчайзи:

- подобрать оптимальное франчайзинговое предложение, отвечающее текущей рыночной ситуации в регионе;

- эффективно организовывать франчайзинговые партнерские отношения с учетом региональной специфики;

- повышать свою эффективность через повышение квалификации персонала и мотивационные программы франчайзера.

Разработанная технология представляет собой систему последовательных действий (этапов), при соблюдении которых обе стороны франчайзинговых отношений достигают максимальной эффективности, развиваясь совместно, благодаря друг другу, используя взаимные ресурсы, т.е. достигается основная цель франчайзинга.

**3.2. Оценка уровня развития франчайзинговых отношений с учетом специфических факторов конкурентной среды рынка туристических услуг**

Товарный франчайзинг гарантирует соответствие качества товара, предлагаемого франчайзи, стандартам франчайзера – производителя. И здесь репутация бренда в большей степени лежит на плечах франчайзера, то есть успешность функционирования всей сети зависит от владельца франшизы. Франчайзинг сферы услуг (или сервисный франчайзинг) имеет свою специфику. Здесь франчайзи должен гарантировать качество обслуживания, соответствующее стандартам бренда, а успешность франшизы зависит от каждого участника сети. В связи с этим особенно важным является разработка механизмов анализа эффективности франчайзинга сферы услуг.

Региональный туристический рынок Кировской области на начало 2014 года был представлен следующими франшизами (таблица 44).

В течение сезона также появился новый франчайзи ООО «Медео» (SUNMAR), а франчайзи бренда Pegas Touristic – ООО «Вояж» открыл дополнительный офис по адресу: г. Киров, ул. Горького, д.25.

Таблица 44 - Субъекты анализа рынка туристических услуг.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Наименование | Адрес, контактная информация | Наличие франшизы | Наименование франшизы |
| 1 | ООО «Фаворит» | г. Киров, ул. Молодой Гвардии, 46, тел.: +7 (8332) 21-68-16 | Да | 1001 тур |
| 2 | ООО «Вятка-тур» | г. Киров, ул. Воровского, 55  тел.: +7 (8332) 373-509 | Да | CORAL |
| 3 | ООО «Вояж» | г. Киров, yл. Карла Либкнехта, д. 67, тел.: +7 (3332) 38-33-94 | Да | PegasTouristic |
| 4 | ИП Верхотурова О.А. | г. Киров, ул. Карла Маркса, д.80, тел.:+7 (8332) 45-76-66 | Да | TUI |
| 5 | ООО «Таинственный остров» | г. Киров, ул. Воровского, д. 71  +7 (8332) 67-80-00 | Да | PegasTouristic |
| 6 | ООО «Турагентство Мотор» | г Киров, ул Московская, д 106 а  +7 (8332) 53-90-83 | Да | TUI |
| 7 | ООО «Вятка-интур» | г. Киров, ул. Воровского, д.43  +7 (8332) 37-61-61 | Да | INTOURIST |
| 8 | ООО «Плюс-тур» | г. Киров, Октябрьский пр., д. 112, тел.: +7 (8332) 57-80-80 | Да | Натали Турс |

Анализ туристических франшиз, представленных на рынке Кировской области, показал, что все они работают по одинаковой схеме:

1. Низкий размер паушального взноса или его полное отсутствие.
2. Предоставление повышенной комиссии для франчайзи.
3. Наличие планов продаж.
4. Размер роялти тесно связан с выполнением планов продаж.
5. Компенсация затрат на брендированность офиса продаж (обычно только на внешнюю вывеску) и предоставление фирменной атрибутики.
6. Высокие требования к квалификации персонала.
7. Регулярные тренинги по продажам, существующим и новым направлениям работы туроператора-франчайзера, информационные туры для сотрудников.

Сравнительная характеристика туристических франшиз регионального рынка Кировской области представлена в таблице 45.

Таким образом, в связи со спецификой франчайзинга туристической отрасли вторую группу выделенных факторов необходимо расширить следующими показателями, учитывающими особенности данного типа франшиз:

- план продаж;

- комиссия для франчайзи;

- компенсация за брендированность;

- требования к офису продаж;

- требования к персоналу;

- возможность работы с другими туроператорами.

Таблица 45 - Состав туристических франшиз

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Пауш. взнос | Роялти | План продаж | Комиссия для фран-чайзи | Компенсация за брендиро-ванность | Требования к офису продаж | Требования к персоналу | Возможность работы с другими туроператорами |
| 1001 тур | 20000 руб | 6000 руб в мес | нет | от 12% | нет | нет | Опыт работы турагентом — от 1 года  Стажировка сотрудников в собственном офисе франчайзера  Видео-курсы | Без ограничений |
| CORAL | 12000 руб | 6000 руб в мес зависит от выпол-нения плана продаж | 230 чел. в год | от 13% | Компенсация затрат на производство внешней вывески + предоставление дизайн-проекта вывески | Не менее 15 кв.м.  Основное требование – большая проходимость места размещения офиса продаж | Проведение семинаров по основным направлениям деятельности, тренингов по приобретению навыков продаж, компании до 5 раз в год.  Бесплатные инфо-туры в Турцию и Египет. | Разрешена при бронировании через собственный центр с максимальной комиссией |
| PEGAS | нет | 10000 руб в мес | План продаж предлага-ет франчайзи сам | от 14% | Предоставление дизайн-проекта офиса продаж и элементов фирменной атрибутики | Не менее 20 кв.м.  Удобное месторасположение, доступность для клиента, современный офис с коммуникациями, возможность монтажа вывески на внешнем фасаде здания | Опыт работы турагентом — от 2 лет.  Проведение семинаров по основным направлениям деятельности, тренингов по приобретению навыков продаж, компании не реже 3-4 раз в год. | Возможно только при отсутствии запрашиваемого турпродукта «PEGAS Touristik».  Достигнута договоренность с рядом туроператоров об увеличении скидки для агентств, входящих в сеть «PEGAS Touristik». |
| TUI | 20000 руб | 7500 руб | 100 чел в год | от 14% | Компенсация стоимости внешней вывески + предоставление фирм.атрибутики | Удобное месторасположение, возможность монтажа вывески на внешнем фасаде здания | Персонал агентства проходит аттестацию перед вхождением в сеть | Возможно без ограничений |
| Sunmar | нет | нет | 150 чел в год | от 11% | Компенсация стоимости внеш-ней вывески + предоставление фирменной атрибутики | Удобное месторасположение, доступность для клиента, современный офис с коммуник. | Не менее 2 сотрудников | Возможно при отсутствии предложения у франчайзера |
| INTOURIST | нет | 100 руб при выполнении плана продаж  До 20000 руб в мес при невыполнении | 180 чел в год | от 14% | Компенсация оформления офиса продаж до 120000 руб | Не менее 15 кв.м.  Удобное место-расположение, доступность для клиента, совре-менный офис с коммуникациями, возможность монтажа вывески на внешнем фасаде здания | Опыт работы турагентом — от 2 лет.  Не менее 2 сотрудников. | Возможно только из списка партнеров |
| Натали Турс | нет | 6 т.р в мес при выпол-нении плана продаж  17 т.р. в мес при невыполне-нии плана | 500000 руб в год | от 12% | Предоставляет-ся дизайн-проект помещения и вывески. Компенсации нет | Не менее 30 кв.м.  Срок аренды не менее 3 лет  Возможность размещения внешней вывески | Опыт работы турагентом — от 5 лет, сотрудники от 2 лет.  Не менее 3 сотрудников  Обучение менеддеров обязательное платное  Инфо-тур 1 в год при выполнении плана продаж | Возможно только PEGAS Touristic с повышенной комиссией |

Разработанная нами методика оценки эффективности мероприятий по управлению франчайзинговыми отношениями на туристическом рынке Кировской области апробирована нами на примере франшизы НАТАЛИ ТУРС, имеющей на территории региона одного франчайзи – ООО «Плюс-тур».

С помощью системы сбалансированных показателей, описанной в главе 1.3., нами была проведена оценка степени реализации предложенных мероприятий по совершенствованию системы управления франчайзинговыми отношениями и определен их вклад в систему формирования конкурентоспособного положения предприятия.

На основе этой методики нами был рассчитан интегральный показатель успеха реализации мероприятий. Выбранные ранее оперативные цели по формированию системы управления франчайзинговыми отношениями сгруппированы по основным группам значимых факторов и оценены с точки зрения их реализации (таблица 46).

Исследование показало, что в наибольшей степени франчайзер реализует свои цели в группе «финансовые составляющие франшизы» (87%) и в направлении совершенствования элементов, отражающих специфику данной франшизы (73%). Работа над улучшением показателей, отражающих опыт франчайзинговых отношений,ведется недостаточно интенсивно (68%).

В ходе опроса потенциальных франчайзи, проводившегося в целях выделения ключевых факторов влияния в составе франчайзингового предложения, 40% опрошенных указали, что определяющим фактором при выборе франшизы является ее многократная успешная реализация в других регионах, то есть факторы группы, отражающей опыт франчайзинговых отношений: количество франчайзи и количество франчайзинговых точек в сети.

Таким образом, франчайзеру НАТАЛИ ТУРС необходимо направить максимальные усилия на реализацию мероприятий, направленных на совершенствование показателей данной группы.

Таблица 46 – Расчет интегрального показателя степени достижения целей до и после реализации мероприятий

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Область оценки | Оперативные цели | Уро-веньприо-ритета, ai | Балльная оценка до реализации мероприятий | | | | | | Балльная оценка после реализации мероприятий | | | | | | Степень реализации | | Итоговый показатель | |
| Степень реализации в краткосрочном  периоде | | Интегральная оценка | | Максимально возможная оценка | | Степень реализации в краткосрочном периоде | | Интегральная оценка | | Максимально возможная оценка | |
| оценка bi | maxbmax | оценка ai\*bi | итог Ʃ ai\*bi | оценка ai\*bmax | итог Ʃ ai\*bmax | оценка bi | maxbmax | оценка ai\*bi | итог Ʃ ai\*bi | оценка ai\*bmax | итог Ʃ ai\*bmax | tдо | tпосле | tдо | tпосле |
| Опыт франчайзинговых отношений | Число сотруд-ников, занятых поддержкой франчайзи | 4 | 3 | 5 | 12 | 25 | 20 | 50 | 4 | 5 | 16 | 34 | 20 | 50 | 50% | 68% | 54% | 73% |
| Количество франчайзи | 3 | 2 | 5 | 6 | 15 | 3 | 5 | 9 | 15 |
| Финансовые результаты деятельности | 2 | 2 | 5 | 4 | 10 | 3 | 5 | 6 | 10 |
| Количество франчайзинг. точек в сети | 1 | 2 | 5 | 3 | 5 | 3 | 5 | 3 | 5 |
| Специфика франшизы | Отрасль | 3 | 3 | 5 | 9 | 16 | 15 | 30 | 4 | 5 | 12 | 22 | 15 | 30 | 53% | 73% |
| Состав франшизы | 2 | 2 | 5 | 4 | 10 | 3 | 5 | 6 | 10 |
| Длительность  пребывания на рынке бренда в качестве франшизного предложения | 1 | 3 | 5 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| Финансовые составляющие франшизы | Паушальный взнос | 2 | 4 | 5 | 8 | 10 | 10 | 15 | 5 | 5 | 10 | 13 | 10 | 15 | 67% | 87% |
| Роялти | 1 | 2 | 5 | 2 | 5 | 3 | 5 | 3 | 5 |

Для оценки эффективности франчайзинговых предложений на региональном туристическом рынке, составим обобщающую таблицу основных факторов, влияющих на эффективность франчайзинговых отношений (таблица 47).

В свете событий 2013-2014 гг., когда объявили себя банкротом ряд крупнейших туроператоров, таких как: «Нева», «Лабиринт», «Идеал-тур», «Капитал-тур» и другие, в том числе работавших по франчайзинговой схеме, в структуру фактора «финансовые результаты деятельности франчайзера» нами был внесен также размер финансового обеспечения туроператора.

Данный фактор существенно влияет на экономические показатели деятельности и деловую репутацию франчайзи даже в случае приостановления деятельности франчайзера на рынке туристических услуг. Показателем данного фактора будет являться коэффициент, отражающий обеспеченность реализуемых туров страховым покрытием, рассчитанный по формуле:

|  |  |
| --- | --- |
|  | (9) |

При этом полностью обеспеченным будет являться тур оператора с коэффициентом *К*=1. Чем ближе данный коэффициент к 0, тем менее обеспеченные туры предлагает к реализации туроператор. Если показатель превышает 1, это означает, что его туры полностью покрыты страховым обеспечением, а также в случае невозможности франчайзером выполнить свои обязательства перед клиентами, последние смогут рассчитывать еще и на компенсацию морального вреда.

Для определения эффективности франчайзинговых отношений на региональном туристическом рынке Кировской области согласно формуле , необходимо привести все показатели в математическую форму. Для этого оценим все показатели по 3-х балльной шкале (высокий, средний, низкий) и присвоим им соответствующие ранги – 3 (высокий), 2(средний) и 1 (низкий). Результаты отображены в таблице 48.

Таблица 47 - Основные показатели, влияющие на эффективность франчайзинговых отношений на туристическом рынке Кировской области

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Фактор | 1001 тур | CORAL | PEGAS | TUI | SUNMAR | INTOURIST | НАТАЛИ ТУРС |
| О1 | Количество франчайзи, ед. | 115 | 650 | 770 | 200 | 20 | 50 | 91 |
| О2 | Количество франчайзинговых точек в сети, ед. | 150 | 650 | 950 | 500 | 105 | 135 | 95 |
| О3 | Число сотрудников, занятых поддержкой франчайзи, чел. | 3 | 19 | 38 | 10 | 5 | 4 | 8 |
| О4 | Финан. результаты деятельности франчайзера:  - объем выручки за 2013 год  - фин. обеспечение  - коэффициент*К* | нет данных | 480 млн  110 млн.  0,23 | 195 млн.  220 млн.  1,13 | 1117 млн.  121 млн.  0,11 | 135 млн.  100 млн.  0,74 | 382 млн.  46 млн.  0,12 | 444 млн.  100 млн  0,23 |
| С1 | Отрасль | Туризм | Туризм | Туризм | Туризм | Туризм | Туризм | Туризм |
| С2 | План продаж | нет | 230 чел/год | нет | 100 чел/год | 150 чел/год | 180  чел/год | 500 000 руб/год |
| Комиссия для франчайзи, % | 12 | 13 | 14 | 14 | 11 | 14 | 12 |
| Компенсация за брендированность | нет | да | нет | да | да | да | нет |
| Требования к офису продаж | низкие | низкие | средние | низкие | средние | средние | высокие |
| Требования к персоналу; | низкие | средние | высокие | средние | средние | средние | высокие |
| Возможность работы с другими туроператорами. | да | да,  с условием | да,  с условием | да | да,  с условием | да,  с условием | да,  с условием |
| С3 | Длительность пребывания набренда в качестве франшизного предложения, лет | 8 | 2 | 4 | 4 | 2 | 14 | 5 |
| Ф1 | Паушальный взнос, руб. | 20 000 | 12 000 | нет | 20 000 | нет | нет | нет |
| Ф2 | Роялти, руб./мес. | 6 000 | 6 000 | 10 000 | 7 500 | нет | 100 - 20 000 | 6 000 –  17 000 |

Таблица 48 - Математическое представление показателей, влияющих на эффективность франчайзинговых отношений

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Фактор | 1001 тур | CORAL | PEGAS | TUI | SUNMAR | INTOURIST | НАТАЛИ ТУРС |
| О1 | Количество франчайзи, ед. | 1 | 3 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 |
| О2 | Количество франчайзинговых точек в сети, ед. | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 |
| О3 | Число сотрудников, занятых поддержкой франчайзи, чел. | 1 | 3 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 |
| О4 | Финан. результаты деятельности франчайзера:  - объем выручки, 2013г.  - фин. обеспечение  - коэффициент*К* | 2 | 1 | 3 | 1 | 2 | 1 | 1 |
| С1 | Отрасль | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| С2 | План продаж | 3 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 |
| Комиссия для франчайзи, % | 1 | 2 | 3 | 3 | 1 | 3 | 1 |
| Компенсация за брендированность | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 |
| Требования к офису продаж | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 |
| Требования к персоналу; | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 |
| Возможность работы с другими туроператорами. | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 |
| С3 | Длительность пребывания бренда в качестве франшизного предложения, лет | 3 | 1 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 |
| Ф1 | Паушальный взнос, руб. | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 |
| Ф2 | Роялти, руб./мес. | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 |

Рассчитаем суммарные показатели по каждой франшизе (таблица 49). Максимально возможный показатель по всем трем группам факторов составляет 9.

Таблица 49 - Расчет суммарного показателя эффективности франчайзинговых отношений

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Франшиза |  |  |  | Ʃ |
| 1. 100 тур | 0,324\*1+0,125\*2+0,336\*1+  +0,215\*2=1,34 | 0,426\*3+0,298\*2,33+0,276\*3=  =2,8 | 0,764\*2+0,236\*2=  =2,0 | 6,14 |
| 2. CORAL | 0,324\*3+0,125\*3+0,336\*3+  +0,215\*1=2,57 | 0,426\*3+0,298\*1,83+0,276\*1=  =2,10 | 0,764\*2+0,236\*2=  =2,0 | 6,67 |
| 3. PEGAS | 0,324\*3+0,125\*3+0,336\*3+  +0,215\*3=3,0 | 0,426\*3+0,298\*2,00+0,276\*2=  =2,43 | 0,764\*3+0,236\*2=  =2,76 | 8,19 |
| 4. TUI | 0,324\*2+0,125\*3+0,336\*2+  +0,215\*1=1,91 | 0,426\*3+0,298\*2,5+0,276\*2=  =2,58 | 0,764\*2+0,236\*2=  =2,0 | 6,49 |
| 5. SUNMAR | 0,324\*1+0,125\*1+0,336\*1+  +0,215\*2=1,22 | 0,426\*3+0,298\*1,83+0,276\*1=  =2,10 | 0,764\*3+0,236\*3=  =3,0 | 6,32 |
| 6. INTOURIST | 0,324\*1+0,125\*1+0,336\*1+  +0,215\*1=1,00 | 0,426\*3+0,298\*2,5+0,276\*3=  =3,68 | 0,764\*3+0,236\*2=  =2,76 | 7,44 |
| 7. НАТАЛИ ТУРС | 0,324\*1+0,125\*1+0,336\*1+  +0,215\*1=1,00 | 0,426\*3+0,298\*1,5+0,276\*2=  =2,28 | 0,764\*3+0,236\*1=  =2,53 | 5,81 |

Суммарный показатель эффективности франчайзинговых отношений на туристическом рынке Кировской области выделил франшизу туроператора PEGASTOURISTIC как наиболее эффективную. Самые низкие показатели эффективности продемонстрировала франшиза туроператора НАТАЛИ ТУРС, имеющая минимальные из возможных характеристик по 9 из 14 показателей.

Таким образом, оценка позволяет не только оценивать уровень развития франчайзинговых отношений, но и выявлять проблемные зоны в каждой конкретной франшизе.

**3.3 Оценка эффективности системы управления франчайзингом на**

**региональном рынке туристических услуг**

Оценка эффективности системы управления предполагает оценку не только на основе количественных методов, но и качественного эффекта от предложенных мероприятий.

**3.3.1 Оценка качественного эффекта влияния наличия франшизы и**

**широты ассортимента на объем продаж туристической компании**

Для оценки качественного эффекта влияния наличия франшизы и широты ассортимента на объем продаж нами проведены исследования на рынке туристических услуг Кировской области, данные представлены в таблице 50. Оценка производится на основе использования процедуры дисперсионного анализа, который используется для изучения различий средних значений зависимых переменных, таких как объем продаж, вызванных влиянием контролируемых независимых переменных, таких как наличие или отсутствие франшизы у предприятия и широта предлагаемого ассортимента туристических услуг.

Для изучения влияния переменных на объем продаж нами отобрано 18 туристических фирм, и для каждой комбинации условий отобрано по шесть предприятий, имеющих и не имеющих франшизу, по 3 предприятия с широким, средним и узким предложением ассортимента туристических услуг. Средний объем продаж определен в млн. руб., для процедуры анализа количественные показатели операционализированы (переведены в баллы), также в качестве ковариаты была получена качественная оценка восприятия потребителями туристических услуг бренда предприятия.

