**ДИПЛОМНАЯ РАБОТА**

**Франчайзинг как инструмент управления финансами предприятия, на примере ООО "Сервистренд".**

**ПЛАН**

Вступление 3

Раздел 1. Концепция франчайзинга как финансового инструмента 5

1.1. Понятие и экономическая суть франчайзинга 5

1.2 Законодательно-правовая база франчайзинга 16

1.3 Понятие франчайзингового договора 27

Раздел 2. Организация функционирования франчайзинговой схемы ведения бизнеса 32

2.1 Финансово-экономическая характеристика предприятия 32

2.2 Особенности организации франчайзинговой сети 1С. 41

2.3 Анализ эффективности франчайзинговой схемы для ООО «Сервистренд» 46

3. Перспективы развития франчайзинга в России 52

3.1 Подходы и методы моделирования взаимодействия малых и больших предприятий на основе франчайзинга 52

3.2 Преимущества и недостатки франчайзинга 59

Заключение 68

Список использованной литературы 74

Приложение 76

# Вступление

Сегодня в России уже никого не удивить товарами и услугами, обозначенными известнейшими товарными знаками таких фирм как "Кока-Кола", "Адидас", "Ксерокс", "Шелл", "Макдональдс" и многих других. Эти товарные знаки однозначно ассоциируются у нас с определенным производителем, имеющим высокую репутацию, и косвенно указывают на высокое качество товаров и услуг.

Одним из эффективных каналов дистрибуции, по которому эти товары распространяются внутри стран и по всему миру, является *франчайзинг*. Для нашей экономики франчайзинг является относительно новым явлением, в то время как в развитых странах он столетиями практиковался как средство обеспечения потребителей общества в различных услугах.

Привлекательность франчайзинга заключается в наличии неоспоримых преимуществ для обоих участников франчайзинговых отношений. Для малых предприятий и индивидуальных предпринимателей он предоставляет в распоряжение стабильный доходный бизнес, для известных фирм и компаний - возможность расширить и упрочить свои позиции на рынке. Именно этим следует объяснить столь широкое распространение франчайзинга как в Европе, так и в Америке. Для многих предприятий франчайзинг стал символом преуспевания в бизнесе, в том числе и для некоторых российских фирм, которые решились на развитие бизнеса при помощи франчайзинга.

В настоящее время развитие российского предпринимательства, в первую очередь малого и среднего, затрудняется повышенными коммерческими рисками. Реализация современных бизнес-проектов требует от предпринимателя широких знаний в области управления, маркетинга, рекламы и умения учитывать особенности проекта. Отработка эффективной схемы и методов делопроизводства в каждом конкретном случае требует больших временных и материальных затрат.

Организация предприятия бизнеса на условиях франшизы значительно снижает предпринимательские риск, так как в этом случае происходит использование уже отработанного и доказавшего свою эффективность бизнеса. Таким образом, развитие франчайзинга может оказаться одной из наиболее эффективных форм поддержки малого и среднего предпринимательства, одного из возможных решений столь важной государственной задачи.

*Основная цель* написания данной работы – изучить опыт внедрения франчайзинговых схем в экономике России. Поставленная цель обусловила необходимость решения ряда взаимозависимых задач:

* изучить зарубежный и отечественный опыт ведения франчайзингового бизнеса;
* исследовать особенности заключения франчайзинговых договоров;
* проанализировать, на примере действующей российской фирмы, преимущества и недостатки бизнеса на основе франчайзинга;
* выявить особенности франчайзинга как инструмента управления финансами.

*Предметом* исследования являются франчайзинговые отношения.

*Объектом* – субъект предпринимательской деятельности, использующий в своей хозяйственной деятельности франчайзинг.

Дипломная работа состоит из трех частей в которых последовательно раскрывается проблема исследования.