Таблица 50 – Исходные данные для оценки эффекта

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Название турфирмы | Объем продаж | | Наличие франшизы:  1 – нет,  2 - да | Ассортимент:  1 – широкий,  2 – средний,  3 – ограничен. | Восприя-тие бренда, баллы |
| тыс.руб. | баллы |
| 1. ООО «Фаворит» | 18253 | 5 | 2 | 3 | 2 |
| 2. ООО «Вятка-тур» | 37002 | 9 | 2 | 3 | 3 |
| 3. ООО «Вояж» | 39665 | 10 | 2 | 3 | 3 |
| 4. ИП Верхотурова О.А. | 29216 | 8 | 2 | 2 | 2 |
| 5. ООО «Таинственный остров» | 16892 | 5 | 2 | 2 | 3 |
| 6. ООО «Турагентство Мотор» | 11185 | 3 | 2 | 2 | 2 |
| 7. ООО «Вятка-интур» | 17077 | 5 | 2 | 1 | 2 |
| 8. ООО «Плюс-тур» | 12550 | 4 | 2 | 1 | 2 |
| 9. ООО «Медео» | 22730 | 6 | 2 | 1 | 3 |
| 10. ООО «Аурель» | 638 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 11. ООО «За Горизонтом» | 1445 | 1 | 1 | 2 | 1 |
| 12. ООО «Турмастер» | 1373 | 1 | 1 | 2 | 1 |
| 13. ООО «Лагуна-тревел» | 1898 | 1 | 1 | 3 | 2 |
| 14. ООО «Робинзон» | 1251 | 1 | 1 | 2 | 1 |
| 15. ООО «Стелла тур» | 1130 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 16. ООО «ЦТУ «Сказка странствий» | 1791 | 1 | 1 | 3 | 1 |
| 17. ООО фирма "Эстлайт" | 18579 | 5 | 1 | 3 | 2 |
| 18. ООО «Саквояж-тур» | 145 | 1 | 1 | 1 | 1 |

Основные этапы решения дисперсионного анализа [12, 21, 54]:

1. Определяем влияние широты ассортимента на объем продаж предприятия. Анализ проводится в программе Minitab. На основе однофакторного дисперсионного анализа определяем различия в средних значениях зависимой переменной для нескольких категорий независимой переменной, в нашем исследовании, различается ли объем продаж в зависимости от широты ассортимента (высокий, средний и низкий) (приложение 7).

2. Формулируется нулевая гипотеза, которая утверждает, что групповые средние по туристическим компаниям не зависят от широты предлагаемого ассортимента, т.е. равны:*Но*: *μ1 = μ2 = μ3*

3. Для определения силы влияния переменной *Х* на *Y* определяем показатель *ŋ2*: *ŋ2 = SSх/ SSу = (SSу - SSошибки) / SSу;*

*ŋ2* = 0, когда все групповые средние равны, т.е. переменная *Х* не влияет на *Y*;

*ŋ2* = 1, когда внутри каждой из групп переменной *Х* изменчивость отсутствует, но имеется некоторая изменчивость между группами.

Определяем влияние широты ассортимента (*Х*) на продажу (*Y*). Степень влияния *ŋ2 = SSх/ SSу* = 17,44 / 157,11 = 0,1110 т.е. 11,10 % вариации в продажах (Y) обусловлено влиянием широты ассортимента, что указывает на очень низкий уровень влияния.

4. Для проверки статистической значимости эффекта используем следующие критерии: F-критерий Фишера, тест Тьюки и графические тесты.

Таблица 51 – Результаты однофакторного дисперсного анализа изучения влияния широты ассортимента на объем продаж

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Источник дисперсии | Сумма квадратов, SS | Степени свободы,*df* | | Средний квадрат, *МS* | | F | Вероятность Р |
| Между группами (ассортимент) | 17,44 | 2 | | 8,72 | | 0,94 | 0,414 |
| Внутри групп (дисперсия ошибки) | 139,67 | 15 | | 9,31 | | - | - |
| Итого | 157,11 | 17 | | - | | - | - |
|  | Средние ячеек | | | | | | |
| Широта предлагаемого ассортимента | Количество наблюдений | | Среднее | | Стандартное отклонение | | |
| Высокий уровень (1) | 6 | | 3,000 | | 2,280 | | |
| Средний уровень (2) | 6 | | 3,167 | | 2,850 | | |
| Низкий уровень (3) | 6 | | 5,167 | | 3,817 | | |
| Итого | 18 | | - | | - | | |

4.1 Для проверки нулевой гипотезы о равенстве средних значений при различных уровнях предлагаемого ассортимента значений F-расчетного, равного в нашем случае 0,94, сравнивают с критическим значением F-табличного. Для 2 и 17 степеней свободы табличное значение F = 3,59, что меньше расчетного значения, следовательно, нулевая гипотеза о равенстве объемов продаж не отклоняется и эффект влияния ассортимента на объем продаж статистически не значим.

4.2 Проверка значимости на основе теста Тьюки.

ассортимент LowerCenterUpper ---------+---------+---------+---------+

2 -4,405 0,167 4,739 (------------\*-------------)

3 -2,405 2,167 6,739 (------------\*------------)

---------+---------+---------+---------+

-3,5 0,0 3,5 7,0

Рисунок 27 – Иллюстрация теста Тьюки

По тесту Тьюки (рисунок 27) получены интервалы (-4,405 до 4,739). Это означает, что разность между объемом продаж при средней широте ассортимента и высокой широте ассортимента может быть в диапазоне от –4, 405 до 4,739. Так как нуль входит в этот диапазон, то разницу средних значений по этим двум величинам нельзя считать статистически значимой. Поэтому для проверки значимости эффекта используем графические тесты.

4.3 Графические тесты.

4.3.1 Строим индивидуальный график значений для определения группировки предприятий в зависимости от широты предлагаемого ассортимента (Х) (рисунок 29).

****

## Рисунок 29 – Индивидуальный график значений объемов продаж

График показывает распределение туристических предприятий в зависимости от широты предлагаемого ассортимента и какой объем продаж обеспечивает каждый уровень. Наблюдается четкое распределение предприятий по группам. Видно, что не наблюдается какого-либо различия в объемах продаж при высоком и среднем ассортименте, а при низкой широте ассортимента объем продаж, напротив, высокий.

4.3.2 Строим график прямоугольных диаграмм (рисунок 30).

Прямоугольная диаграмма также показывает объемы продаж при различных уровнях зависимой переменной, диаграмма также свидетельствует о том, что чем ниже широта предлагаемого ассортимента, тем выше объем продаж.

****

Рисунок 30 – Прямоугольная диаграмма зависимости объемов продаж от широты предлагаемого ассортимента

4.3.3 Строим графики остатков (рисунок 31). Для анализа используется статистический показатель «остатки», это разница между наблюдаемыми корреляциями (данные в исходной корреляционной матрице) и вычисленными, которую оценивают исходя из матрицы факторных нагрузок. Графики остатков можно применять для проверки нулевой гипотезы о равенстве средних значений объемов продаж (Но: *μ1 = μ2 = μ3*).

Нормальный вероятностный график (Residual) (масштаб вертикальной шкалы соответствует Гауссову распределению) позволяет выявить негауссовость. Если график приближен к прямой, как в нашем случае, то остатки распределены нормально и нулевая гипотеза о равенстве средних значений отклоняется. График остатков (FittedValue) позволяет определить зависимость остатков от уровня ассортиментного предложения. Остатки должны располагаться вдоль оси Residual и не быть сгруппированы около нулевой оси.



Рисунок 31 – Графики остатков для проверки нулевой гипотезы

Гистограмма остатков позволяет обнаружить наличие нескольких (вершин) выбросов, а также выявить негауссовость. Гистограмма должна быть примерно симметричной и иметь форму колокола. График остатков и подогнанных значений (ObservationOrder) позволяет выявить непостоянную дисперсию, отсутствие членов высшего порядка и наличие выбросов. Остатки должны быть расположены вокруг нуля случайным образом. Как видно по графикам остатков, нулевая гипотеза также не отклоняется, и широта предлагаемого ассортимента услуг не оказывает значимого влияния на объем продаж турфирмы.

5. Для определения влияния на объем продаж (*Yi*) двух зависимых переменных – широты ассортимента (*Xi*) и наличия или отсутствия франшизы (*Zi*) используем процедуру двухфакторного дисперсионного анализа. Результаты анализа представлены в таблице 52 и приложении 7.

6. Определение полного эффекта (полной корреляции), т.е. степени объединенного влияния: *ŋ2 = (SSх1 + SSх2 + SSх1х2) / SSх1 + SSy* = (98,00 + 17,440+2,333) /255,11 = 0,4616 или 46,16%, что указывает на умеренный эффект влияния.

7. Нулевая гипотеза проверяется с помощью *F* – статистики:

* 1. *F* – критерий для проверки значимости полного эффекта равен:

*F = (SSх1х2 / dfn) / (SSошибки / dfd) = МSх1х2 / МSошибки,*= 23,554/3,278 = 7,18

с 5 и 12 степенями свободы.*Fкрит*= 3,11, следовательно полный эффект влияния широты ассортимента (*Xi*) и наличия франшизы (*Zi*) на объем продаж (*Yi*) статистически значимый при уровне значимости, равном 0,05.

Таблица 52 – Двухфакторный дисперсионный анализ

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Источник вариации | Сумма квадратов, SS | Степени свободы,*df* | Средний квадрат, *МS* | F | Fкрит |
| Наличие франшизы | 98,00 | 1 | 98,00 | 29,90 | 4,75 |
| Ассортимент | 17,44 | 2 | 8,722 | 2,66 | 3,89 |
| Объединенный | 115,44 | 3 | 38,480 | - | - |
| Двухфакторное взаимодействие | 2,333 | 2 | 1,167 | 0,36 | 3,89 |
| Модель | 117,77 | 5 | 23,554 | 7,18 | 3,11 |
| Остаточный компонент (ошибка) | 39,333 | 12 | 3,278 | - | - |
| Итого | 157,11 | 17 | 9,245 | - | - |
| Широта ассортимента | Наличие франшизы | Количество наблюдений | Среднее | |  |
| Высокий | Да | 3 | 5,000 | |
| Высокий | Нет | 3 | 1,000 | |
| Средний | Да | 3 | 5,333 | |
| Средний | Нет | 3 | 1,000 | |
| Низкий | Да | 3 | 8,000 | |
| Низкий | Нет | 3 | 2,333 | |
| Широта ассортимента | Наличие франшизы | Количество наблюдений | Среднее | |
| Высокий | - | 6 | 3,000 | |
| Средний | - | 6 | 3,167 | |
| Низкий | - | 6 | 5,1667 | |
| - | Да | 9 | 1,444 | |
| - | Нет | 9 | 6,111 | |

* 1. *F* – критерий для проверки значимости эффекта взаимодействия равен:

*F* = 1,167/ 3,278 = 0,36 с 2 и 12 степенями свободы. *Fкрит*= 3,89, эффект взаимодействия статистически незначимый, т.е. влияние широты ассортимента (*Xi*) и влияние наличия франшизы (*Zi*) не зависят друг от друга, и как таковой синергетический эффект отсутствует.

* 1. Поскольку эффект взаимодействия статистический незначимый, оценим значимость главных эффектов:

*F* – критерий для проверки значимости главного эффекта влияния ассортимента равен: *F* = 2,66, с 2 и 12 степенями свободы. *Fкрит*= 3,89, главный эффект влияния ассортимента на объем продаж, как мы уже отмечали ранее, статистически незначимый.

* 1. *F* – критерий для проверки значимости главного эффекта наличия франшизы равен: *F* = 29,90 с 1 и 12 степенями свободы. *Fкрит*= 4,75. Главный эффект франшизных отношений статистически значимый.

Таблица 53 – Сводный анализ оценки качественного эффекта

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатели | Результат | |
| Cтепень влияния переменных *Хi* на *Y*, *ŋ2* | Вывод для уровня значимости α=0,05 |
| 1. Эффект влияния широты ассортимента и наличия франшизы на объема продаж | 0,4616 | Эффект статистически значимый |
| 2. Эффект влияния широты ассортимента на увеличение объема продаж | 0,1110 | Эффект статистически незначимый |
| 3. . Эффект влияния наличия франшизы на увеличение объема продаж | 0,6237 | Эффект статистически значимый |
| 4. . Эффект влияния бренда на объема продаж | 0,7154 | Эффект статистически значимый |

Таким образом, наши исследования позволяют сделать следующие выводы:

1. Широта ассортимента туристических услуг не оказывает заметного влияния на объем продаж туристических услуг. Степень влияния широты ассортимента *ŋ2*= 0,1110, т.е. 11,10% вариации в продажах (*Y)* обусловлено влиянием широты ассортимента, что указывает на очень низкий эффект
2. Эффект влияния наличия франшизы заметно повышает продажи, и статистически значимо. *ŋ2*= 0,6237, т.е. 62,37% вариации в продажах (*Y)* обусловлено влиянием наличия франшизы. Эффект влияния восприятия бренда *ŋ2*= 0,7154, т.е. 71,54% и статистически значим (приложение 7).
3. В нашем случае эффект влияния каждого фактора не зависит от эффекта другого фактора. Следовательно, при разработке мероприятий по повышению эффективности франшизных отношений следует обратить внимание на значимость отобранных факторов.

**3.3.2 Количественная оценка эффективности системы управления франчайзингом на региональном рынке туристических услуг**

Расчет суммарного показателя эффективности франчайзинговых отношений показал, какие из критических факторов необходимо улучшать каждому франчайзеру в первую очередь, и над какими нужно работать в перспективе. Направления совершенствования франчайзинговых отношений регионального рынка туристических услуг Кировской области (для франчайзеров) отображено в таблице 54.

Очевидно, что франчайзи не могут влиять на факторы опыта франчайзинговых отношений и финансовые составляющие франшизы. Однако, как на этапе выбора франшизы, так и в процессе сотрудничества специфика рынка туристических услуг позволяет франчайзи в большой степени влиять на фактор «Персонал»:

- постоянно повышая квалификацию своих сотрудников;

- разрабатывая и совершенствуя системы мотивации труда для удержания обученных специалистов высокого класса;

- нанимая на работу специалистов с профильным образованием;

- активно участвуя в обучающих программах франчайзера.

В целом необходимо отметить, что общий уровень успешности бизнеса франчайзи повышает привлекательность компании, что влечет автоматически рост уровня квалификации персонала.

Взаимосвязь и взаимозависимость франчайзера и франчайзи очевидна во всем: чем успешнее бренд франчайзера, тем легче работать франчайзи, и тем доходнее его бизнес. Чем доходнее и успешнее бизнес франчайзи, тем выше доход и репутация франчайзера, что влечет за собой новых франчайзи.

Эффективные франчайзинговые отношения выстраиваются по восходящей спирали. Важным является понимание обеими сторонами бизнес-отношений взаимозависимости их успеха.

Таблица 54 – Факторы совершенствования управления франчайзинговыми отношениями на рынке туристических услуг Кировской области

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Франшиза | Факторы, нуждающиеся в совершенствовании  1 очередь | Факторы, нуждающиеся в совершенствовании   1. очередь |
| 1 | 1001 тур | 1. Число сотрудников, занятых поддержкой франчайзи. Необходимо увеличить число сотрудников до пропорции 1 сотрудник на 20 франчайзи.  2. Комиссия для франчайзи. Необходимо повышение комиссии минимум до 13%.  3. Компенсация за брендированность. Необходимо снизить финансовую нагрузку франчайзи при открытии брендированного агентства. | 1. Количество франчайзинговых точек в сети. Необходимо стимулирование расширения бизнеса действующих франчайзи путем открытия новых офисов.  2. Паушальный взнос. Символический паушальный взнос не создает прибыли франчайзеру, однако отрицательно сказывается на общей структуре франчайзинговых отношений. Взнос нужно отменить либо заменить его косвенными платежами (например за инфо-тур сотрудника).  3. Роялти. Низкий размер роялти также не формирует прибыль франчайзера, однако формирует финансовое обязательство франчайзи, вызывающее негатив. Можно увязать размер роялти с комиссией или планами продаж. |
| 2 | CORAL | 1. Финансовые результаты деятельности. Необходимо повысить размер финансового обеспечения до 480 млн. руб.  2. План продаж. Необходимо пересмотреть структуру плана продаж, сделать его более гибким в зависимости от региона.  3. Компенсация за брендированность. Необходимо снизить финансовую нагрузку франчайзи при открытии брендированного агентства. | 1. Комиссия для франчайзи. Необходимо повышение комиссии минимум до 13%.  2. Требования к персоналу. Необходимо сделать перевес в сторону обучения персонала, а не его аттестации.  3. Возможность работы с другими туроператорами. Необходимо уделить внимание формированию конкурентных преимуществ собственного турпродукта, а не запретам.  4. Паушальный взнос. Символический паушальный взнос не создает прибыли франчайзеру, однако отрицательно сказывается на общей структуре франчайзинговых отношений. Взнос нужно отменить либо заменить его косвенными платежами (например за инфо-тур сотрудника).  5. Роялти. Низкий размер роялти также не формирует прибыль франчайзера, однако формирует финансовое обязательство франчайзи, вызывающее негатив. Можно увязать размер роялти с комиссией или планами продаж. |
| 3 | PEGAS | 1. Компенсация за брендированность. Необходимо снизить финансовую нагрузку франчайзи при открытии брендированного агентства.  2. Требования к персоналу. Необходимо сделать перевес в сторону обучения персонала, а не его аттестации. | 1. Возможность работы с другими туроператорами. Необходимо уделить внимание формированию конкурентных преимуществ собственного турпродукта, а не запретам.  2. Роялти. Низкий размер роялти также не формирует прибыль франчайзера, однако формирует финансовое обязательство франчайзи, вызывающее негатив. Можно увязать размер роялти с комиссией или планами продаж. |
| 4 | TUI | 1. Финансовые результаты деятельности. Необходимо повысить размер финансового обеспечения до 1 млрд.руб. | 1. Число сотрудников, занятых поддержкой франчайзи. Необходимо увеличить число сотрудников до пропорции 1 сотрудник на 20 франчайзи.  2. План продаж. Необходимо сделать его более гибким в зависимости от региона.  3. Компенсация за брендированность. Необходимо снизить финн.нагрузку франчайзи при открытии брендированного агентства.  4. Требования к персоналу. Необходимо сделать перевес в сторону обучения персонала, а не его аттестации.  5. Паушальный взнос. Символический паушальный взнос не создает прибыли франчайзеру, однако отрицательно сказывается на общей структуре франчайзинговых отношений. Взнос нужно отменить либо заменить его косвенными платежами (например за инфо-тур сотрудника).  6. Роялти. Низкий размер роялти также не формирует прибыль франчайзера, однако формирует финансовое обязательство франчайзи, вызывающее негатив. Можно увязать размер роялти с комиссией или планами продаж. |
| 5 | SUNMAR | 1. Количество франчайзинговых точек в сети. Необходимо стимулирование расширения бизнеса действующих франчайзи путем открытия новых офисов.  2. Число сотрудников, занятых поддержкой франчайзи. Необходимо увеличить число сотрудников до пропорции 1 сотрудник на 20 франчайзи.  3. Комиссия для франчайзи. Необходимо повышение комиссии минимум до 13%. | 1. Финансовые результаты деятельности. Необходимо повысить размер финансового обеспечения до 135 млн.руб.  2. План продаж. Необходимо сделать его более гибким в зависимости от региона.  3. Компенсация за брендированность. Необходимо снизить финн.нагрузку франчайзи при открытии брендированного агентства.  4. Требования к персоналу. Необходимо сделать перевес в сторону обучения персонала, а не его аттестации.  5. Возможность работы с другими туроператорами. Необходимо уделить внимание формированию конкурентных преимуществ собственного турпродукта, а не запретам. |
| 6 | INTOURIST | 1. Количество франчайзинговых точек в сети. Необходимо стимулирование расширения бизнеса действующих франчайзи путем открытия новых офисов.  2. Число сотрудников, занятых поддержкой франчайзи. Необходимо увеличить число сотрудников до пропорции 1 сотрудник на 20 франчайзи.  3. Финансовые результаты деятельности. Необходимо повысить размер финансового обеспечения до 380 млн.руб. | 1. Требования к персоналу. Необходимо сделать перевес в сторону обучения персонала, а не его аттестации.  2. Возможность работы с другими туроператорами. Необходимо уделить внимание формированию конкурентных преимуществ собственного турпродукта, а не запретам.  3. План продаж. Необходимо сделать его более гибким  4. Роялти. Отсутствие роялти при выполнении плана продаж – позитивный фактор, однако план продаж выше среднего, а при его невыполнении размер роялти становится высоким. Необходим баланс. |
| 7 | НАТАЛИ ТУРС | 1. Количество франчайзинговых точек в сети. Необходимо стимулирование расширения бизнеса действующих франчайзи путем открытия новых офисов.  2. Число сотрудников, занятых поддержкой франчайзи. Необходимо увеличить число сотрудников до пропорции 1 сотрудник на 20 франчайзи.  3. Финансовые результаты деятельности. Необходимо повысить размер финансов.обеспечения до 440 млн.руб.  4. Комиссия для франчайзи. Необходимо повышение комиссии минимум до 13%.  5. Требования к офису продаж. Необходимо снизить первоначальные требования к офису продаж по двум категориям: площадь офиса и срок аренды.  6. Требования к персоналу. Необходимо сделать перевес в сторону обучения персонала, а не его аттестации.  7. Возможность работы с другими туроператорами. Необходимо уделить внимание формированию конкур.преимуществ собственного турпродукта, а не запретам.  8. Роялти. Высокий размер роялти в купе с низкой комиссией создает дискриминационные условия для франчайзи. | 1. Компенсация за брендированность. Необходимо снизить финансовую нагрузку франчайзи при открытии брендированного агентства. |

Оценка экономической эффективности от реализации предложенных в таблице 52 мероприятий возможна через расчет показателя *ROI* (*ReturnOnInvestment)* – это коэффицент возврата инвестиций, показатель рентабельности вложений. Он в процентном соотношении демонстрирует прибыльность (при значении больше 100%) или убыточность (при значении меньше 100%) конкретной суммы вложения денежных средств в определенный проект.

|  |  |
| --- | --- |
|  | (10) |

где: *R*– доход от реализации туристических услуг;

*С* – себестоимость туристических услуг;

*I -* сумма инвестиций (затрат на реализацию мероприятий).

В ходе опроса потенциальных франчайзи, проводившегося в целях выделения ключевых факторов влияния в составе франчайзингового предложения, 40% опрошенных указали, что определяющим фактором при выборе франшизы является ее многократная успешная реализация в других регионах, то есть факторы группы, отражающей опыт франчайзинговых отношений (группа *О*): *О1* – количество франчайзи и *О2* – количество франчайзинговых точек в сети. Мероприятие, направленное на повышение значения данных факторов – «Стимулирование расширения бизнеса действующих франчайзи путем открытия новых офисов». В главе 1.2. рассмотрены мотивирующие факторы, которые возможно реализовать в рамках данного мероприятия:

- снижение размера паушального взноса (или полная его отмена) при открытии новых розничных точек на той же территории и на новых территориях, не обозначенных во франчайзинговом договоре;

- предоставление брендированного оборудования для открытия новых точек на льготных условиях.

В связи с тем, что франчайзеры, имеющие низкий показатель «Количество франчайзи» не взимают с франчайзи паушального взноса, определяющим мероприятием будет предоставление брендированного оборудования для открытия новых точек на льготных условиях.

Одним из франчайзеров, нуждающихся в реализации предложенного мероприятия «Стимулирование расширения бизнеса действующих франчайзи путем открытия новых офисов» является НАТАЛИ ТУРС. Франш-бук 2014 года определяет требования к открытию франчайзингового агентства и оценивает затраты на его открытие в 450 тысяч рублей.

Выручка франчайзи НАТАЛИ ТУРС в г.Кирове (ООО «Плюс-тур») в 2013 году составила 17,1 миллиона рублей, из которых 2,2 миллиона рублей остались в распоряжении франчайзи в качестве комиссионного вознаграждения, а 14,9 миллионов рублей были перечислены франчайзеру в счет исполнения обязательств по реализации туристических услуг.

Рассчитаем показатель ROI для франчайзера НАТАЛИ ТУРС при реализации мероприятия по стимулированию открытия нового офиса в г.Киров:

\*100%,

В 2013 году себестоимость туристических услуг туроператора НАТАЛИ ТУРС составила 70,6% в общей выручке от реализации туристических услуг. Предполагая, что данную пропорцию можно приложить и на себестоимость туристических услуг, реализованных его франчайзи ООО "Плюс-тур", получаем, что ROI=973.

Учитывая, что затраты на открытие нового офиса составляют всего 10% от годового объема выручки по франчайзи, реализация данного мероприятия является экономически обоснованной.

**Выводы по главе 3**

На основе вышеизложенного можно сделать следующие выводы:

1. Авторский организационный механизм управления франчайзинговыми отношениями разработан с целью эффективного функционирования организаций на туристическом рынке Кировской области, а также повышении уровня социальной защищенности потребителей туристических услуг. Разработанная методика позволяет на основе различных методов и инструментария удовлетворить интересы всех сторон франчайзинговых отношений.
2. Анализ туристических франшиз, представленных на рынке Кировской области показал, что все они работают по одинаковой схеме. Обобщенные и систематизированные данные позволили оценить эффективность франчайзинговых отношений, действующих в данный момент на региональном рынке туристических услуг.
3. Суммарный показатель эффективности франчайзинговых отношений на туристическом рынке Кировской области выделил франшизу туроператора PEGAS TOURISTIC как наиболее эффективную. Расчет суммарного показателя эффективности франчайзинговых отношений показал, какие из критических факторов необходимо улучшать каждому франчайзеру в первую очередь, и над какими нужно работать в перспективе.
4. Результат дисперсионного анализа показал, что широта ассортимента туристических услуг не оказывает заметного влияния на объем продаж туристических услуг. Эффект влияния наличия франшизы заметно повышает продажи, 62,37% вариации в продажах обусловлено влиянием наличия франшизы. Аналогичный показатель эффекта влияния восприятия бренда имеет значение 71,54% и статистически значим.
5. Разработаны направления совершенствования франчайзинговых отношений регионального рынка туристических услуг Кировской области для каждого из представленных франчайзеров.
6. Исследование психографических характеристик потребителей туристических услуг в Кировской области показало, что чем чаще путешествует респондент, приобретает туры в одном и том же агентстве, выбирает определенный вид туров, и если это респондент мужского пола, тем более высока вероятность, что он будет приобретать туры в брендированном туристическом агентстве (с франшизой).

**Заключение**

Проведенное в рамках диссертационной работы исследование позволило сделать теоретические выводы и практические рекомендации по формированию и развитию системы управления франчайзингом на региональном рынке туристических услугКировской области.

В ходе работы были достигнуты следующие результаты:

1. Исследована история возникновения понятия «франчайзинг», прослежена его эволюция. Видоизменения франчайзинга напрямую связаны с экономической ситуацией каждой исторической эпохи. Каждая новая форма франчайзинга отвечала требованиям именно того временного периода, в котором она реализовывалась. Тенденция развития современного франчайзинга показывает тренд к системе «франчайзер - владелец идеи, ноу-хау, зарабатывает на авторских правах».
2. Систематизация научных взглядов в области определений понятия «франчайзинг» показала, что большинство авторов в своих определениях в описании франчайзинга выделяют процесс предоставления, передачи компанией определенных прав или привилегий другой компании, некоторые из них указывают на временный характер соглашения, действующий на определенной территории. При этом суть передаваемых прав и привилегий и статус компаний каждый автор понимает по-своему.

3. Сформулировано авторское понятие франчайзинга как системы бизнес-отношений, при которой франчайзер передает, а франчайзи принимает право на осуществление коммерческой деятельности на условиях франшизного соглашения (договора коммерческой концессии). При этом франшизное соглашение (договор коммерческой концессии) в обязательном порядке описывает франшизный пакет, который включает в себя:

- четко описанную схему (технологию) деятельности;

- обязательство осуществлять деятельности под именем (брендом, торговой маркой) франчайзера;

- обязательство осуществлять деятельность на строго определенной территории;

- финансовые обязательства сторон по уплате постоянных и переменных платежей в течение срока действия соглашения.

4. Обобщено и классифицировано многообразие форм франчайзинговых отношений. На современном этапе франчайзинг развивается неравномерно и присутствует огромное количество его видов и форм. Это связано, в первую очередь, с большим различием стран по социально-экономическому типу, уровню развития и структуре экономики. Определяющим фактором авторской классификации франшизы является ее структура (состав франшизного предложения). Также систематизирована классификация франчайзинга относительно иерархической структуры управления внутри «зонтика»

5. Рассмотрены характеристики франчайзинга как комбинированной формы управления товаропроводящими цепями, проанализирована степень зависимости различных форм хозяйственных связей от факторов, имеющих важное значение в построении товаропроводящих цепей. Бизнес-схема франчайзинга объединяет в себе преимущества, как дилерской сбытовой цепи, так и работы через сеть собственных филиалов и региональных отделений.

6. Исследованы и описаны особенности франчайзинга в сфере туристических услуг, проведена сравнительная характеристика товарного и сервисного франчайзинга.

7. Проанализированы организационно-экономические факторы развития регионального рынка франчайзинга, в том числе в разрезе сферы услуг. Проанализированы позиции рынка услуг Кировской области в Волго-Вятском экономическом районе, регион занимает стабильно 2-е место после Нижегородской области.

8. Выявлены позитивные предпосылки для развития франчайзинга сферы услуг в регионе с одновременной тенденцией сокращения числа субъектов малого предпринимательства.

9. Проведен ситуационный анализ франчайзинговых отношений на региональном рынке туристических услуг кировской области: определеныпродуктовые и географические границы рынка, определены субъекты анализа, проведена диагностика конкурентной среды с определением уровня интенсивности конкуренции на рынке туристических услуг региона, осуществлен маркетинговый анализ данного рынка, оценен уровень его монополизации, проанализированы барьеры «входа» на рынок новых участников.

10. Разработана методика оценки уровня развития франчайзинговых отношений на основе весовых характеристик их ключевых факторов:

,

где

11. Разработанная универсальная методика апробирована на оценке уровня развития франчайзинговых отношенийс учетом специфики факторов франчайзинга сферы услуг на примере регионального рынка туристических услуг Кировской области. Проведенное исследование позволило выделить франшизу туроператора PEGAS Touristic как наиболее эффективную в Кировской области.

12. Определены направления совершенствования франчайзинговых отношений субъектов рынка туристических услуг Кировской области, сформулированы рекомендации для повышения эффективности франшизы для каждого из представленных на рынке франчайзеров.

Материалы исследований были высоко оценены и приняты к внедрению Министерством развития предпринимательства, торговли и внешних связей Кировской области; ООО «Франчайзинг – Интеллект», г. Пермь; ООО ТК "Созвездие" г.Кирово-Чепецк Кировской обл.

**Список использованной литературы**

1. Гражданский Кодекс Российской Федерации (ГК РФ) от 30.11.1994 N 51-ФЗ.
2. Постановление Правительства Кировской области «Об установлении величины прожиточного минимума по Кировской области за I квартал 2008 года» от 10.04.2007 №91/161.
3. Постановление Правительства Кировской области «Об установлении величины прожиточного минимума по Кировской области за I квартал 2008 года» от 08.04.2008 г. №127/110.
4. Постановление Правительства Кировской области «Об установлении величины прожиточного минимума по Кировской области за I квартал 2009 года» от 14.04.2009 г. №8/75.
5. Постановление Правительства Кировской области «Об установлении величины прожиточного минимума по Кировской области за I квартал 2010 года» от 20.04.2010 г. №48/146.
6. Постановление Правительства Кировской области «Об установлении величины прожиточного минимума по Кировской области за I квартал 2011 года» от 19.04.2011 г. №100/140.
7. Постановление Правительства Кировской области «Об установлении величины прожиточного минимума по Кировской области за I квартал 2012 года» от 26.04.2012 №149/234.
8. Постановление Правительства Кировской области «Об установлении величины прожиточного минимума по Кировской области за I квартал 2013 года» от 08.05.2013 г. №208/262
9. Регламент Комиссии (ЕС) №4087/88 от 30 ноября 1988.
10. Федеральный закон от 26.07.2006 № 135-ФЭ «О защите конкуренции» (ред. от 21.11.2009).
11. Федеральный закон от 24.11.1996 № 1Э2-ФЗ «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» (ред. от 28.06.2009).
12. Аакер Д., Кумар В., Дэй Дж. Маркетинговые исследования. 7-е издание/ Пер. с англ. под ред. С. Божук. – СПб.: Питер, 2004. – 848 с.
13. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. – 208 с.
14. Аналитическая записка о реализации в 2012 году мероприятий ОЦП «Поддержка и развитие малого и среднего предпринимательства в Кировской области» на 2010-2014 годы // Департамент малого и среднего предпринимательства Кировской области
15. Ансофф И. Стратегическое управление. - М.: 1989. - 358 с
16. Афанасьева Н.В., Багиев Г.Л., Лейдиг Г. Конкуренция и инструментарий эффективного предпринимательства. Под общей редакцией академика Багиева Г.Л.- СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 1996.
17. Бренды «на развес»: как туроператоры вербуют турагентства во франчайзинг // Profi.Travel. – 10.02.2014/ - режим свободного доступа: <http://profi.travel/news/754/details>
18. Бобков С.А. Коммерческая концессия как институт в российском гражданском праве // Журнал российского права. – 2002, - №10, с.41.
19. Бобков С.А. Коммерческое обозначение как объект исключительных прав в российском гражданском праве // Журнал Российского права, 2004 г., № 1, С.44.
20. Борисов А. Франчайзинг как форма международного сотрудничества // Свой бизнес, 2004 г.,. № 1
21. Бурцева Т.А. Маркетинговые исследования. Практикум. – Киров: ФГБОУ ВПО «ВГСХА». – 2012г. – 241 с.
22. Бурцева Т.А., Потапенко А.Ю. Формирование и развитие системы интегрированных маркетинговых коммуникаций. Монография.- Киров, 2010.-175с.
23. Вадимов С. О взаимоотношениях между франчайзи и франчайзером // Предприниматель. – 2007. - №41 и 42.
24. Веткин В.А., Винтайкина E.B. Технологии создания турпродукта: пакетные туры. М.:КНОРУС, 2010. - 220 с.
25. Виноградова Т.В., Закорин Н.Д., Тубелис Р.Ю. Технология продаж услуг туристской индустрии. М.: Издательский центр «Академия», 2010. 240 с.
26. Ганебных Е.В. Франчайзинг как способ развития малого предпринимательства // Российское предпринимательство. — 2012. — № 19 (217). — c. 113-119.
27. Ганебных Е.В. Оценка факторов, определяющих эффективность франшизных предложений // Фундаментальные исследования. – 2014. - №3 (2). – с.315-320.
28. Ганебных Е.В. Классификация форм франчайзинговых отношений // Сборник материалов VII межвузовской студенческой научно-практической конференции. Под ред. Л.К. Прокопенко – Киров: Изд-во ФГБОУ ВПО «ВятГУ», 2014. – c.399-403.
29. Ганебных Е.В. Управление функцией контроля в системе франчайзинговых отношений // Экономика и предпринимательство. – 2014. - №5 (2). – с.436-440.
30. Ганебных Е.В., Эль-Сибаи Н.М. Управление функцией планирования во франчайзинговых отношениях // Фундаментальные исследования. – 2014. - №9 (7). – с.1563-1567.
31. Ганебных Е.В., Бурцева Т.А. Система сбалансированных показателей для оценки эффективности франшизных отношений // Экономика и предпринимательство. – 2014. - №11(4). – с. 934-941.
32. Ганебных Е.В. Франчайзинговые инструменты как фактор развития туризма в РФ // Вестник Ассоциации вузов туризма и сервиса, 2015. - №2(9). – с.40-48.
33. Гладкова Ю.В., Магомедов М.Г. Инновационное развитие сферы услуг на основе интеграционных форм бизнеса // Вестник ДГТУ. - 2011. - №2 (53). - С.230-234.
34. Голубков Е.П. Изучение конкурентов и завоевание преимуществ в конкурентной борьбе. - М. - 2006.

Гукасьян Г.М. Экономика от А до Я: Тематический справочник. М.: Инфра-М, 2007. — 480 с.

1. Дельтей Ж. Франчайзинг. /Пер. с фр. В.А. Петров. СПб.: Нева,2003.
2. Довгань В.В. Франчайзинг: путь к расширению бизнеса. — Тольятти: Дока-Пресс, 1994.
3. Земляков Д.Н., Макашев М.О. Франчайзинг: Интегрированные формы организации бизнеса. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.
4. Зеленский В.Г. Управление развитием сферы туристских услуг России на основе использования франчайзинга. Автореф. дисс. на соиск. уч. степ.канд. экон. наук. М.: Государственный университет управления, 2011.
5. Зиятдинова А. История успеха. Интервью о франчайзнге «География». Электронный ресурс, режим свободного доступа: http://www.geograftour.com/ru/agency/franchajzing-preimushestva/istorii-uspeha/ziyatdinova-angelina-g-kazan/

Зуб А.Т. Стратегический менеджмент - Теория и практика. – М.: АСПЕКТ ПРЕСС, 2002.

1. Зубаревич Н. Региональные рынки труда России: сходство непохожих. / ДемоскопWeekly, №337-338, 16-29 июня 2008г.
2. Кац Р.Б. Франчайзинг: построение предприятия, бухгалтерский учет, правовые аспекты. М.: ИД «Гросс-Медиа»: РОСБУХ, 2011. - 136 с.

Клейнер Г.Б. Словарь основных понятий стратегического планирования. Стратегии бизнеса: аналитический справочник. – М.: КОНСЭКО, 1998.

1. Колесников В. Построение франчайзингового бизнеса. – СПб.: Питер, 2008.
2. Колинченко М.В. Франчайзинг как эффективная форма инновационного развития сферы услуг // Современные проблемы сервиса и туризма. – 2011, № 3. – с. 70-77.
3. Колинченко М.В. Проблемы и перспективы развития франчайзинга в сфере услуг РФ // Социальная политика и социальное партнерство. – 2012, № 5. – с. 45-50.
4. Колинченко М.В. Франчайзинг как эффективная форма преодоления кризиса в сфере услуг // Материалы Международного молодежного научного форума «ЛОМОНОСОВ-2011» / Отв. ред. А.И. Андреев, А.В. Андриянов, Е.А. Антипов, К.К. Андреев, М.В. Чистякова. — М.: МАКС Пресс, 2011
5. Константиновская М. Зачем PegasTouristik ограничил комиссию субагентам? // Турпрофи. – 26.03.2012. – режим свободного доступа: <http://ural.turprofi.ru/news/_aview_b389985>
6. Косолапов А.Б. Технология и организация туроператорской и турагентской деятельности. М.: КНОРУС, 2010. - 288 с.
7. Крысин Л.П. Толковый словарь иноязычных слов. — М.: Эксмо, 2008. — 944 с.

Кураков, Л.П. Экономика и право: большой толковый словарь-справочник / Л. П. Кураков, В. Л. Кураков. – 2-е изд., доп. и перераб. – М. : Вуз и школа, 2003. – 866 с. – ISBN 5-943780-43-2 : руб. 207.90.

1. Куренков К. А. Франчайзинг как инструмент развития сферы услуг дальней связи в условиях реформирования отрасли. Автореф. дисс. на соиск. уч. степ.канд. экон. наук. М.: Всероссийская государственная налоговая академия Министерства финансов Российской Федерации, 2009.
2. Кутьёнкова Т.А. Дифференциация продуктов в маркетинговой деятельности страховых компаний // Организация продаж страховых продуктов. – 2008. - №3.
3. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. – М.: Наука. – 1996. – 589с.
4. Леонов А.Е. Франчайзинг в сфере малого предпринимательства. -Новосибирск, 2000.
5. Литвинцева Г.П. Словарь терминов по институциональной экономике. – Новосибирск: Издательство НГТУ, 2003.

Лопатников Л. И. Экономико-математический словарь: Словарь современной экономической науки. — 5-е изд., перераб. и доп. — М.: Дело, 2003. — 520 с.

1. Макашев М.О. Бренд. – Юнити Дана. – 2004.
2. Малое предпринимательство: статистика// Экономика и жизнь. – М. – 2007. – №40. – С. 54.
3. Малхотра, Нереш К. Маркетинговые исследования. Практическое руководство, 3-е изд.: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2002.- 960с.
4. Мендельсон М. Руководство по франчайзингу. Сибли-интернейшнл ИНК-М., 1995.
5. Скобкин С.С. Менеджмент в туризме.- М.: Магистр, 2009. 448 с.
6. Моборн Р. , Ким У.Ч. Стратегия голубого океана. - HippoPublishingLtd., 2005. – 272с.
7. Мюррей Я. Франчайзинг. СПб.: Питер, 2004.
8. Нарожная О. Глобализация по сходной цене // Topmanager. – 2004. – № 7–8.
9. Нечитайло, А.А. Франчайзинг в образовании [Текст]: Монография /Л.И. Ерохина, А.А. Нечитайло, С.А. Нечитайло.– Самара: Изд-во СГАУ, 2011.- 131с.
10. Нечитайло, С.А. Организационно-экономические особенности регионального франчайзинга образовательных услуг [Текст] / С.А. Нечитайло, А.Ю. Апарина, А.Е. Козлова // Наука и современность. Вып. 1: материалы междунар. науч.-практ. конф. 02 марта 2011 г. – М.: НАИРИ, 2011. – 175 с.
11. О взаимоотношениях между франчайзи и франчайзером // Предприниматель. Gründung&Franchising, 2007 - №42 (1)

Одинцова М.И. Институциональная экономика. М.: ГУ-ВШЭ, 2007. — 386 с.

1. Орлова О.А. Договор франчайзинга // Право и экономика, 2003 г., № 7. С. 26
2. Официальный веб-сайт торгово-промышленной палаты США. http://www.uschamber.com/
3. Официальный портал Правительства Кировской области: общие сведения. Режим свободного доступа: http://www.kirovreg.ru/region/
4. Официальный портал Федеральной службы государственной статистики: http://www.gks.ru
5. Официальный сайт Российской ассоциации франчайзеров. http://ru.rusfranch.ru
6. Официальный сайт Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Кировской области: http://kirovstat.gks.ru
7. «Пегас Туристик»: освоение Сибири // BUYBRAND Inform, 28.09.2010. – режим свободного доступа: <http://www.buybrand.ru/news/749/>

Петрунин Ю.Ю., Панова М.И. Экономика/словарь по обществознанию. – 3-е изд. – М.: КДУ, 2006. – 512с.

1. Портер М. Указ. соч.; Международная конкуренция / Пер. с англ. М.: Международные отношения, 1993.
2. Пробченкова Е.М. Механизмы повышения конкурентоспособности российских компаний в сфере туристских услуг: Дис. . канд. экон. наук. М., 2010.- 178 с
3. Райзберг, Б. А. Современный экономический словарь. – 5-е изд., перераб. и доп. / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. – М.: ИНФРА-М., 2006. – 495 с.
4. Рыкова И. В. Классификация франчайзинга // Бизнес.Online, - 13.12.2009. – режим свободного доступа: <http://franch.bl.by/articles/284114.php>
5. Рыкова И.В. Франчайзинг: новые технологии, методология, договоры. – М. : Современная экономика и право, 2000.
6. Сабынич Ж. История успеха. Интервью о франчайзнге «География». Электронный ресурс, режим свободного доступа: http://www.geograftour.com/ru/agency/franchajzing-preimushestva/istorii-uspeha/sabinich-janna-g-urga/
7. Семинихин В. Ценовые стратегии турфирм // Аудит и налогообложение. – 2010. - №7.
8. Смитанина М., Меныцикова Н. Бренды alacarte // Горячая линия. Туризм, -2010.-№ 4.-с. 5-9.
9. Смитанина М. Великий и ужасный снова с нами // Горячая линия. Туризм. – 2014. - №10.
10. Сосна С.А., Васильева Е.Н. Франчайзинг. Коммерческая концессия. – М.: Академкнига, 2005. – 375с.
11. Сосна С.А. Концессионное соглашение – новый вид договора в российском праве // Журнал российского права, 2003 г., № 2, С. 27
12. Ставцева С., Тюляков Р. Сетевые агентства перекраивают рынок // Туризм: практика, проблемы, перспективы.-2010.- № 7.- с. 13-14.
13. Стэнворт Дж., Смит Б. Франчайзинг в малом бизнесе. / Пер. с англ. под ред. Л.Н. Павловой. М.: Аудит. ЮНИТИ, 1996.

Тультаев Т.А. Маркетинг услуг. М.: МФПА, 2005. — 97 с.

Фаминский И.П. Внешнеэкономический толковый словарь. — М.: ИНФРА–М, Термика, 2001.

1. Фатхутдинов Р.А. Концепция новой теории управления конкурентоспособностью и конкуренцией // Современная конкуренция. – 2007. - №1.
2. Федеральное агентство по туризму. Официальный сайт: <http://russiatourism.ru>
3. Чудновский А.Д., Жукова М.А. Управление индустрией туризма России в современных условиях: Монография. М.: КНОРУС, 2009. - 456 с.
4. Шахова М.С. Классификация франшиз на российском рынке // Научные исследования экономического факультета. Электронный журнал. 2009. №2, с.69-79.
5. Шахова М.С. Управление франчайзинговой сетью: мотивация франчайзи // Франчайзинг в России. Электронный журнал. Режим доступа: <http://old.franchisetop.ru/shahova_2.pdf>
6. Шейн, С.А. Франчайзинг как инструмент развития и повышения прибыльности вашей компании / С. А. Шейн; под ред. Е. Е. Козлова. - Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2006. – 208 с.
7. The Federal Automobile Dealer Franchise Act of 1956, USA.
8. Askaroff, A. Isaac Singer: A brief history of a giant // [www.sewalot.com/singer\_history.htm](http://www.sewalot.com/singer_history.htm);
9. Bissell, D (2010) The First Conglomerate – 145 Years of the Singer Sewing Machine Company, Audenreed Press;
10. British Franchise Association. <http://www.thebfa.org>
11. Daszkowski, Don The History of Franchising // About.com Franchises, - <http://franchises.about.com/od/franchisebasics/a/history.htm>;
12. Franchise Consultants. <http://www.franchize.co.nz>
13. Franchise Development Service. <http://www.fdsfranchise.com/>
14. Floyd, C Different Types of Franchising, <http://www.franchise-chat.com/resources/franchise_forms.htm>;
15. Ganebnykh E.V. Franchising is the Effective Tool of Multiplication of Successful Business // Materials of the 6th International Research and Practice Conference, December 27th-28th, 2013, Munich, Germany. – Vol.1, p.147-148
16. Hadfield G.К. Problematic relations franchising and the law of incomplete contracts. Stanford law review Stanford (California), 1990, № 4, p 933
17. Heather Carmen Martin, Singer Memories, <http://singermemories.com>;
18. How to Use Franchise Advantage. Franchise Consultants. <http://www.franchize.co.nz>
19. Hunt S.D. The trend toward company-operated units in franchising chains. Journal of Retailing, 1973, vol.49, №2, p.3-12.
20. Hunt S.D., Nevin J.R. Power in a channel of distribution: sources and consequences. Journal of MarketingResearch, 1974, vol.11, p.186-193.
21. International Franchising Association. <http://www.franchise.org/>
22. Kessler, F. Automobile Dealer Franchises: Vertical Integration by Contract. TheYaleLawJournal, July 1957, Vol.66.
23. Lafontaine, F., Blair R.D. The Evolution of Franchising and Franchise Contracts: Evidence from the United States. EntrepreneurialBusinessLawJournal, Vol. 3-2, 381-434.
24. Lafontaine, F., Blair R.D. (2010) The Economics of Franchising .CambridgeUniversityPress.
25. Lowell, B. Which Franchising Structure Fits Your System? FranchisingWorld, April 2007.
26. Maitland, L. Franchising. A Practical Guide for Franchisors and Franchisees. ManagementBooks 2000 Ltd., 2000.
27. Office of Highway Policy Information (October 2013). ﻿Table HM-20: Public Road Length (2012)﻿ (Report). FederalHighwayAdministration. RetrievedJanuary 25, 2014
28. Porter M.E. Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance. NewYork: TheFreePress, 1985.

Приложение 1

*Франчайзер*

**АНКЕТА**

**Оцените, пожалуйста, по 10-балльной шкале важность основных факторов, определяющих эффективность франшизного предложения (1 балл – наименее важный фактор, 10 – баллов – очень важный фактор).**

**Если Вы можете выделить дополнительные факторы, впишите их в свободные строки.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Основные факторы | Оценка |
| 1 | Отрасль |  |
| 2 | Паушальный взнос |  |
| 3 | Роялти |  |
| 4 | Маркетинговые взносы (за маркетинговую поддержку) |  |
| 5 | Наличие/отсутствие программы обучения |  |
| 6 | Наличие/отсутствие маркетинговой поддержки |  |
| 7 | Предлагаемые размеры инвестиций |  |
| 8 | Предоставление/не предоставление эксклюзивных прав на регион |  |
| 9 | Обязательна/не обязательна первоначальная закупка товара (объем, стоимость, периодичность) |  |
| 10 | Длительность пребывания на рынке бренда в целом |  |
| 11 | Длительность пребывания на рынке до вывода франшизного предложения (самостоятельный бизнес) |  |
| 12 | Длительность пребывания на рынке бренда в качестве франшизного предложения |  |
| 13 | Количество франчайзи |  |
| 14 | Количество франчайзинговых точек в сети |  |
| 15 | Среднее количество точек у одного франчайзи |  |
| 16 | Темпы роста сети ежегодные |  |
| 17 | Наличие/отсутствие судебных исков против компании, судебные иски с франчайзи |  |
| 18 | Наличие/отсутствие франчайзи, покинувших компанию |  |
| 19 | Число сотрудников, занятых поддержкой франчайзи |  |
| 20 | Отзывы действующих франчайзи |  |
| 21 | Финансовая модель будущего бизнеса/предполагаемые обороты, прибыль |  |
| 22 | Финансовые результаты деятельности франчайзера, результаты аудита и пр. |  |
| 23 | Наличие/отсутствие специальных условий по кредитованию, лизингу и пр. |  |
| 24 | Состав франшизы (техника, технологии, рецепты, ПО) |  |
| 25 | Наличие/отсутствие «крючков» для удержания франчайзи (льготы, акции, бонусы и пр.) |  |
|  |  |  |

1. Отрасль, в которой работает компания \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

2. Ваш опыт работы на рынке франчайзинга: до 3 лет ; 4 - 6 лет ; более 7 лет \_\_\_

3. Количество франчайзи: до 10; от 11 до 30 ; свыше 30 \_\_\_

4. Базовый регион франшизы: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.

5. На Ваш взгляд, какая отрасль наиболее эффективно развивается по системе франчайзинга \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

СПАСИБО!

Приложение 2

*Франчайзи*

**АНКЕТА**

**Оцените, пожалуйста, по 10-балльной шкале, важность основных факторов, влияющих на восприятие Вами франшизного предложения (1 балл –маловажный фактор, 10 – баллов – сильно влияющий фактор фактор).**

**Если Вы можете выделить дополнительные факторы, впишите их в свободные строки.**

|  |  |
| --- | --- |
| Основные факторы | Оценка по 10-балльной шкале |
| Отрасль |  |
| Паушальный взнос |  |
| Роялти |  |
| Маркетинговые взносы (за маркетинговую поддержку) |  |
| Наличие/отсутствие программы обучения |  |
| Наличие/отсутствие маркетинговой поддержки |  |
| Предлагаемые размеры инвестиций |  |
| Предоставление/не предоставление эксклюзивных прав на регион |  |
| Обязательна/не обязательна первоначальная закупка товара (объем, стоимость, периодичность и т.д.) |  |
| Длительность пребывания на рынке бренда в целом |  |
| Длительность пребывания на рынке до вывода франшизного предложения (самостоятельный бизнес) |  |
| Длительность пребывания на рынке бренда в качестве франшизного предложения |  |
| Количество франчайзи |  |
| Количество франчайзинговых точек в сети |  |
| Среднее количество точек у одного франчайзи |  |
| Темпы роста сети ежегодные |  |
| Наличие/отсутствие судебных исков против компании, судебные иски с франчайзи |  |
| Наличие/отсутствие франчайзи, покинувших компанию |  |
| Число сотрудников, занятых поддержкой франчайзи |  |
| Отзывы действующих франчайзи |  |
| Финансовая модель будущего бизнеса/предполагаемые обороты, прибыль |  |
| Финансовые результаты деятельности франчайзера, результаты аудита и пр. |  |
| Наличие/отсутствие специальных условий по кредитованию, лизингу и пр. |  |
| Состав франшизы (техника, технологии, рецепты, ПО) |  |
| Наличие/отсутствие «крючков» для удержания франчайзи (льготы, акции, бонусы и пр.) |  |
|  |  |

Продолжение приложения 2

**1.Пол:** муж, жен

**2. Возраст:** до 25 лет , 25-45 , 45-60 , старше 60 \_\_

**3. Образование:** среднее, среднее-специальное , высшее \_\_\_

**4. Есть ли у Вас опыт работы в бизнесе:** да , нет **Сколько лет? \_\_\_\_\_**

**5. Есть ли у Вас опыт работы по франшизе:** да, нет \_\_\_

**6. Отрасль, в которой Вы работаете сейчас** \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**7. В какой отрасли, на Ваш взгляд, наиболее эффективно можно работать именно с франчайзинговыми инструментами \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**8. Как Вы считаете, целесообразно ли использование заемных финансовых средств (кредитов) для начала бизнеса по франшизе?** да, нет \_\_\_

**9. Какой из факторов может стать решающим во время принятия решения ведения бизнеса по франшизе или самостоятельно (выберите 1 фактор, имеющий наибольший вес):**

уникальная интересная идея бизнеса;

известность бренда, торговой марки франшизы;

консультационная помощь и пошаговое руководство от франчайзера;

многократно успешно реализованная франшиза в других регионах;

финансовая модель, подтверждающая большой успех франшизы

другой фактор \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

СПАСИБО!

Таблица - Результат оценки основных факторов эффективности франшизного предложения на основе

опроса франчайзеров

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **х1** | **х2** | **х3** | **х4** | **х5** | **х6** | **х7** | **х8** | **х9** | **х10** | **х11** | **х12** | **х13** | **х14** | **х15** | **х16** | **х17** | **x18** | **x19** | **x20** | **x21** | **x22** | **x23** | **x24** | **x25** |
| **1** | 10 | 5 | 5 | 5 | 10 | 10 | 10 | 5 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 |
| **2** | 5 | 8 | 8 | 1 | 7 | 7 | 10 | 10 | 1 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 9 | 8 | 9 | 5 | 9 | 10 | 10 | 7 | 10 | 7 |
| **3** | 8 | 8 | 8 | 2 | 8 | 1 | 8 | 10 | 5 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 5 | 2 | 2 | 2 | 2 | 8 | 2 | 2 | 10 | 2 |
| **4** | 9 | 7 | 8 | 8 | 10 | 10 | 10 | 10 | 8 | 8 | 8 | 8 | 6 | 6 | 5 | 8 | 7 | 10 | 10 | 10 | 8 | 8 | 9 | 9 | 9 |
| **5** | 3 | 1 | 2 | 2 | 10 | 10 | 7 | 5 | 8 | 8 | 8 | 10 | 10 | 10 | 10 | 7 | 5 | 3 | 8 | 6 | 9 | 9 | 4 | 10 | 5 |
| **6** | 8 | 10 | 10 | 8 | 10 | 10 | 9 | 7 | 4 | 7 | 7 | 8 | 6 | 8 | 6 | 7 | 7 | 4 | 4 | 7 | 8 | 7 | 7 | 8 | 8 |
| **7** | 10 | 2 | 3 | 2 | 5 | 5 | 8 | 7 | 8 | 10 | 7 | 7 | 5 | 5 | 8 | 8 | 1 | 1 | 5 | 10 | 8 | 8 | 7 | 8 | 7 |
| **8** | 10 | 8 | 8 | 5 | 10 | 10 | 10 | 7 | 7 | 9 | 5 | 5 | 5 | 7 | 7 | 10 | 10 | 10 | 5 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 |
| **9** | 8 | 8 | 8 | 2 | 8 | 1 | 8 | 10 | 5 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 5 | 2 | 2 | 2 | 2 | 8 | 2 | 2 | 10 | 2 |
| **10** | 10 | 5 | 5 | 1 | 10 | 8 | 8 | 9 | 5 | 2 | 5 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 8 | 1 | 8 | 7 | 2 | 9 | 10 |
| **11** | 10 | 7 | 7 | 3 | 10 | 8 | 10 | 8 | 5 | 9 | 10 | 4 | 6 | 7 | 7 | 8 | 3 | 4 | 4 | 9 | 10 | 8 | 7 | 8 | 1 |
| **12** | 8 | 5 | 7 | 4 | 9 | 8 | 7 | 9 | 4 | 8 | 8 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 10 | 10 | 9 | 10 | 10 | 8 | 9 | 9 | 10 |
| **13** | 8 | 10 | 10 | 10 | 5 | 10 | 10 | 1 | 1 | 9 | 10 | 10 | 2 | 2 | 2 | 10 | 1 | 5 | 5 | 6 | 7 | 10 | 8 | 10 | 5 |
| **14** | 7 | 8 | 10 | 4 | 7 | 9 | 8 | 7 | 10 | 8 | 5 | 3 | 2 | 2 | 4 | 10 | 7 | 2 | 5 | 8 | 10 | 10 | 10 | 9 | 9 |
| **15** | 8 | 8 | 8 | 2 | 8 | 1 | 8 | 10 | 5 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 5 | 2 | 2 | 2 | 2 | 8 | 2 | 2 | 10 | 2 |
| **16** | 6 | 10 | 6 | 5 | 7 | 5 | 8 | 7 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 6 | 6 | 5 | 3 | 7 | 4  Приложение 3 |
| **17** | 9 | 2 | 3 | 8 | 10 | 9 | 9 | 9 | 7 | 9 | 8 | 7 | 8 | 9 | 9 | 9 | 10 | 5 | 7 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 |
| **18** | 8 | 8 | 8 | 2 | 8 | 1 | 8 | 10 | 5 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 5 | 2 | 2 | 2 | 2 | 8 | 2 | 2 | 10 | 2 |
| **19** | 2 | 8 | 8 | 8 | 9 | 9 | 10 | 10 | 8 | 5 | 5 | 5 | 2 | 6 | 4 | 7 | 3 | 1 | 4 | 4 | 7 | 7 | 8 | 7 | 7 |
| **20** | 5 | 8 | 5 | 5 | 10 | 8 | 9 | 9 | 7 | 10 | 3 | 3 | 8 | 8 | 4 | 7 | 8 | 9 | 6 | 10 | 8 | 8 | 6 | 9 | 7 |
| **21** | 10 | 5 | 5 | 1 | 10 | 10 | 10 | 4 | 5 | 8 | 9 | 7 | 1 | 1 | 1 | 10 | 6 | 1 | 8 | 8 | 10 | 9 | 10 | 10 | 6 |
| **22** | 10 | 5 | 5 | 1 | 10 | 10 | 10 | 4 | 5 | 8 | 9 | 7 | 1 | 1 | 1 | 10 | 6 | 1 | 8 | 8 | 10 | 9 | 10 | 10 | 6 |
| **23** | 3 | 4 | 4 | 4 | 8 | 9 | 4 | 8 | 3 | 1 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 6 | 9 | 10 | 10 | 7 | 10 | 10 |
| **24** | 8 | 8 | 8 | 2 | 8 | 1 | 8 | 10 | 5 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 5 | 2 | 2 | 2 | 2 | 8 | 2 | 2 | 10 | 2 |
| **25** | 9 | 3 | 1 | 1 | 5 | 5 | 1 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 10 | 10 | 1 | 1 | 10 | 10 |
| **26** | 10 | 7 | 7 | 3 | 10 | 8 | 10 | 8 | 5 | 9 | 10 | 4 | 6 | 7 | 7 | 8 | 3 | 4 | 4 | 9 | 10 | 8 | 7 | 8 | 1 |

Продолжение приложения 3

Результаты факторного анализа данных опроса экспертной группы

**Correlations: C1; C2; C3; C4; C5; C6; C7; C8; ...**

C1 C2 C3 C4 C5 C6 C7 C8 C9

C2 -0,068

0,743

C3 0,011 0,869

0,959 0,000

C4 -0,177 0,315 0,343

0,388 0,117 0,086

C5 0,036 -0,059 0,013 0,148

0,860 0,775 0,948 0,470

C6 -0,067 -0,212 -0,116 0,496 0,381

0,746 0,298 0,573 0,010 0,055

C7 0,232 0,426 0,533 0,341 0,420 0,256

0,254 0,030 0,005 0,088 0,033 0,207

C8 -0,168 0,175 0,219 -0,141 0,268 -0,484 0,051

0,413 0,392 0,281 0,492 0,186 0,012 0,805

C9 0,034 -0,304 -0,213 0,103 0,312 0,181 0,092 0,065

0,868 0,131 0,297 0,618 0,121 0,377 0,655 0,752

C10 0,266 -0,194 -0,071 0,375 0,241 0,684 0,503 -0,424 0,352

0,189 0,343 0,730 0,059 0,236 0,000 0,009 0,031 0,077

C11 0,209 -0,346 -0,180 0,335 0,245 0,757 0,247 -0,551 0,016

0,305 0,083 0,378 0,095 0,227 0,000 0,223 0,004 0,938

C12 -0,078 -0,401 -0,250 0,470 0,110 0,697 0,020 -0,588 0,029

0,705 0,043 0,217 0,015 0,594 0,000 0,922 0,002 0,890

C13 -0,218 -0,411 -0,393 0,298 0,415 0,455 -0,054 0,023 0,228

0,285 0,037 0,047 0,139 0,035 0,019 0,794 0,911 0,263

C14 -0,292 -0,321 -0,294 0,432 0,489 0,525 0,017 0,069 0,258

Продолжение приложения 3

0,147 0,110 0,145 0,028 0,011 0,006 0,934 0,739 0,203

C15 -0,108 -0,506 -0,347 0,307 0,314 0,457 -0,060 -0,032 0,361

0,599 0,008 0,082 0,127 0,118 0,019 0,771 0,877 0,070

C16 0,107 -0,089 0,106 0,427 0,119 0,580 0,359 -0,452 0,195

0,604 0,666 0,605 0,029 0,563 0,002 0,072 0,020 0,339

C17 -0,080 -0,248 -0,148 0,242 0,528 0,625 0,095 0,024 0,167

0,699 0,221 0,471 0,234 0,006 0,001 0,645 0,907 0,416

C18 -0,072 0,007 0,015 0,420 0,357 0,503 0,084 0,091 0,031

0,728 0,972 0,943 0,033 0,074 0,009 0,683 0,659 0,882

C19 0,130 -0,584 -0,437 0,071 0,395 0,686 0,051 -0,346 0,230

0,526 0,002 0,026 0,731 0,046 0,000 0,805 0,083 0,259

C20 0,151 -0,330 -0,316 0,136 0,057 0,660 0,001 -0,297 0,085

0,461 0,099 0,116 0,507 0,781 0,000 0,998 0,141 0,680

C21 -0,037 -0,343 -0,207 -0,325 0,137 0,140 0,047 0,038 0,066

0,858 0,087 0,310 0,106 0,505 0,495 0,818 0,852 0,750

C22 -0,077 -0,223 -0,051 0,364 0,260 0,857 0,438 -0,367 0,108

0,707 0,274 0,803 0,068 0,199 0,000 0,025 0,065 0,598

C23 0,143 -0,109 0,130 0,455 0,151 0,745 0,314 -0,307 0,234

0,487 0,595 0,527 0,019 0,463 0,000 0,118 0,126 0,251

C24 -0,092 0,017 0,207 -0,174 0,122 -0,100 0,233 0,160 -0,071

0,653 0,933 0,310 0,396 0,553 0,627 0,252 0,436 0,730

C25 0,006 -0,335 -0,187 0,280 0,198 0,663 -0,155 -0,048 0,228

0,976 0,095 0,361 0,165 0,333 0,000 0,449 0,816 0,262

C10 C11 C12 C13 C14 C15 C16 C17 C18

C11 0,646

0,000

C12 0,524 0,785

0,006 0,000

C13 0,404 0,442 0,565

0,041 0,024 0,003

Продолжение приложения 3

C14 0,428 0,442 0,540 0,945

0,029 0,024 0,004 0,000

C15 0,471 0,537 0,597 0,885 0,903

0,015 0,005 0,001 0,000 0,000

C16 0,701 0,716 0,644 0,291 0,295 0,417

0,000 0,000 0,000 0,149 0,143 0,034

C17 0,388 0,348 0,433 0,606 0,576 0,476 0,460

0,050 0,082 0,027 0,001 0,002 0,014 0,018

C18 0,313 0,291 0,355 0,679 0,614 0,485 0,300 0,710

0,119 0,149 0,075 0,000 0,001 0,012 0,136 0,000

C19 0,524 0,623 0,660 0,470 0,373 0,386 0,451 0,664 0,440

0,006 0,001 0,000 0,015 0,061 0,051 0,021 0,000 0,025

C20 0,667 0,577 0,470 0,508 0,477 0,494 0,535 0,606 0,554

0,000 0,002 0,015 0,008 0,014 0,010 0,005 0,001 0,003

C21 0,103 -0,038 0,054 0,137 0,048 0,064 -0,041 0,353 0,129

0,618 0,856 0,793 0,504 0,815 0,754 0,842 0,077 0,531

C22 0,719 0,732 0,611 0,403 0,415 0,419 0,684 0,599 0,422

0,000 0,000 0,001 0,041 0,035 0,033 0,000 0,001 0,032

C23 0,702 0,639 0,551 0,235 0,293 0,363 0,804 0,603 0,436

0,000 0,000 0,004 0,248 0,147 0,068 0,000 0,001 0,026

C24 0,000 -0,142 -0,031 0,076 -0,073 -0,066 -0,083 0,110 0,179

1,000 0,488 0,879 0,712 0,721 0,750 0,686 0,593 0,382

C25 0,330 0,345 0,420 0,397 0,417 0,410 0,275 0,712 0,590

0,099 0,084 0,033 0,045 0,034 0,038 0,174 0,000 0,002

C19 C20 C21 C22 C23 C24

C20 0,558

0,003

C21 0,253 0,204

0,213 0,318

C22 0,620 0,622 0,247

Продолжение приложения 3

0,001 0,001 0,224

C23 0,576 0,690 0,103 0,751

0,002 0,000 0,618 0,000

C24 0,105 -0,163 0,548 0,137 -0,051

0,609 0,427 0,004 0,506 0,806

C25 0,629 0,629 0,184 0,529 0,690 -0,042

0,001 0,001 0,369 0,005 0,000 0,838

Cell Contents: Pearson correlation

P-Value

**Factor Analysis: C1; C2; C3; C4; C5; C6; C7; C8; C9; C10; C11; C12; C13; C14; C**

Principal Component Factor Analysis of the Correlation Matrix

Unrotated Factor Loadings and Communalities

Variable Factor1 Factor2 Factor3 Factor4 Factor5 Factor6 Factor7

C1 0,013 0,216 0,363 0,314 0,399 0,379 -0,535

C2 -0,412 0,729 -0,396 -0,151 -0,185 0,061 -0,073

C3 -0,258 0,797 -0,413 0,019 -0,133 0,014 0,013

C4 0,447 0,486 -0,278 -0,506 -0,081 -0,029 0,162

C5 0,400 -0,032 -0,542 0,183 0,437 0,025 -0,140

C6 0,882 0,192 0,070 0,007 -0,116 0,008 0,119

C7 0,200 0,715 -0,297 0,289 0,390 -0,171 -0,072

C8 -0,350 -0,223 -0,734 0,071 0,112 0,265 -0,033

C9 0,281 -0,169 -0,102 0,032 0,620 0,258 0,575

C10 0,763 0,315 0,153 0,109 0,313 -0,029 0,020

C11 0,790 0,199 0,341 -0,094 0,102 -0,194 -0,221

C12 0,786 0,014 0,259 -0,207 -0,130 -0,346 -0,006

C13 0,718 -0,422 -0,349 -0,247 0,071 -0,202 -0,183

C14 0,719 -0,320 -0,409 -0,372 0,120 -0,143 -0,083

C15 0,726 -0,353 -0,179 -0,323 0,223 -0,139 -0,053

C16 0,713 0,433 0,201 -0,046 0,070 -0,062 0,084

C17 0,760 -0,136 -0,335 0,222 -0,204 0,219 -0,026

C18 0,638 -0,048 -0,489 -0,026 -0,308 0,160 -0,264

C19 0,779 -0,188 0,186 0,301 -0,005 0,052 -0,032

C20 0,773 -0,062 0,181 0,067 -0,179 0,280 -0,169

C21 0,187 -0,307 -0,104 0,741 -0,143 -0,227 0,131

C22 0,828 0,266 0,051 0,207 -0,102 -0,157 0,132

C23 0,787 0,387 0,103 0,129 -0,121 0,275 0,179

C24 -0,018 -0,016 -0,356 0,644 -0,151 -0,479 0,019

C25 0,689 -0,159 -0,075 0,102 -0,338 0,489 0,151

Variance 9,5099 3,2104 2,6162 2,0504 1,5216 1,3333 0,9790

% Var 0,380 0,128 0,105 0,082 0,061 0,053 0,039

Variable Factor8 Factor9 Factor10 Factor11 Factor12 Factor13 Factor14

C1 -0,113 -0,273 0,089 -0,094 0,138 -0,013 -0,032

C2 -0,019 0,066 0,138 0,158 0,023 0,108 0,040

C3 -0,079 -0,126 -0,131 -0,035 0,087 0,195 0,081

C4 0,049 -0,205 0,197 -0,140 0,119 -0,245 -0,041

C5 0,493 0,076 -0,031 0,089 0,094 0,110 0,038

C6 0,250 0,149 0,190 -0,088 0,030 0,140 -0,035

C7 0,020 0,154 0,044 -0,095 -0,061 -0,160 -0,020

C8 -0,091 0,079 -0,296 -0,228 -0,088 -0,141 -0,006

C9 -0,109 -0,177 0,119 0,119 -0,025 0,091 -0,095

C10 -0,256 0,104 0,195 0,010 -0,116 -0,053 0,183

C11 0,122 0,020 -0,153 -0,137 0,001 0,134 -0,139

C12 0,114 -0,239 -0,055 -0,016 0,119 -0,073 0,097

C13 -0,139 -0,024 0,055 0,067 -0,042 0,000 0,014

C14 -0,075 0,097 0,043 -0,045 0,051 0,037 0,085

C15 -0,263 -0,063 -0,124 -0,114 0,082 0,126 0,005

C16 -0,180 -0,047 -0,345 0,274 0,043 -0,056 -0,067

C17 0,121 0,042 -0,119 0,232 0,118 -0,109 0,047

C18 -0,095 -0,152 0,173 0,152 -0,104 -0,014 -0,213

C19 0,332 -0,172 -0,025 0,076 -0,185 -0,098 0,090

C20 -0,310 0,276 0,079 0,058 -0,063 0,034 0,057

C21 -0,171 0,127 0,105 -0,039 0,384 -0,047 -0,049

C22 0,035 0,228 -0,047 -0,138 -0,153 -0,007 -0,133

C23 -0,121 -0,049 -0,185 -0,052 0,033 0,013 0,043

C24 -0,160 -0,336 0,026 -0,031 -0,194 0,091 0,035

C25 0,080 -0,145 0,026 -0,236 -0,008 0,080 0,058

Variance 0,8740 0,6461 0,5273 0,4254 0,3764 0,2816 0,1829

% Var 0,035 0,026 0,021 0,017 0,015 0,011 0,007

Продолжение приложения 3

Variable Factor15 Factor16 Factor17 Factor18 Factor19 Factor20 Factor21

C1 0,086 -0,017 -0,021 -0,017 0,005 0,004 -0,007

C2 -0,028 -0,071 -0,066 0,019 0,014 0,052 -0,004

C3 -0,034 -0,073 0,051 -0,064 0,040 -0,032 0,011

C4 0,011 0,119 -0,037 -0,014 0,042 -0,025 0,021

C5 -0,019 0,132 -0,003 -0,005 -0,050 0,005 0,013

C6 -0,002 0,012 0,021 -0,035 0,005 -0,033 -0,017

C7 -0,011 -0,127 -0,017 0,079 -0,044 -0,024 0,010

C8 -0,104 0,010 -0,018 -0,069 0,004 0,015 -0,018

C9 -0,044 -0,062 -0,058 -0,020 0,006 -0,005 -0,010

C10 0,010 0,074 0,092 -0,060 0,011 0,044 -0,014

C11 -0,091 0,038 -0,056 -0,002 0,068 0,026 -0,010

C12 -0,088 -0,098 -0,047 -0,052 -0,096 0,004 -0,030

C13 0,017 -0,064 -0,054 0,008 0,064 0,052 0,004

Продолжение приложения 3

C14 0,014 0,006 0,011 0,053 -0,000 0,019 -0,009

C15 0,066 -0,055 0,060 0,018 -0,009 -0,060 0,020

C16 0,015 0,059 0,011 -0,015 -0,033 0,040 0,032

C17 0,182 -0,036 -0,038 -0,018 0,042 -0,036 -0,025

C18 -0,082 -0,003 0,098 -0,001 -0,044 -0,003 -0,012

C19 -0,121 -0,090 0,042 0,008 0,073 -0,016 0,027

C20 -0,109 0,039 -0,115 -0,024 -0,027 -0,062 0,022

C21 -0,094 -0,017 0,024 -0,004 0,024 0,026 0,011

C22 0,155 -0,055 -0,002 -0,046 -0,007 0,016 -0,001

C23 -0,059 0,069 0,023 0,115 0,018 -0,007 -0,038

C24 0,053 0,105 -0,066 0,012 -0,008 -0,017 -0,003

C25 0,061 -0,033 -0,017 0,021 -0,048 0,066 0,031

Variance 0,1531 0,1206 0,0657 0,0439 0,0405 0,0283 0,0089

% Var 0,006 0,005 0,003 0,002 0,002 0,001 0,000

Variable Factor22 Factor23 Factor24 Factor25 Communality

C1 0,013 0,003 0,002 0,000 1,000

C2 0,022 0,007 -0,003 0,000 1,000

C3 -0,009 -0,006 0,001 0,000 1,000

C4 0,005 -0,001 -0,001 0,000 1,000

C5 0,008 -0,008 -0,001 0,000 1,000

C6 -0,003 0,012 0,009 0,000 1,000

C7 -0,019 0,001 0,001 0,000 1,000

C8 0,006 0,006 0,002 0,000 1,000

C9 -0,001 0,000 -0,001 0,000 1,000

C10 -0,009 -0,001 -0,003 0,000 1,000

C11 -0,019 0,002 -0,006 0,000 1,000

C12 0,004 -0,003 -0,001 0,000 1,000

C13 -0,005 -0,012 0,008 0,000 1,000

C14 0,006 0,012 -0,001 0,000 1,000

C15 0,011 0,002 -0,003 0,000 1,000

C16 -0,001 0,008 0,004 0,000 1,000

C17 -0,015 0,002 -0,003 0,000 1,000

C18 -0,005 -0,002 -0,002 0,000 1,000

C19 0,015 0,004 -0,001 0,000 1,000

C20 0,002 -0,003 -0,000 0,000 1,000

C21 0,004 0,000 -0,001 0,000 1,000

C22 0,026 -0,007 -0,002 0,000 1,000

C23 0,012 -0,008 0,002 0,000 1,000

C24 -0,000 0,005 0,000 0,000 1,000

C25 -0,015 0,001 -0,001 0,000 1,000

Variance 0,0034 0,0009 0,0003 0,0000 25,0000

% Var 0,000 0,000 0,000 0,000 1,000

Factor Score Coefficients

Продолжение приложения 3

Variable Factor1 Factor2 Factor3 Factor4 Factor5 Factor6 Factor7

C1 0,155 -0,038 0,078 0,259 -0,209 1,062 -0,220

C2 -0,525 0,556 0,039 -0,405 1,353 -2,387 -1,096

C3 0,476 -0,096 -0,357 0,356 -1,630 2,557 1,082

C4 0,044 0,153 -0,105 -0,249 -0,044 -0,037 0,159

C5 -0,005 0,022 -0,188 0,057 0,433 -0,222 -0,244

C6 -0,213 0,269 0,148 -0,207 0,861 -1,541 -0,528

C7 -0,039 0,264 -0,090 0,100 0,441 -0,433 -0,201

C8 -0,242 0,071 -0,200 -0,106 0,702 -0,837 -0,469

C9 0,178 -0,154 -0,098 0,118 -0,047 0,943 0,903

C10 -0,151 0,256 0,150 -0,106 0,913 -1,190 -0,471

C11 0,015 0,108 0,157 -0,092 0,275 -0,489 -0,370

C12 0,062 0,019 0,107 -0,115 -0,022 -0,363 -0,050

C13 -0,084 -0,022 -0,070 -0,230 0,536 -0,959 -0,526

C14 1,024 -0,749 -0,532 0,471 -2,826 4,689 1,929

C15 -0,609 0,359 0,203 -0,630 2,246 -3,570 -1,509

C16 0,095 0,121 0,069 -0,009 -0,016 0,056 0,129

C17 -0,015 0,022 -0,091 0,043 0,155 -0,313 -0,227

C18 0,123 -0,053 -0,209 0,026 -0,373 0,402 -0,152

C19 0,126 -0,089 0,054 0,177 -0,137 0,260 0,061

C20 0,239 -0,128 0,006 0,141 -0,602 1,009 0,163

C21 0,005 -0,086 -0,034 0,351 -0,049 -0,245 0,102

C22 0,402 -0,133 -0,105 0,318 -1,032 1,475 0,803

C23 0,021 0,163 0,064 0,021 0,109 -0,105 0,053

C24 -0,043 0,023 -0,120 0,286 0,027 -0,568 -0,068

C25 0,000 0,000 -0,000 0,000 -0,000 0,000 0,000

Variable Factor8 Factor9 Factor10 Factor11 Factor12 Factor13 Factor14

C1 0,064 -0,900 0,274 -1,399 0,319 0,557 0,504

C2 -0,630 1,596 -0,065 4,057 0,211 -1,510 -1,899

C3 0,546 -1,758 0,094 -3,937 0,075 2,671 2,662

C4 0,052 -0,309 0,372 -0,305 0,318 -0,882 -0,237

C5 0,504 0,265 -0,091 0,573 0,264 0,205 0,001

C6 -0,101 1,181 0,152 2,137 0,175 -0,708 -1,541

C7 -0,053 0,426 0,042 0,239 -0,142 -0,805 -0,373

C8 -0,363 0,759 -0,700 1,033 -0,171 -1,306 -0,936

C9 0,062 -0,735 0,327 -0,856 -0,113 0,908 0,136

C10 -0,584 0,878 0,214 1,793 -0,237 -1,098 -0,017

C11 0,055 0,242 -0,336 0,197 0,023 0,209 -1,062

C12 0,104 -0,306 -0,119 0,120 0,322 -0,340 0,440

C13 -0,360 0,459 -0,004 1,382 -0,062 -0,627 -0,629

C14 1,112 -2,794 0,725 -7,372 -0,158 3,861 4,645

C15 -1,166 2,031 -0,700 4,984 0,432 -2,247 -2,991

C16 -0,180 -0,135 -0,641 0,489 0,108 -0,120 -0,280

C17 0,019 0,358 -0,289 1,269 0,342 -0,758 -0,160

Продолжение приложения 3

C18 -0,038 -0,408 0,367 -0,071 -0,294 0,171 -0,920

C19 0,435 -0,403 -0,017 -0,155 -0,505 -0,177 0,683

C20 -0,155 -0,063 0,256 -1,075 -0,218 0,742 1,010

C21 -0,214 0,242 0,189 0,021 1,025 -0,226 -0,332

C22 0,438 -0,625 0,125 -2,738 -0,504 1,213 0,661

C23 -0,216 0,115 -0,393 0,350 0,108 -0,194 -0,037

C24 -0,235 -0,392 0,021 0,242 -0,502 0,160 0,010

C25 0,000 -0,000 0,000 -0,000 -0,000 0,000 0,000

Variable Factor15 Factor16 Factor17 Factor18 Factor19 Factor20 Factor21

C1 1,401 -0,723 -0,860 0,600 -2,410 5,092 6,628

C2 -2,807 1,226 0,688 -2,679 8,274 -13,594 -23,726

C3 2,524 -2,501 -0,989 1,800 -7,313 15,015 25,683

C4 0,055 1,001 -0,559 -0,333 1,086 -0,980 2,216

C5 -0,380 1,270 0,119 -0,421 -0,448 -1,352 -0,855

C6 -1,680 1,254 1,398 -2,764 5,162 -10,981 -16,728

C7 -0,402 -0,826 -0,050 1,400 -0,105 -2,768 -1,798

C8 -1,798 0,857 0,442 -2,887 3,466 -6,056 -11,900

C9 0,520 -1,070 -1,398 0,504 -2,308 4,586 6,023

C10 -1,195 1,481 2,217 -2,867 4,066 -5,873 -12,710

C11 -0,967 0,567 -0,616 -0,495 2,807 -1,249 -4,374

C12 -0,685 -0,734 -0,646 -1,314 -2,036 -0,513 -4,363

C13 -0,759 0,069 -0,260 -0,852 4,218 -3,278 -7,291

C14 5,265 -3,523 -3,169 7,332 -15,637 31,123 44,940

C15 -3,308 2,129 3,329 -4,023 11,068 -24,133 -30,946

C16 0,208 0,414 0,094 -0,209 -1,152 2,070 4,569

C17 0,675 0,061 -0,243 -1,027 2,590 -4,293 -7,423

C18 -0,234 -0,237 1,298 0,336 -2,009 1,698 1,356

C19 -0,549 -0,912 0,492 0,470 1,083 0,835 5,160

C20 0,153 -0,269 -2,302 0,482 -3,276 2,880 10,109

C21 -0,693 -0,088 0,424 -0,187 0,825 0,461 0,525

C22 2,732 -1,642 -1,138 0,992 -5,351 10,674 15,205

C23 -0,721 0,806 0,573 2,209 1,457 -2,224 -7,248

C24 0,120 1,029 -0,857 0,000 0,485 -1,931 -2,346

C25 0,000 -0,000 -0,000 0,000 -0,000 0,000 0,000

Variable Factor22 Factor23 Factor24 Factor25

C1 -5,679 4,851 -0,557 0,000

C2 35,686 2,322 17,070 0,000

C3 -33,284 -1,543 -26,485 0,000

C4 1,528 -1,597 -3,327 0,000

C5 5,131 -9,806 0,420 0,000

C6 17,749 9,972 52,444 0,000

C7 -1,888 0,424 6,950 0,000

C8 14,077 4,338 18,261 0,000

C9 -9,300 1,779 -14,302 0,000

C10 11,430 -3,625 2,483 0,000

Продолжение приложения 3

C11 -1,394 1,649 -18,258 0,000

C12 2,376 -3,347 -1,097 0,000

C13 8,199 -15,023 39,572 0,000

C14 -55,895 23,639 -62,499 0,000

C15 44,792 -5,468 30,436 0,000

C16 -1,395 9,497 13,559 0,000

C17 1,324 1,636 -7,042 0,000

C18 -4,735 -1,350 -9,725 0,000

C19 1,831 5,327 -5,800 0,000

C20 -9,027 -1,288 -11,463 0,000

C21 2,096 -0,030 -2,272 0,000

C22 -11,450 -4,453 -25,436 0,000

C23 7,260 -9,380 11,360 0,000

C24 2,490 4,864 3,641 0,000

C25 -0,000 -0,000 -0,000 0,000

**Scree Plot of C1; ...; C25**

****

**FactorAnalysis: C1; C2; C3; C4; C5; C6; C7; C8; C9; C10; C11; C12; C13; C14; C**

Продолжение приложения 3

Principal Component Factor Analysis of the Correlation Matrix

Unrotated Factor Loadings and Communalities

Variable Factor1 Factor2 Factor3 Communality

C1 0,013 0,216 0,363 0,179

C2 -0,412 0,729 -0,396 0,858

C3 -0,258 0,797 -0,413 0,873

C4 0,447 0,486 -0,278 0,513

C5 0,400 -0,032 -0,542 0,455

C6 0,882 0,192 0,070 0,819

C7 0,200 0,715 -0,297 0,639

C8 -0,350 -0,223 -0,734 0,712

C9 0,281 -0,169 -0,102 0,118

C10 0,763 0,315 0,153 0,704

C11 0,790 0,199 0,341 0,780

C12 0,786 0,014 0,259 0,686

C13 0,718 -0,422 -0,349 0,816

C14 0,719 -0,320 -0,409 0,786

C15 0,726 -0,353 -0,179 0,684

C16 0,713 0,433 0,201 0,736

C17 0,760 -0,136 -0,335 0,708

C18 0,638 -0,048 -0,489 0,649

C19 0,779 -0,188 0,186 0,676

C20 0,773 -0,062 0,181 0,634

C21 0,187 -0,307 -0,104 0,140

C22 0,828 0,266 0,051 0,759

C23 0,787 0,387 0,103 0,779

C24 -0,018 -0,016 -0,356 0,127

C25 0,689 -0,159 -0,075 0,506

Variance 9,5099 3,2104 2,6162 15,3365

% Var 0,380 0,128 0,105 0,613

Factor Score Coefficients

Variable Factor1 Factor2 Factor3

C1 0,155 -0,038 0,078

C2 -0,525 0,556 0,039

C3 0,476 -0,096 -0,357

C4 0,044 0,153 -0,105

C5 -0,005 0,022 -0,188

C6 -0,213 0,269 0,148

Продолжение приложения 3

C7 -0,039 0,264 -0,090

C8 -0,242 0,071 -0,200

C9 0,178 -0,154 -0,098

C10 -0,151 0,256 0,150

C11 0,015 0,108 0,157

C12 0,062 0,019 0,107

C13 -0,084 -0,022 -0,070

C14 1,024 -0,749 -0,532

C15 -0,609 0,359 0,203

C16 0,095 0,121 0,069

C17 -0,015 0,022 -0,091

C18 0,123 -0,053 -0,209

C19 0,126 -0,089 0,054

C20 0,239 -0,128 0,006

C21 0,005 -0,086 -0,034

C22 0,402 -0,133 -0,105

C23 0,021 0,163 0,064

C24 -0,043 0,023 -0,120

C25 0,000 0,000 -0,000

Таблица - Результат оценки основных факторов эффективности франшизного предложения на основе

опроса франчайзи

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **х1** | **х2** | **х3** | **х4** | **х5** | **х6** | **х7** | **х8** | **х9** | **х10** | **х11** | **х12** | **х13** | **х14** | **х15** | **х16** | **х17** | **x18** | **x19** | **x20** | **x21** | **x22** | **x23** | **x24** | **x25** |
| 1 | 10 | 10 | 10 | 10 | 7 | 10 | 10 | 5 | 10 | 10 | 7 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 |
| 2 | 5 | 4 | 4 | 6 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 10 | 10 | 2 | 5 | 10 | 10 | 5 | 5 | 10 | 5 |
| 3 | 10 | 8 | 8 | 8 | 10 | 10 | 9 | 10 | 9 | 10 | 5 | 5 | 6 | 6 | 5 | 8 | 8 | 9 | 10 | 10 | 10 | 10 | 9 | 9 | 9 |
| 4 | 10 | 5 | 5 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 1 | 10 | 10 |
| 5 | 7 | 7 | 7 | 7 | 4 | 10 | 7 | 10 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 10 | 7 | 10 | 8 | 10 | 10 | 10 | 10 | 9 | 10 |
| 6 | 5 | 1 | 1 | 1 | 5 | 5 | 1 | 5 | 5 | 5 | 1 | 5 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 5 | 5 |
| 7 | 10 | 10 | 10 | 5 | 8 | 7 | 10 | 9 | 9 | 10 | 9 | 9 | 7 | 7 | 5 | 8 | 3 | 7 | 9 | 10 | 10 | 9 | 9 | 7 | 6 |
| 8 | 5 | 10 | 9 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 1 | 8 | 8 | 5 | 5 | 5 | 10 | 5 | 5 | 5 | 9 | 10 | 10 | 10 | 10 | 9 | 10 |
| 9 | 8 | 7 | 7 | 7 | 9 | 7 | 8 | 9 | 9 | 6 | 6 | 7 | 6 | 6 | 6 | 7 | 8 | 8 | 6 | 9 | 9 | 9 | 8 | 8 | 6 |
| 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 1 | 10 | 10 | 1 | 1 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 1 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 |
| 11 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 10 | 7 | 10 | 7 | 6 | 7 | 5 | 6 | 6 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 8 | 8 | 9 | 9 | 7 |
| 12 | 10 | 9 | 9 | 7 | 7 | 8 | 9 | 9 | 7 | 7 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 6 | 8 | 8 | 4 | 8 | 8 | 9 | 7 | 9 | 6 |
| 13 | 7 | 8 | 9 | 2 | 9 | 9 | 9 | 7 | 1 | 5 | 5 | 1 | 4 | 4 | 2 | 8 | 3 | 8 | 6 | 10 | 10 | 10 | 4 | 10 | 8 |
| 14 | 8 | 2 | 5 | 8 | 10 | 10 | 5 | 10 | 6 | 7 | 8 | 5 | 3 | 8 | 6 | 10 | 8 | 8 | 10 | 8 | 10 | 10 | 6 | 10 | 10 |
| 15 | 10 | 7 | 7 | 7 | 10 | 10 | 5 | 4 | 8 | 8 | 10 | 8 | 7 | 8 | 8 | 10 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 5 | 7 | 5 |
| 16 | 10 | 5 | 5 | 5 | 10 | 8 | 8 | 10 | 4 | 9 | 10 | 9 | 6 | 8 | 6 | 8 | 10 | 8 | 5 | 9 | 10 | 9 | 7 | 10 | 8  Приложение 4 |
| 17 | 7 | 9 | 10 | 9 | 10 | 10 | 10 | 9 | 8 | 7 | 9 | 10 | 7 | 7 | 4 | 9 | 10 | 10 | 9 | 10 | 10 | 7 | 10 | 10 | 9 |
| 18 | 10 | 10 | 10 | 9 | 10 | 10 | 10 | 9 | 7 | 6 | 6 | 6 | 5 | 5 | 5 | 6 | 7 | 7 | 5 | 8 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 |
| 19 | 7 | 10 | 8 | 6 | 7 | 8 | 7 | 6 | 7 | 4 | 3 | 4 | 8 | 7 | 5 | 4 | 9 | 9 | 7 | 8 | 9 | 9 | 8 | 9 | 7 |
| 20 | 10 | 10 | 10 | 5 | 10 | 10 | 9 | 9 | 8 | 7 | 10 | 10 | 9 | 6 | 5 | 4 | 7 | 6 | 5 | 7 | 8 | 6 | 7 | 6 | 7 |
| 21 | 1 | 9 | 3 | 7 | 6 | 1 | 9 | 8 | 3 | 5 | 10 | 7 | 6 | 8 | 9 | 1 | 6 | 4 | 2 | 10 | 5 | 4 | 8 | 2 | 10 |
| 22 | 10 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 10 | 1 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 7 | 9 | 7 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 5 | 1 |
| 23 | 7 | 8 | 10 | 9 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 9 | 8 | 10 | 7 | 10 | 9 | 10 | 7 | 8 | 10 | 10 |
| 24 | 10 | 10 | 10 | 8 | 9 | 8 | 7 | 8 | 9 | 9 | 6 | 7 | 8 | 9 | 6 | 10 | 10 | 10 | 9 | 7 | 8 | 10 | 10 | 10 | 10 |
| 25 | 3 | 6 | 1 | 4 | 8 | 7 | 6 | 9 | 4 | 3 | 10 | 5 | 1 | 5 | 2 | 7 | 8 | 6 | 3 | 1 | 8 | 6 | 2 | 6 | 4 |
| 26 | 3 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 9 | 10 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 10 | 9 | 9 | 10 | 10 | 10 | 8 | 8 | 10 |
| 27 | 10 | 3 | 3 | 8 | 10 | 10 | 10 | 3 | 8 | 10 | 8 | 8 | 3 | 6 | 3 | 8 | 10 | 6 | 8 | 8 | 8 | 8 | 10 | 10 | 10 |
| 28 | 10 | 10 | 10 | 5 | 9 | 8 | 9 | 7 | 10 | 5 | 8 | 8 | 8 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 7 | 10 | 9 | 8 | 10 | 8 |
| 29 | 10 | 10 | 10 | 6 | 10 | 6 | 10 | 7 | 4 | 3 | 3 | 4 | 6 | 8 | 5 | 7 | 9 | 10 | 6 | 9 | 5 | 9 | 8 | 8 | 8 |
| 30 | 8 | 7 | 7 | 8 | 9 | 9 | 8 | 8 | 9 | 9 | 9 | 9 | 6 | 6 | 7 | 8 | 9 | 8 | 7 | 8 | 9 | 8 | 7 | 9 | 10 |
| 31 | 5 | 10 | 10 | 10 | 8 | 8 | 10 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 10 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 5 | 5 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 |
| 32 | 10 | 10 | 7 | 10 | 10 | 10 | 10 | 5 | 10 | 5 | 7 | 5 | 3 | 3 | 7 | 7 | 10 | 3 | 5 | 5 | 10 | 10 | 5 | 10 | 10 |
| 33 | 3 | 7 | 7 | 8 | 9 | 7 | 7 | 9 | 7 | 7 | 2 | 3 | 6 | 6 | 7 | 7 | 9 | 8 | 8 | 7 | 7 | 7 | 7 | 9 | 8 |
| 34 | 8 | 10 | 10 | 10 | 8 | 10 | 8 | 10 | 10 | 9 | 9 | 9 | 8 | 8 | 8 | 9 | 7 | 7 | 8 | 8 | 10 | 10 | 10 | 10 | 9 |
| 35 | 10 | 5 | 9 | 7 | 9 | 9 | 8 | 6 | 9 | 10 | 7 | 9 | 5 | 4 | 4 | 7 | 10 | 8 | 4 | 3 | 10 | 8 | 6 | 9 | 9 |
| 36 | 6 | 7 | 9 | 10 | 10 | 7 | 8 | 3 | 8 | 10 | 4 | 5 | 10 | 7 | 9 | 10 | 10 | 7 | 4 | 9 | 7 | 8 | 5 | 10 | 6 |
| 37 | 8 | 8 | 7 | 7 | 7 | 8 | 8 | 7 | 7 | 7 | 7 | 8 | 7 | 6 | 7 | 6 | 9 | 8 | 7 | 8 | 9 | 10 | 8 | 8 | 7 |
| 38 | 8 | 7 | 7 | 9 | 10 | 7 | 10 | 7 | 10 | 7 | 6 | 8 | 9 | 10 | 5 | 6 | 7 | 7 | 7 | 6 | 10 | 10 | 6 | 10 | 5 |
| 39 | 8 | 10 | 10 | 6 | 5 | 5 | 10 | 8 | 8 | 7 | 8 | 8 | 7 | 7 | 5 | 8 | 10 | 9 | 5 | 5 | 9 | 9 | 9 | 9 | 8 |
| 40 | 7 | 6 | 9 | 10 | 6 | 5 | 7 | 9 | 10 | 10 | 10 | 9 | 8 | 9 | 10 | 10 | 10 | 8 | 9 | 10 | 10 | 7 | 8 | 10 | 9 |
| 41 | 8 | 9 | 7 | 10 | 7 | 7 | 10 | 8 | 10 | 10 | 10 | 9 | 10 | 10 | 9 | 10 | 8 | 7 | 8 | 9 | 10 | 10 | 10 | 9 | 9 |
| 42 | 10 | 5 | 5 | 5 | 10 | 10 | 10 | 8 | 8 | 8 | 8 | 5 | 8 | 8 | 8 | 8 | 10 | 8 | 8 | 10 | 10 | 10 | 8 | 10 | 8 |
| 43 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 |
| 44 | 8 | 9 | 7 | 10 | 7 | 7 | 10 | 8 | 10 | 10 | 10 | 9 | 10 | 10 | 9 | 10 | 8 | 7 | 8 | 9 | 10 | 10 | 10 | 9 | 9  Продолжение приложения 4 |
| 45 | 10 | 5 | 5 | 5 | 10 | 10 | 10 | 8 | 8 | 8 | 8 | 5 | 8 | 8 | 8 | 8 | 10 | 8 | 8 | 10 | 10 | 10 | 8 | 10 | 8 |
| 46 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 |
| 47 | 10 | 5 | 9 | 7 | 9 | 9 | 8 | 6 | 9 | 10 | 7 | 9 | 5 | 4 | 4 | 7 | 10 | 8 | 4 | 3 | 10 | 8 | 6 | 9 | 9 |
| 48 | 6 | 7 | 9 | 10 | 10 | 7 | 8 | 3 | 8 | 10 | 4 | 5 | 10 | 7 | 9 | 10 | 10 | 7 | 4 | 9 | 7 | 8 | 5 | 10 | 6 |
| 49 | 8 | 8 | 7 | 7 | 7 | 8 | 8 | 7 | 7 | 7 | 7 | 8 | 7 | 6 | 7 | 6 | 9 | 8 | 7 | 8 | 9 | 10 | 8 | 8 | 7 |
| 50 | 8 | 7 | 7 | 9 | 10 | 7 | 10 | 7 | 10 | 7 | 6 | 8 | 9 | 10 | 5 | 6 | 7 | 7 | 7 | 6 | 10 | 10 | 6 | 10 | 5 |
| 51 | 8 | 10 | 10 | 6 | 5 | 5 | 10 | 8 | 8 | 7 | 8 | 8 | 7 | 7 | 5 | 8 | 10 | 9 | 5 | 5 | 9 | 9 | 9 | 9 | 8 |
| 52 | 7 | 6 | 9 | 10 | 6 | 5 | 7 | 9 | 10 | 10 | 10 | 9 | 8 | 9 | 10 | 10 | 10 | 8 | 9 | 10 | 10 | 7 | 8 | 10 | 9 |
| 53 | 8 | 7 | 7 | 8 | 9 | 9 | 8 | 8 | 9 | 9 | 9 | 9 | 6 | 6 | 7 | 8 | 9 | 8 | 7 | 8 | 9 | 8 | 7 | 9 | 10 |
| 54 | 5 | 10 | 10 | 10 | 8 | 8 | 10 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 10 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 5 | 5 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 |
| 55 | 10 | 10 | 7 | 10 | 10 | 10 | 10 | 5 | 10 | 5 | 7 | 5 | 3 | 3 | 7 | 7 | 10 | 3 | 5 | 5 | 10 | 10 | 5 | 10 | 10 |
| 56 | 3 | 7 | 7 | 8 | 9 | 7 | 7 | 9 | 7 | 7 | 2 | 3 | 6 | 6 | 7 | 7 | 9 | 8 | 8 | 7 | 7 | 7 | 7 | 9 | 8 |
| 57 | 8 | 10 | 10 | 10 | 8 | 10 | 8 | 10 | 10 | 9 | 9 | 9 | 8 | 8 | 8 | 9 | 7 | 7 | 8 | 8 | 10 | 10 | 10 | 10 | 9 |
| 58 | 3 | 6 | 1 | 4 | 8 | 7 | 6 | 9 | 4 | 3 | 10 | 5 | 1 | 5 | 2 | 7 | 8 | 6 | 3 | 1 | 8 | 6 | 2 | 6 | 4 |
| 59 | 3 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 9 | 10 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 10 | 9 | 9 | 10 | 10 | 10 | 8 | 8 | 10 |
| 60 | 10 | 3 | 3 | 8 | 10 | 10 | 10 | 3 | 8 | 10 | 8 | 8 | 3 | 6 | 3 | 8 | 10 | 6 | 8 | 8 | 8 | 8 | 10 | 10 | 10 |
| 61 | 10 | 10 | 10 | 5 | 9 | 8 | 9 | 7 | 10 | 5 | 8 | 8 | 8 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 7 | 10 | 9 | 8 | 10 | 8 |
| 62 | 10 | 10 | 10 | 6 | 10 | 6 | 10 | 7 | 4 | 3 | 3 | 4 | 6 | 8 | 5 | 7 | 9 | 10 | 6 | 9 | 5 | 9 | 8 | 8 | 8 |
| 63 | 10 | 10 | 10 | 5 | 10 | 10 | 9 | 9 | 8 | 7 | 10 | 10 | 9 | 6 | 5 | 4 | 7 | 6 | 5 | 7 | 8 | 6 | 7 | 6 | 7 |
| 64 | 1 | 9 | 3 | 7 | 6 | 1 | 9 | 8 | 3 | 5 | 10 | 7 | 6 | 8 | 9 | 1 | 6 | 4 | 2 | 10 | 5 | 4 | 8 | 2 | 10 |
| 65 | 10 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 10 | 1 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 7 | 9 | 7 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 5 | 1 |
| 66 | 7 | 8 | 10 | 9 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 9 | 8 | 10 | 7 | 10 | 9 | 10 | 7 | 8 | 10 | 10 |
| 67 | 10 | 10 | 10 | 8 | 9 | 8 | 7 | 8 | 9 | 9 | 6 | 7 | 8 | 9 | 6 | 10 | 10 | 10 | 9 | 7 | 8 | 10 | 10 | 10 | 10 |
| 68 | 10 | 10 | 10 | 10 | 7 | 10 | 10 | 5 | 10 | 10 | 7 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 |
| 69 | 5 | 4 | 4 | 6 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 10 | 10 | 2 | 5 | 10 | 10 | 5 | 5 | 10 | 5 |
| 70 | 10 | 8 | 8 | 8 | 10 | 10 | 9 | 10 | 9 | 10 | 5 | 5 | 6 | 6 | 5 | 8 | 8 | 9 | 10 | 10 | 10 | 10 | 9 | 9 | 9  Продолжение приложения 4 |
| 71 | 10 | 10 | 10 | 5 | 8 | 7 | 10 | 9 | 9 | 10 | 9 | 9 | 7 | 7 | 5 | 8 | 3 | 7 | 9 | 10 | 10 | 9 | 9 | 7 | 6 |
| 72 | 5 | 10 | 9 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 1 | 8 | 8 | 5 | 5 | 5 | 10 | 5 | 5 | 5 | 9 | 10 | 10 | 10 | 10 | 9 | 10 |
| 73 | 8 | 7 | 7 | 7 | 9 | 7 | 8 | 9 | 9 | 6 | 6 | 7 | 6 | 6 | 6 | 7 | 8 | 8 | 6 | 9 | 9 | 9 | 8 | 8 | 6 |
| 74 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 1 | 10 | 10 | 1 | 1 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 1 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 |
| 75 | 10 | 5 | 5 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 1 | 10 | 10 |
| 76 | 7 | 7 | 7 | 7 | 4 | 10 | 7 | 10 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 10 | 7 | 10 | 8 | 10 | 10 | 10 | 10 | 9 | 10 |
| 77 | 5 | 1 | 1 | 1 | 5 | 5 | 1 | 5 | 5 | 5 | 1 | 5 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 5 | 5 |
| 78 | 8 | 2 | 5 | 8 | 10 | 10 | 5 | 10 | 6 | 7 | 8 | 5 | 3 | 8 | 6 | 10 | 8 | 8 | 10 | 8 | 10 | 10 | 6 | 10 | 10 |
| 79 | 10 | 7 | 7 | 7 | 10 | 10 | 5 | 4 | 8 | 8 | 10 | 8 | 7 | 8 | 8 | 10 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 5 | 7 | 5 |
| 80 | 10 | 5 | 5 | 5 | 10 | 8 | 8 | 10 | 4 | 9 | 10 | 9 | 6 | 8 | 6 | 8 | 10 | 8 | 5 | 9 | 10 | 9 | 7 | 10 | 8 |
| 81 | 7 | 9 | 10 | 9 | 10 | 10 | 10 | 9 | 8 | 7 | 9 | 10 | 7 | 7 | 4 | 9 | 10 | 10 | 9 | 10 | 10 | 7 | 10 | 10 | 9 |
| 82 | 10 | 10 | 10 | 9 | 10 | 10 | 10 | 9 | 7 | 6 | 6 | 6 | 5 | 5 | 5 | 6 | 7 | 7 | 5 | 8 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 |
| 83 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 1 | 10 | 10 | 1 | 1 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 1 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 |
| 84 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 10 | 7 | 10 | 7 | 6 | 7 | 5 | 6 | 6 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 8 | 8 | 9 | 9 | 7 |
| 85 | 10 | 9 | 9 | 7 | 7 | 8 | 9 | 9 | 7 | 7 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 6 | 8 | 8 | 4 | 8 | 8 | 9 | 7 | 9 | 6 |
| 86 | 7 | 8 | 9 | 2 | 9 | 9 | 9 | 7 | 1 | 5 | 5 | 1 | 4 | 4 | 2 | 8 | 3 | 8 | 6 | 10 | 10 | 10 | 4 | 10 | 8 |

Продолжение приложения 4

Результаты факторного анализа данных опроса франчайзи

**Correlations: C1; C2; C3; C4; C5; C6; C7; C8; ...**

C1 C2 C3 C4 C5 C6 C7 C8 C9

C2 0,117

0,453

C3 0,341 0,778

0,025 0,000

C4 0,050 0,400 0,454

0,750 0,008 0,002

C5 0,293 0,217 0,321 0,409

0,057 0,163 0,036 0,006

C6 0,470 0,197 0,390 0,402 0,637

0,001 0,206 0,010 0,007 0,000

C7 0,217 0,586 0,517 0,472 0,421 0,297

0,162 0,000 0,000 0,001 0,005 0,053

C8 -0,148 0,162 0,156 0,113 0,110 0,139 0,179

0,342 0,300 0,318 0,471 0,483 0,375 0,251

C9 0,421 0,122 0,299 0,406 0,025 0,221 0,237 -0,101

0,005 0,437 0,051 0,007 0,873 0,155 0,126 0,519

C10 0,241 0,136 0,379 0,587 0,423 0,465 0,422 0,160 0,440

0,120 0,386 0,012 0,000 0,005 0,002 0,005 0,306 0,003

C11 0,064 0,138 0,065 0,257 0,237 0,224 0,327 0,491 0,159

0,684 0,377 0,677 0,096 0,126 0,149 0,032 0,001 0,307

C12 0,135 0,113 0,232 0,237 0,133 0,194 0,302 0,359 0,337

0,393 0,475 0,140 0,131 0,402 0,217 0,052 0,019 0,029

C13 0,158 0,491 0,584 0,559 0,240 0,222 0,485 0,068 0,491

0,312 0,001 0,000 0,000 0,121 0,152 0,001 0,667 0,001

C14 0,139 0,314 0,351 0,520 0,301 0,166 0,427 0,152 0,394

Продолжение приложения 4

0,373 0,040 0,021 0,000 0,050 0,288 0,004 0,330 0,009

C15 0,002 0,367 0,356 0,676 0,210 0,184 0,384 0,099 0,338

0,992 0,016 0,019 0,000 0,177 0,238 0,011 0,530 0,026

C16 0,356 0,043 0,325 0,410 0,183 0,397 0,166 -0,019 0,431

0,019 0,785 0,033 0,006 0,241 0,008 0,288 0,902 0,004

C17 0,260 0,094 0,201 0,468 0,218 0,213 0,262 -0,115 0,462

0,092 0,547 0,195 0,002 0,160 0,171 0,089 0,462 0,002

C18 0,275 0,251 0,425 0,147 0,152 0,268 0,285 0,465 0,224

0,074 0,105 0,005 0,346 0,331 0,082 0,064 0,002 0,149

C19 0,359 0,168 0,371 0,389 0,223 0,480 0,274 0,160 0,477

0,018 0,281 0,014 0,010 0,151 0,001 0,075 0,305 0,001

C20 0,168 0,228 0,304 0,309 0,102 0,167 0,355 0,140 0,049

0,282 0,141 0,048 0,044 0,516 0,285 0,019 0,370 0,755

C21 0,368 0,236 0,389 0,384 0,205 0,513 0,430 0,243 0,354

0,015 0,127 0,010 0,011 0,187 0,000 0,004 0,116 0,020

C22 0,526 0,388 0,474 0,387 0,294 0,525 0,511 0,149 0,299

0,000 0,010 0,001 0,010 0,056 0,000 0,000 0,339 0,051

C23 0,189 0,410 0,429 0,249 -0,148 0,079 0,337 0,071 0,263

0,225 0,006 0,004 0,108 0,344 0,614 0,027 0,652 0,088

C24 0,393 0,061 0,398 0,453 0,397 0,558 0,353 0,030 0,293

0,009 0,698 0,008 0,002 0,008 0,000 0,020 0,848 0,057

C25 0,074 0,303 0,354 0,603 0,405 0,458 0,505 0,275 0,084

0,636 0,048 0,020 0,000 0,007 0,002 0,001 0,074 0,593

C10 C11 C12 C13 C14 C15 C16 C17 C18

C11 0,420

0,005

C12 0,489 0,773

0,001 0,000

C13 0,548 0,269 0,442

0,000 0,081 0,003

C14 0,490 0,422 0,428 0,816

Продолжение приложения 4

0,001 0,005 0,005 0,000

C15 0,496 0,348 0,252 0,719 0,706

0,001 0,022 0,108 0,000 0,000

C16 0,386 0,189 0,222 0,409 0,524 0,402

0,011 0,225 0,157 0,006 0,000 0,008

C17 0,190 0,121 0,090 0,369 0,424 0,383 0,531

0,223 0,438 0,571 0,015 0,005 0,011 0,000

C18 0,254 0,339 0,407 0,348 0,402 0,146 0,402 0,337

0,100 0,026 0,007 0,022 0,008 0,350 0,008 0,027

C19 0,395 0,199 0,171 0,436 0,562 0,466 0,613 0,333 0,426

0,009 0,200 0,280 0,004 0,000 0,002 0,000 0,029 0,004

C20 0,222 0,078 0,071 0,416 0,402 0,458 0,366 0,182 0,251

0,152 0,619 0,656 0,005 0,007 0,002 0,016 0,244 0,104

C21 0,273 0,335 0,265 0,317 0,331 0,305 0,592 0,402 0,315

0,076 0,028 0,090 0,038 0,030 0,046 0,000 0,008 0,040

C22 0,294 0,121 0,008 0,310 0,336 0,299 0,505 0,307 0,502

0,055 0,441 0,958 0,043 0,027 0,051 0,001 0,045 0,001

C23 0,240 0,025 0,062 0,262 0,231 0,212 0,083 0,094 0,173

0,122 0,872 0,695 0,090 0,137 0,173 0,598 0,548 0,266

C24 0,392 -0,039 0,124 0,311 0,331 0,261 0,662 0,459 0,303

0,009 0,806 0,434 0,042 0,030 0,090 0,000 0,002 0,048

C25 0,572 0,329 0,310 0,328 0,415 0,502 0,232 0,241 0,199

0,000 0,031 0,046 0,032 0,006 0,001 0,134 0,119 0,202

C19 C20 C21 C22 C23 C24

C20 0,588

0,000

C21 0,612 0,448

0,000 0,003

C22 0,597 0,424 0,708

0,000 0,005 0,000

Продолжение приложения 4

C23 0,412 0,388 0,206 0,317

0,006 0,010 0,184 0,039

C24 0,448 0,230 0,588 0,544 0,100

0,003 0,137 0,000 0,000 0,523

C25 0,316 0,275 0,251 0,283 0,305 0,432

0,039 0,074 0,105 0,066 0,047 0,004

Cell Contents: Pearson correlation

P-Value

**Factor Analysis: C1; C2; C3; C4; C5; C6; C7; C8; C9; C10; C11; C12; C13; C14; C**

Principal Component Factor Analysis of the Correlation Matrix

Unrotated Factor Loadings and Communalities

42 cases used 1 cases contain missing values

Variable Factor1 Factor2 Factor3 Factor4 Factor5 Factor6 Factor7

C1 -0,430 0,507 -0,128 0,003 -0,357 0,344 0,163

C2 -0,498 -0,276 0,594 0,132 -0,257 0,233 -0,277

C3 -0,691 -0,046 0,406 0,099 -0,237 0,300 -0,139

C4 -0,737 -0,123 0,100 0,354 0,254 -0,122 -0,019

C5 -0,484 -0,029 -0,254 0,645 -0,076 0,002 -0,121

C6 -0,614 0,226 -0,288 0,422 -0,284 -0,060 0,160

C7 -0,671 -0,225 0,232 0,201 -0,155 0,101 -0,102

C8 -0,241 -0,513 -0,232 -0,172 -0,479 -0,397 -0,157

C9 -0,545 0,290 -0,097 -0,258 0,106 0,509 0,193

C10 -0,673 -0,220 -0,219 0,198 0,119 0,146 0,412

C11 -0,423 -0,576 -0,494 -0,187 -0,139 0,012 0,027

C12 -0,451 -0,517 -0,459 -0,263 -0,056 0,317 0,118

C13 -0,737 -0,232 0,197 -0,138 0,341 0,280 -0,079

C14 -0,732 -0,229 0,000 -0,215 0,371 0,025 -0,099

C15 -0,676 -0,266 0,179 -0,007 0,477 -0,149 0,004

C16 -0,673 0,391 -0,238 -0,225 0,263 -0,076 -0,063

C17 -0,533 0,374 -0,130 -0,027 0,265 -0,012 -0,466

C18 -0,549 -0,055 -0,180 -0,381 -0,347 0,009 -0,360

C19 -0,723 0,257 0,016 -0,294 -0,011 -0,249 0,240

C20 -0,550 0,029 0,335 -0,278 0,107 -0,439 0,163

C21 -0,709 0,272 -0,127 -0,176 -0,166 -0,210 -0,036

C22 -0,720 0,356 0,114 -0,043 -0,311 -0,145 -0,080

C23 -0,381 -0,016 0,581 -0,213 -0,313 -0,052 0,404

C24 -0,663 0,434 -0,182 0,217 0,072 -0,104 -0,058

C25 -0,617 -0,305 -0,008 0,390 0,040 -0,239 0,190

Variance 9,0916 2,4705 1,9989 1,7283 1,6842 1,3267 1,0817

% Var 0,364 0,099 0,080 0,069 0,067 0,053 0,043

Variable Factor8 Factor9 Factor10 Factor11 Factor12 Factor13 Factor14

C1 -0,270 -0,067 0,222 0,095 -0,052 -0,245 0,123

C2 -0,028 -0,081 -0,154 0,160 0,099 -0,020 -0,024

C3 0,052 0,215 -0,167 0,181 -0,134 0,020 0,045

C4 0,197 -0,039 -0,187 -0,005 0,027 0,059 0,183

Продолжение приложения 4

C5 -0,390 0,035 0,089 -0,036 -0,054 0,174 -0,115

C6 -0,130 0,064 -0,158 0,182 0,073 0,116 -0,030

C7 0,071 -0,350 0,241 -0,321 -0,091 0,030 -0,074

C8 0,066 0,168 -0,201 -0,142 -0,129 -0,001 -0,015

C9 0,153 -0,065 -0,190 -0,219 0,100 0,227 0,027

C10 0,053 0,177 0,013 -0,181 -0,028 -0,021 0,187

C11 -0,052 -0,321 0,035 0,157 0,141 -0,040 0,001

C12 0,118 -0,066 0,074 0,161 -0,166 0,019 -0,004

C13 -0,167 0,112 -0,069 -0,050 -0,148 -0,017 -0,049

C14 -0,225 0,096 0,117 -0,068 0,066 -0,116 -0,290

C15 -0,124 -0,061 -0,123 0,049 0,132 -0,170 0,111

C16 0,086 0,106 -0,080 0,162 0,003 -0,134 -0,017

C17 0,206 -0,115 0,315 0,137 0,056 0,216 0,074

C18 -0,001 0,387 0,180 -0,098 0,125 0,050 0,152

C19 -0,187 0,096 -0,092 -0,003 0,157 0,209 -0,167

C20 -0,271 -0,080 0,164 0,049 -0,277 0,133 0,237

C21 0,121 -0,394 -0,239 0,047 -0,135 -0,000 -0,078

C22 -0,065 -0,134 -0,065 -0,226 0,206 -0,205 0,093

C23 0,227 0,062 0,232 0,110 0,041 0,045 -0,162

C24 0,288 0,154 0,016 -0,065 -0,250 -0,174 -0,171

C25 0,283 0,098 0,245 0,077 0,172 -0,061 -0,003

Variance 0,8230 0,7832 0,6928 0,4981 0,4410 0,4122 0,3890

% Var 0,033 0,031 0,028 0,020 0,018 0,016 0,016

Variable Factor15 Factor16 Factor17 Factor18 Factor19 Factor20 Factor21

C1 0,171 -0,111 0,030 -0,069 0,021 -0,007 0,076

C2 -0,001 -0,054 0,008 0,050 0,079 -0,010 0,046

C3 -0,012 -0,091 -0,083 -0,004 -0,089 -0,092 -0,050

C4 -0,115 -0,055 0,265 -0,125 -0,003 0,008 0,083

C5 -0,089 -0,129 -0,010 -0,076 -0,089 0,064 -0,093

C6 0,038 0,255 0,002 0,115 0,106 0,077 0,029

C7 -0,035 -0,017 -0,003 0,219 0,013 -0,019 0,037

C8 0,163 -0,128 -0,084 -0,066 0,074 0,088 0,055

C9 0,175 -0,113 0,025 -0,005 0,024 0,107 -0,059

C10 -0,191 0,011 -0,222 -0,040 0,037 -0,086 0,045

C11 -0,103 -0,052 -0,042 -0,014 -0,044 0,059 0,040

C12 0,007 0,076 0,161 0,025 -0,072 -0,037 -0,037

C13 0,054 0,207 -0,029 -0,054 0,092 0,035 0,011

C14 -0,017 -0,021 0,059 -0,111 0,098 -0,037 0,000

C15 0,158 0,032 -0,114 0,079 -0,198 0,088 -0,011

C16 -0,214 -0,194 -0,018 0,170 0,130 0,059 -0,044

C17 0,050 0,028 -0,147 -0,099 0,014 0,013 0,063

C18 -0,058 0,100 0,067 0,061 -0,060 -0,018 -0,035

C19 0,049 -0,066 0,030 0,064 -0,099 -0,146 0,096

C20 0,026 -0,025 0,062 0,037 0,053 0,030 -0,037

Продолжение приложения 4

C21 -0,003 0,079 -0,085 -0,094 0,009 -0,115 -0,079

C22 -0,091 0,097 0,051 -0,082 -0,012 0,011 -0,062

C23 -0,141 0,032 -0,038 -0,097 -0,047 0,143 -0,003

C24 0,047 0,032 0,045 0,033 -0,127 0,052 0,052

C25 0,248 -0,045 0,026 0,010 0,095 -0,084 -0,097

Variance 0,3327 0,2637 0,2253 0,1922 0,1666 0,1305 0,0800

% Var 0,013 0,011 0,009 0,008 0,007 0,005 0,003

Variable Factor22 Factor23 Factor24 Factor25 Communality

C1 0,030 -0,010 -0,041 -0,006 1,000

C2 -0,162 0,012 -0,017 -0,008 1,000

C3 0,101 -0,023 0,067 0,029 1,000

C4 0,055 -0,023 -0,031 -0,001 1,000

C5 -0,024 0,025 -0,028 -0,024 1,000

C6 0,028 -0,020 0,009 0,048 1,000

C7 0,071 -0,001 -0,014 0,012 1,000

C8 0,026 0,047 -0,011 0,014 1,000

C9 -0,030 -0,034 0,015 0,010 1,000

C10 -0,065 0,004 -0,008 0,017 1,000

C11 0,007 -0,082 0,073 -0,045 1,000

C12 -0,031 0,114 -0,012 0,033 1,000

C13 0,049 0,025 0,002 -0,099 1,000

C14 -0,000 -0,050 0,011 0,084 1,000

C15 0,010 0,009 -0,047 0,029 1,000

C16 0,031 0,041 -0,023 -0,018 1,000

C17 0,002 0,052 0,014 0,019 1,000

C18 -0,014 -0,078 -0,049 -0,013 1,000

C19 0,003 0,046 0,007 -0,034 1,000

C20 -0,055 -0,028 0,043 0,013 1,000

C21 -0,008 -0,055 -0,069 -0,006 1,000

C22 -0,005 0,094 0,067 0,003 1,000

C23 0,022 0,006 -0,034 -0,000 1,000

C24 -0,088 -0,041 0,044 -0,016 1,000

C25 0,001 -0,004 0,011 -0,037 1,000

Variance 0,0688 0,0556 0,0342 0,0293 25,0000

% Var 0,003 0,002 0,001 0,001 1,000

Factor Score Coefficients

Variable Factor1 Factor2 Factor3 Factor4 Factor5 Factor6 Factor7

C1 -0,047 0,205 -0,064 0,002 -0,212 0,259 0,151

C2 -0,055 -0,112 0,297 0,076 -0,152 0,176 -0,256

Продолжение приложения 4

C3 -0,076 -0,018 0,203 0,057 -0,141 0,226 -0,128

C4 -0,081 -0,050 0,050 0,205 0,151 -0,092 -0,017

C5 -0,053 -0,012 -0,127 0,373 -0,045 0,001 -0,112

C6 -0,068 0,092 -0,144 0,244 -0,168 -0,045 0,148

C7 -0,074 -0,091 0,116 0,116 -0,092 0,076 -0,094

C8 -0,027 -0,208 -0,116 -0,100 -0,284 -0,299 -0,145

C9 -0,060 0,117 -0,049 -0,149 0,063 0,383 0,179

C10 -0,074 -0,089 -0,109 0,114 0,070 0,110 0,381

C11 -0,046 -0,233 -0,247 -0,108 -0,082 0,009 0,025

C12 -0,050 -0,209 -0,229 -0,152 -0,033 0,239 0,109

C13 -0,081 -0,094 0,099 -0,080 0,202 0,211 -0,073

C14 -0,081 -0,093 0,000 -0,124 0,221 0,019 -0,092

C15 -0,074 -0,108 0,089 -0,004 0,283 -0,113 0,004

C16 -0,074 0,158 -0,119 -0,130 0,156 -0,057 -0,058

C17 -0,059 0,151 -0,065 -0,015 0,158 -0,009 -0,431

C18 -0,060 -0,022 -0,090 -0,220 -0,206 0,007 -0,333

C19 -0,080 0,104 0,008 -0,170 -0,007 -0,188 0,222

C20 -0,060 0,012 0,167 -0,161 0,064 -0,331 0,151

C21 -0,078 0,110 -0,063 -0,102 -0,099 -0,159 -0,033

C22 -0,079 0,144 0,057 -0,025 -0,185 -0,109 -0,074

C23 -0,042 -0,007 0,290 -0,123 -0,186 -0,039 0,374

C24 -0,073 0,176 -0,091 0,125 0,043 -0,078 -0,054

C25 -0,068 -0,123 -0,004 0,226 0,024 -0,180 0,175

Variable Factor8 Factor9 Factor10 Factor11 Factor12 Factor13 Factor14

C1 -0,328 -0,085 0,321 0,191 -0,118 -0,594 0,317

C2 -0,034 -0,104 -0,222 0,321 0,225 -0,048 -0,061

C3 0,063 0,274 -0,241 0,363 -0,303 0,047 0,116

C4 0,240 -0,050 -0,269 -0,010 0,061 0,144 0,470

C5 -0,474 0,044 0,129 -0,073 -0,121 0,423 -0,296

C6 -0,158 0,082 -0,227 0,366 0,165 0,282 -0,078

C7 0,087 -0,447 0,348 -0,644 -0,206 0,073 -0,190

C8 0,081 0,215 -0,290 -0,284 -0,292 -0,002 -0,039

C9 0,186 -0,084 -0,274 -0,439 0,227 0,552 0,068

C10 0,065 0,226 0,019 -0,363 -0,064 -0,051 0,482

C11 -0,063 -0,410 0,050 0,315 0,321 -0,096 0,002

C12 0,144 -0,084 0,107 0,323 -0,375 0,046 -0,010

C13 -0,202 0,143 -0,100 -0,101 -0,337 -0,041 -0,126

C14 -0,273 0,123 0,169 -0,137 0,150 -0,282 -0,747

C15 -0,151 -0,078 -0,177 0,098 0,299 -0,412 0,285

C16 0,105 0,135 -0,116 0,325 0,006 -0,325 -0,044

C17 0,251 -0,146 0,455 0,275 0,128 0,524 0,191

C18 -0,001 0,494 0,259 -0,197 0,284 0,120 0,391

C19 -0,227 0,122 -0,133 -0,007 0,356 0,508 -0,430

C20 -0,329 -0,102 0,237 0,098 -0,629 0,322 0,608

Продолжение приложения 4

C21 0,147 -0,503 -0,345 0,095 -0,307 -0,001 -0,201

C22 -0,079 -0,171 -0,094 -0,454 0,468 -0,496 0,238

C23 0,276 0,079 0,335 0,220 0,092 0,109 -0,417

C24 0,350 0,197 0,022 -0,131 -0,567 -0,423 -0,438

C25 0,344 0,125 0,354 0,154 0,389 -0,149 -0,009

Variable Factor15 Factor16 Factor17 Factor18 Factor19 Factor20 Factor21

C1 0,515 -0,422 0,132 -0,361 0,125 -0,057 0,952

C2 -0,004 -0,205 0,036 0,259 0,473 -0,078 0,579

C3 -0,035 -0,346 -0,369 -0,022 -0,537 -0,701 -0,624

C4 -0,344 -0,209 1,175 -0,651 -0,017 0,062 1,033

C5 -0,269 -0,489 -0,044 -0,396 -0,535 0,493 -1,166

C6 0,113 0,969 0,010 0,596 0,637 0,593 0,364

C7 -0,106 -0,063 -0,015 1,141 0,080 -0,149 0,467

C8 0,491 -0,486 -0,374 -0,342 0,443 0,671 0,693

C9 0,526 -0,427 0,110 -0,025 0,146 0,821 -0,735

C10 -0,573 0,041 -0,986 -0,209 0,221 -0,655 0,565

C11 -0,310 -0,198 -0,187 -0,071 -0,265 0,452 0,503

C12 0,022 0,287 0,714 0,130 -0,434 -0,286 -0,462

C13 0,163 0,785 -0,129 -0,282 0,552 0,270 0,142

C14 -0,051 -0,081 0,260 -0,577 0,588 -0,286 0,003

C15 0,476 0,121 -0,504 0,410 -1,185 0,678 -0,142

C16 -0,643 -0,734 -0,081 0,882 0,778 0,450 -0,549

C17 0,151 0,108 -0,654 -0,513 0,086 0,100 0,783

C18 -0,174 0,379 0,298 0,316 -0,362 -0,141 -0,440

C19 0,147 -0,250 0,131 0,335 -0,594 -1,115 1,206

C20 0,079 -0,094 0,274 0,195 0,320 0,233 -0,465

C21 -0,010 0,298 -0,379 -0,491 0,055 -0,883 -0,986

C22 -0,274 0,367 0,224 -0,428 -0,071 0,088 -0,780

C23 -0,424 0,120 -0,170 -0,503 -0,284 1,097 -0,038

C24 0,143 0,123 0,199 0,172 -0,763 0,395 0,656

C25 0,745 -0,171 0,115 0,054 0,570 -0,641 -1,207

Variable Factor22 Factor23 Factor24 Factor25

C1 0,436 -0,173 -1,188 -0,204

C2 -2,358 0,223 -0,491 -0,265

C3 1,467 -0,407 1,969 0,984

C4 0,800 -0,415 -0,902 -0,019

C5 -0,355 0,450 -0,816 -0,829

C6 0,414 -0,359 0,267 1,630

C7 1,031 -0,016 -0,415 0,394

C8 0,382 0,854 -0,324 0,478

C9 -0,435 -0,615 0,444 0,332

C10 -0,948 0,064 -0,225 0,567

C11 0,100 -1,473 2,126 -1,548

Продолжение приложения 4

C12 -0,452 2,050 -0,344 1,135

C13 0,718 0,455 0,051 -3,391

C14 -0,007 -0,902 0,327 2,868

C15 0,144 0,155 -1,376 1,008

C16 0,446 0,733 -0,668 -0,620

C17 0,028 0,941 0,416 0,660

C18 -0,210 -1,407 -1,435 -0,447

C19 0,049 0,824 0,204 -1,155

C20 -0,796 -0,500 1,255 0,438

C21 -0,114 -0,983 -2,022 -0,207

C22 -0,078 1,691 1,952 0,105

C23 0,313 0,100 -1,005 -0,011

C24 -1,287 -0,732 1,298 -0,549

C25 0,009 -0,079 0,316 -1,267

**Scree Plot of C1; ...; C25**

****

**FactorAnalysis: C1; C2; C3; C4; C5; C6; C7; C8; C9; C10; C11; C12; C13; C14; C**

Продолжение приложения 4

Principal Component Factor Analysis of the Correlation Matrix

Unrotated Factor Loadings and Communalities

42 cases used 1 cases contain missing values

Variable Factor1 Factor2 Factor3 Communality

C1 -0,430 0,507 -0,128 0,458

C2 -0,498 -0,276 0,594 0,677

C3 -0,691 -0,046 0,406 0,644

C4 -0,737 -0,123 0,100 0,569

C5 -0,484 -0,029 -0,254 0,300

C6 -0,614 0,226 -0,288 0,512

C7 -0,671 -0,225 0,232 0,555

C8 -0,241 -0,513 -0,232 0,375

C9 -0,545 0,290 -0,097 0,390

C10 -0,673 -0,220 -0,219 0,550

C11 -0,423 -0,576 -0,494 0,755

C12 -0,451 -0,517 -0,459 0,681

C13 -0,737 -0,232 0,197 0,636

C14 -0,732 -0,229 0,000 0,588

C15 -0,676 -0,266 0,179 0,559

C16 -0,673 0,391 -0,238 0,663

C17 -0,533 0,374 -0,130 0,440

C18 -0,549 -0,055 -0,180 0,336

C19 -0,723 0,257 0,016 0,589

C20 -0,550 0,029 0,335 0,415

C21 -0,709 0,272 -0,127 0,593

C22 -0,720 0,356 0,114 0,659

C23 -0,381 -0,016 0,581 0,483

C24 -0,663 0,434 -0,182 0,661

C25 -0,617 -0,305 -0,008 0,473

Variance 9,0916 2,4705 1,9989 13,5610

% Var 0,364 0,099 0,080 0,542

Factor Score Coefficients

Variable Factor1 Factor2 Factor3

C1 -0,047 0,205 -0,064

C2 -0,055 -0,112 0,297

C3 -0,076 -0,018 0,203

C4 -0,081 -0,050 0,050

C5 -0,053 -0,012 -0,127

C6 -0,068 0,092 -0,144

C7 -0,074 -0,091 0,116

Продолжение приложения 4

C8 -0,027 -0,208 -0,116

C9 -0,060 0,117 -0,049

C10 -0,074 -0,089 -0,109

C11 -0,046 -0,233 -0,247

C12 -0,050 -0,209 -0,229

C13 -0,081 -0,094 0,099

C14 -0,081 -0,093 0,000

C15 -0,074 -0,108 0,089

C16 -0,074 0,158 -0,119

C17 -0,059 0,151 -0,065

C18 -0,060 -0,022 -0,090

C19 -0,080 0,104 0,008

C20 -0,060 0,012 0,167

C21 -0,078 0,110 -0,063

C22 -0,079 0,144 0,057

C23 -0,042 -0,007 0,290

C24 -0,073 0,176 -0,091

C25 -0,068 -0,123 -0,004

Корреляционнаяматрица факторов,

влияющих на эффективности франшизного предложения (франчайзеры)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **х1** | **х2** | **х3** | **х4** | **х5** | **х6** | **х7** | **х8** | **х9** | **х10** | **х11** | **х12** | **х13** | **х14** | **х15** | **х16** | **х17** | **x18** | **x19** | **x20** | **x21** | **x22** | **x23** | **x24** | **x25** |
| **х1** | 1,000 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **х2** | -0,041 | 1,000 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **х3** | 0,035 | **0,870** | 1,000 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **х4** | -0,191 | 0,302 | 0,330 | 1,000 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **х5** | 0,175 | -0,030 | 0,035 | 0,046 | 1,000 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **х6** | -0,016 | -0,206 | -0,113 | 0,447 | 0,425 | 1,000 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **х7** | 0,267 | 0,414 | 0,512 | 0,276 | 0,524 | 0,317 | 1,000 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **х8** | -0,145 | 0,209 | 0,252 | -0,138 | 0,246 | -0,478 | 0,076 | 1,000 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **х9** | 0,060 | -0,297 | -0,208 | 0,102 | 0,285 | 0,186 | 0,122 | 0,066 | 1,000 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **х10** | 0,282 | -0,189 | -0,069 | 0,367 | 0,291 | 0,690 | 0,501 | -0,422 | 0,380 | 1,000 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **х11** | 0,227 | -0,338 | -0,176 | 0,328 | 0,322 | **0,769** | 0,285 | -0,542 | 0,063 | 0,658 | 1,000 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **х12** | -0,057 | -0,395 | -0,249 | 0,462 | 0,131 | 0,695 | 0,056 | -0,578 | 0,078 | 0,539 | **0,792** | 1,000 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **х13** | -0,202 | -0,409 | -0,392 | 0,298 | 0,318 | 0,414 | -0,107 | -0,027 | 0,267 | 0,421 | 0,461 | 0,582 | 1,000 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **х14** | -0,252 | -0,323 | -0,297 | 0,427 | 0,399 | 0,488 | -0,006 | 0,026 | 0,309 | 0,451 | 0,467 | 0,566 | **0,952** | 1,000 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **х15** | -0,095 | -0,458 | -0,288 | 0,328 | 0,289 | 0,428 | -0,001 | -0,050 | 0,403 | 0,503 | 0,569 | 0,618 | **0,889** | **0,907** | 1,000 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **х16** | 0,045 | 0,002 | 0,212 | 0,344 | 0,259 | 0,617 | 0,554 | -0,303 | 0,119 | 0,696 | 0,634 | 0,577 | 0,284 | 0,312 | 0,434 | 1,000 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **х17** | -0,105 | -0,159 | -0,047 | 0,298 | 0,450 | 0,584 | 0,175 | -0,007 | 0,208 | 0,447 | 0,343 | 0,463 | 0,602 | 0,603 | 0,539 | 0,644 | 1,000 |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **х18** | -0,112 | 0,054 | 0,086 | 0,387 | 0,233 | 0,403 | 0,141 | 0,082 | -0,025 | 0,349 | 0,264 | 0,400 | 0,655 | 0,614 | 0,496 | 0,468 | **0,762** | 1,000 |  |  |  |  |  |  |  |
| **х19** | 0,136 | -0,535 | -0,402 | 0,145 | 0,392 | **0,741** | 0,108 | -0,341 | 0,295 | 0,535 | 0,633 | 0,678 | 0,480 | 0,409 | 0,396 | 0,391 | 0,575 | 0,450 | 1,000 |  |  |  |  |  |  |
| **х20** | 0,153 | -0,333 | -0,320 | 0,230 | 0,124 | **0,651** | 0,045 | -0,301 | 0,192 | 0,722 | 0,570 | 0,536 | 0,566 | 0,550 | 0,528 | 0,597 | 0,636 | 0,572 | 0,561 | 1,000 |  |  |  |  | Приложение 5 |
| **х21** | 0,294 | -0,372 | -0,227 | -0,230 | 0,391 | 0,472 | 0,070 | -0,104 | 0,101 | 0,385 | 0,436 | 0,259 | 0,269 | 0,256 | 0,311 | 0,461 | 0,493 | 0,262 | 0,435 | 0,610 | 1,000 |  |  |  |  |
| **х22** | 0,015 | -0,300 | -0,166 | 0,288 | 0,241 | **0,871** | 0,275 | -0,428 | 0,135 | 0,687 | 0,696 | 0,621 | 0,407 | 0,424 | 0,452 | **0,727** | 0,618 | 0,466 | 0,662 | **0,736** | 0,597 | 1,000 |  |  |  |
| **х23** | 0,235 | -0,061 | 0,117 | 0,405 | 0,258 | 0,663 | 0,429 | -0,307 | 0,268 | 0,691 | 0,591 | 0,531 | 0,186 | 0,256 | 0,338 | **0,860** | 0,667 | 0,401 | 0,497 | **0,702** | 0,539 | **0,702** | 1,000 |  |  |
| **х24** | 0,180 | -0,353 | -0,329 | 0,013 | 0,263 | 0,574 | 0,020 | -0,247 | 0,093 | 0,360 | 0,448 | 0,395 | 0,260 | 0,223 | 0,187 | 0,340 | 0,433 | 0,254 | 0,600 | 0,580 | 0,656 | 0,572 | 0,499 | 1,000 |  |
| **х25** | 0,014 | -0,298 | -0,181 | 0,342 | 0,097 | 0,502 | -0,168 | -0,075 | 0,301 | 0,389 | 0,300 | 0,489 | 0,488 | 0,523 | 0,510 | 0,455 | 0,735 | 0,580 | 0,487 | **0,758** | 0,564 | 0,569 | 0,680 | 0,493 | 1,000 |

Приложение 6

**Анкета**

Сравните, пожалуйста, факторы друг с другом, используя следующую шкалу:

|  |  |
| --- | --- |
| Баллы | Определение |
| 1 балл | Одинаковая значимость факторов |
| 3 балла | Некоторое преобладание значимости одного фактора над другим |
| 5 баллов | Существенная или сильная значимость |
| 7 баллов | Очень сильная или очевидная значимость |
| 9 баллов | Абсолютная значимость |

1. **Факторы, отображающие опыт франчайзинговых отношений**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Количество франчайзи | Количество франчайзинговых точек в сети | Число сотрудников, занятых поддержкой франчайзи | Финансовые результаты деятельности франчайзера |
| Количество франчайзи | ***1*** |  |  |  |
| Количество франчайзинговых точек в сети |  | ***1*** |  |  |
| Число сотрудников, занятых поддержкой франчайзи |  |  | ***1*** |  |
| Финансовые результаты деятельности франчайзера |  |  |  | ***1*** |

1. **Факторы, отображающие опыт франчайзинговых отношений**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Отрасль | Состав фрашизы | Длительность пребывания на рынке бренда в качестве франшизного предложения |
| Отрасль | ***1*** |  |  |
| Состав фрашизы |  | ***1*** |  |
| Длительность пребывания на рынке бренда в качестве франшизного предложения |  |  | ***1*** |

1. **Факторы, отображающие финансовые составляющие франшизы**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Паушальный взнос | Роялти |
| Паушальный взнос | ***1*** |  |
| Роялти |  | ***1*** |

Приложение 7

Результаты дисперсионного анализа

**One-wayANOVA: продажиversusассортимент**

Source DF SS MS F P

ассортимент 2 17,44 8,72 0,94 0,414

Error 15 139,67 9,31

Total 17 157,11

S = 3,051 R-Sq = 11,10% R-Sq(adj) = 0,00%

Individual 95% CIs For Mean Based on

Pooled StDev

Level N Mean StDev --------+---------+---------+---------+-

1 6 3,000 2,280 (------------\*------------)

2 6 3,167 2,858 (------------\*------------)

3 6 5,167 3,817 (------------\*------------)

--------+---------+---------+---------+-

2,0 4,0 6,0 8,0

Pooled StDev = 3,051

Tukey 95% Simultaneous Confidence Intervals

All Pairwise Comparisons among Levels of ассортимент

Individual confidence level = 97,97%

ассортимент = 1 subtracted from:

ассортимент Lower Center Upper ---------+---------+---------+---------+

2 -4,405 0,167 4,739 (------------\*-------------)

3 -2,405 2,167 6,739 (------------\*------------)

---------+---------+---------+---------+

-3,5 0,0 3,5 7,0

ассортимент = 2 subtracted from:

ассортимент Lower Center Upper ---------+---------+---------+---------+

3 -2,572 2,000 6,572 (------------\*------------)

---------+---------+---------+---------+

-3,5 0,0 3,5 7,0

Fisher 95% Individual Confidence Intervals

All Pairwise Comparisons among Levels of ассортимент

Simultaneous confidence level = 88,31%

ассортимент = 1 subtracted from:

ассортимент Lower Center Upper ---------+---------+---------+---------+

2 -3,588 0,167 3,922 (------------\*-----------)

3 -1,588 2,167 5,922 (-----------\*------------)

---------+---------+---------+---------+

-3,0 0,0 3,0 6,0

**Two-way ANOVA: продажи versus наличиефраншизы; ассортимент**

Source DF SS MS F P

наличиефраншизы 1 98,000 98,0000 29,90 0,000

ассортимент 2 17,444 8,7222 2,66 0,111

Interaction 2 2,333 1,1667 0,36 0,708

Error 12 39,333 3,2778

Total 17 157,111

S = 1,810 R-Sq = 74,96% R-Sq(adj) = 64,53%

Individual 95% CIs For Mean Based on

**One-way ANOVA: продажи versus наличиефраншизы**

Source DF SS MS F P

наличиефраншизы 1 98,00 98,00 26,53 0,000

Error 16 59,11 3,69

Total 17 157,11

S = 1,922 R-Sq = 62,38% R-Sq(adj) = 60,02%

**One-way ANOVA: продажи versus восприятиебренда**

Source DF SS MS F P

восприятие бренд 2 112,40 56,20 18,85 0,000

Error 15 44,71 2,98

Total 17 157,11

Приложение 8

Результаты дискриминантного анализа

| **GroupStatistics** | | | | | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| VAR00001 | | Mean | Std. Deviation | Valid N (listwise) | |
| Unweighted | Weighted |
| 1,00 | VAR00002 | 2,2174 | ,79524 | 23 | 23,000 |
| VAR00003 | 1,7826 | ,67126 | 23 | 23,000 |
| VAR00004 | 1,6957 | ,87567 | 23 | 23,000 |
| VAR00005 | 1,7391 | ,75181 | 23 | 23,000 |
| VAR00006 | 2,3913 | ,49901 | 23 | 23,000 |
| VAR00007 | 2,5652 | ,78775 | 23 | 23,000 |
| VAR00008 | 2,0435 | ,56232 | 23 | 23,000 |
| VAR00009 | 1,6522 | ,48698 | 23 | 23,000 |
| VAR00010 | 2,5217 | 1,27456 | 23 | 23,000 |
| 2,00 | VAR00002 | 1,7500 | ,78640 | 20 | 20,000 |
| VAR00003 | 2,3000 | ,65695 | 20 | 20,000 |
| VAR00004 | 2,1000 | ,96791 | 20 | 20,000 |
| VAR00005 | 2,1000 | ,30779 | 20 | 20,000 |
| VAR00006 | 1,4500 | ,60481 | 20 | 20,000 |
| VAR00007 | 2,3000 | ,92338 | 20 | 20,000 |
| VAR00008 | 1,4500 | ,60481 | 20 | 20,000 |
| VAR00009 | 1,6500 | ,48936 | 20 | 20,000 |
| VAR00010 | 2,6500 | 1,53125 | 20 | 20,000 |
| Total | VAR00002 | 2,0000 | ,81650 | 43 | 43,000 |
| VAR00003 | 2,0233 | ,70672 | 43 | 43,000 |
| VAR00004 | 1,8837 | ,93119 | 43 | 43,000 |
| VAR00005 | 1,9070 | ,60999 | 43 | 43,000 |
| VAR00006 | 1,9535 | ,72222 | 43 | 43,000 |
| VAR00007 | 2,4419 | ,85363 | 43 | 43,000 |
| VAR00008 | 1,7674 | ,64871 | 43 | 43,000 |
| VAR00009 | 1,6512 | ,48224 | 43 | 43,000 |
| VAR00010 | 2,5814 | 1,38414 | 43 | 43,000 |

| **Tests of Equality of Group Means** | | | | | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Wilks' Lambda | F | df1 | df2 | Sig. |
| VAR00002 | ,917 | 3,734 | 1 | 41 | ,060 |
| VAR00003 | ,863 | 6,482 | 1 | 41 | ,015 |
| VAR00004 | ,952 | 2,068 | 1 | 41 | ,158 |
| VAR00005 | ,911 | 4,013 | 1 | 41 | ,052 |
| VAR00006 | ,567 | 31,270 | 1 | 41 | ,000 |
| VAR00007 | ,975 | 1,033 | 1 | 41 | ,315 |
| VAR00008 | ,787 | 11,109 | 1 | 41 | ,002 |
| VAR00009 | 1,000 | ,000 | 1 | 41 | ,988 |
| VAR00010 | ,998 | ,090 | 1 | 41 | ,766 |

| **PooledWithin-GroupsMatrices**  Приложение 8  (продолжение) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Correlation | | | | VAR2 | | | | | VAR3 | | | VAR4 | | | VAR5 | | | VAR6 | | | VAR7 | | | VAR8 | VAR00009 | VAR00010 |
|  | VAR00002 | | | | 1,000 | | | | | ,074 | | | -,066 | | | ,147 | | | ,072 | | | ,313 | | | ,637 | ,252 | ,014 |
| VAR00003 | | | | ,074 | | | | | 1,000 | | | ,434 | | | -,305 | | | -,316 | | | ,130 | | | -,282 | ,177 | ,176 |
| VAR00004 | | | | -,066 | | | | | ,434 | | | 1,000 | | | -,136 | | | -,104 | | | -,113 | | | -,300 | ,069 | -,240 |
| VAR00005 | | | | ,147 | | | | | -,305 | | | -,136 | | | 1,000 | | | ,635 | | | ,135 | | | ,310 | ,052 | -,301 |
| VAR00006 | | | | ,072 | | | | | -,316 | | | -,104 | | | ,635 | | | 1,000 | | | ,011 | | | ,347 | -,065 | -,176 |
| VAR00007 | | | | ,313 | | | | | ,130 | | | -,113 | | | ,135 | | | ,011 | | | 1,000 | | | ,478 | ,154 | ,129 |
| VAR00008 | | | | ,637 | | | | | -,282 | | | -,300 | | | ,310 | | | ,347 | | | ,478 | | | 1,000 | ,043 | ,079 |
| VAR00009 | | | | ,252 | | | | | ,177 | | | ,069 | | | ,052 | | | -,065 | | | ,154 | | | ,043 | 1,000 | ,026 |
| VAR00010 | | | | ,014 | | | | | ,176 | | | -,240 | | | -,301 | | | -,176 | | | ,129 | | | ,079 | ,026 | 1,000 |
| **Eigenvalues** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Function | | Eigenvalue | | | | % of Variance | | | | | | Cumulative % | | | | | | CanonicalCorrelation   | **CanonicalDiscriminantFunctionCoefficients** | | | --- | --- | |  | Function | |  | 1 | | VAR00002 | ,297 | | VAR00003 | -,359 | | VAR00004 | -,109 | | VAR00005 | -1,917 | | VAR00006 | 2,121 | | VAR00007 | ,267 | | VAR00008 | -,120 | | VAR00009 | ,203 | | VAR00010 | -,126 | | (Constant) | -,600 | | Unstandardizedcoefficients | | | | | | |
| 1 | | 2,465a | | | | 100,0 | | | | | | 100,0 | | | | | | ,843 | | | | |
| **Wilks' Lambda** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Test of Function(s) | | Wilks' Lambda | | | | | | Chi-square | | | | | | df | | | Sig. | | |
| 1 | | ,289 | | | | | | 45,358 | | | | | | 9 | | | ,000 | | |
| **Standardized Canonical Discriminant Function Coefficients**   | **StructureMatrix** | | | --- | --- | |  | Function | |  | 1 | | VAR00006 | ,556 | | VAR00008 | ,332 | | VAR00003 | -,253 | | VAR00005 | -,199 | | VAR00002 | ,192 | | VAR00004 | -,143 | | VAR00007 | ,101 | | VAR00010 | -,030 | | VAR00009 | ,001 | | |  | | --- | |  | | | | | | | | | | | |
|  | | | Function | | | | | |
|  | | | 1 | | | | | |
| VAR00002 | | | ,235 | | | | | |
| VAR00003 | | | -,239 | | | | | |
| VAR00004 | | | -,100 | | | | | |
| VAR00005 | | | -1,130 | | | | | |
| VAR00006 | | | 1,168   | **FunctionsatGroupCentroids** | | | --- | --- | | VAR00001 | Function | | 1 | | 1,00 | 1,430 | | 2,00 | -1,644 | |  | | | | | | | |
| VAR00007 | | | ,228 | | | | | |
| VAR00008 | | | -,070 | | | | | |
| VAR00009 | | | ,099 | | | | | |
| VAR00010 | | | -,176 | | | | | |
| **ClassificationResultsb,c** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|  | | | | |  | | | VAR00001 | | | | PredictedGroupMembership | | | | | | | | | | Total | | |
|  | | | | |  | | | 1,00 | | | | 2,00 | | | | | |
| Original | | | | | Count | | | 1,00 | | | | 22 | | | | 1 | | | | | | 23 | | |
| 2,00 | | | | 3 | | | | 17 | | | | | | 20 | | |
| % | | | 1,00 | | | | 95,7 | | | | 4,3 | | | | | | 100,0 | | |
| 2,00 | | | | 15,0 | | | | 85,0 | | | | | | 100,0 | | |
| Cross-validateda | | | | | Count | | | 1,00 | | | | 21 | | | | 2 | | | | | | 23   | b. 90,7% of original grouped cases  correctly classified. | | --- | | c. 83,7% of cross-validated grouped  cases correctly classified. | | | |
| 2,00 | | | | 5 | | | | 15 | | | | | | 20 | | |
| % | | | 1,00 | | | | 91,3 | | | | 8,7 | | | | | | 100,0 | | |
| 2,00 | | | | 25,0 | | | | 75,0 | | | | | | 100,0 | | |