# Раздел 1. Концепция франчайзинга как финансового инструмента

## 1.1. Понятие и экономическая суть франчайзинга

Само слово *“франчайзинг”* произошло от французского “*franchise*”, что означает “льгота, привилегия, освобождение от налога, взноса”. Впоследствии это слово закрепилось в англоязычных государствах. В зависимости от фонетических особенностей языков производные слова от “franchise” имеют различное звучание, что в ряде случаев вводит в заблуждение отечественных предпринимателей и вызывает появление элементов недоверия, как к самому термину, так и к системе в целом. [8]

Франчайзинг имеет почти двухсотлетнюю историю. Его появление относят к началу 1800 годов (хотя схожие системы отношений существовали еще в средневековье), к так называемой системе “связанных домов”, используемой британскими пивоварами. По схеме, очень близкой к франчайзингу работала фабрика “Singer” (с1860г.), компания“Coca Cola”(с1886г.), компания “General Motors” (с1898г.) и другие широко известные компании. Сегодня франчайзинг получил развитие более чем в 70 отраслях хозяйства, широко распространен в зарубежной практике и признан в мире как наиболее прогрессивная форма ведения бизнеса. Договор франчайзинга является самостоятельным объектом правового регулирования более чем в 80-ти странах мира.

Франчайзинг сложен в исполнении в первый год существования, на этапе формирования системы. Развитие же системы после ее апробации происходит достаточно стремительно. Это можно проиллюстрировать на примере двух франчайзинговых систем, которые пришли и на Российский рынок. [7]

*Печатные Салоны Альфа Графикс*. Открытие первого салона относится к 1970г.(штат Аризона). Трудно сказать когда появилась идея развития сети, продажа же торговой марки зарегистрирована в 1979г.

Восемь салонов в штате были открыты уже в 1980г. и к 1985г. сеть была расширена до 100 предприятий. Первые международные салоны появились в 1986г., сеть к тому моменту насчитывала около 200 предприятий, в 1987г.их количество достигло 275. В 1989 г. открылся первый салон в Москве. К 1996г. сеть салонов распространилась в 23 государствах.

В 1945г. двумя предпринимателями было открыто первое кафе мороженое, которое отличалось большим ассортиментом мороженого и дисертов. В 1946 году насчитывалось 6 таких кафе, в настоящее время кафе Баскин-Роббинс распространены в 52 странах и их количество составляет 4000.

В 1988г первое кафе открылось в Москве, в 1992г. построена в Москве фабрика, что дало возможность развития франчайзинговой сети в России. По расчетам специалистов в России и государствах СНГ насчитывается порядка 90 работающих и находящихся в завершении строительства кафе.

В последние годы достаточно активно стали использовать систему франчайзинга и российские компании: "ЛУКойл", “1С”, ”Золотой Цыпленок”, заявляют о внедрении системы франчайзинга "Русские блины", "Картошка Крошка" и другие организации. Регистрация в Роспатенте договоров коммерческой концессии по части передачи прав на использование товарного знака (являющиеся в определенной степени аналогами франчайзинга) становится достаточно распространеннным явлением. [10]

Франчайзинг является вертикальной маркетинговой системой, предполагающей корпоративное стратегическое планирование, управление конфликтами и контроль над каналами распределения, что гарантирует стабильность деятельности партнеров по бизнесу.

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

Что же такое франчайзинг и в чем его преимущество перед другими схемами работы. По своей сущности франчайзинг представляет собой систему взаимоотношений, заключающуюся в возмездной передаче одной стороной (фирмой, имеющей как правило ярко выраженный имидж и высокую репутацию на рынке товаров и услуг) другой стороне (фирме или индивидуальному частному предпринимателю) своих средств индивидуализации производимых товаров, выполняемых работ или оказываемых услуг (товарный знак или знак обслуживания, фирменный стиль) , технологии ведения бизнеса и другой коммерческой информации, использование которой другой стороной будет содействовать росту и надежному закреплению на рынке товаров и услуг. При этом передающая сторона обязуется оказывать содействие в становлении бизнеса, обеспечивать техническую и консультационную помощь. Приобретающая права сторона производит платежи за право использования в предпринимательской деятельности исключительных прав франчайзера и оказываемые услуги, целью которых является поддержка франчайзи (рис. 1.1). [6]

Франчайзером в терминологии российского права является владелец прав, т.е. правообладатель. Франчайзи-юридическое или физическое лицо, которому эти права передаются на определенных условиях, в нашей терминологии - пользователь.

Услуги, обеспечивающие поддержку

Передача прав

Оказание услуг

Франчайзер - правообладатель

Товарный знак и фирменный стиль

Другие объекты интеллектуальной собственности

Ноу-хау

Франчайзи - пользователь

Платежи

Рис. 1.1 Схема франчайзинга

Правообладатель имеет право передавать свои права неограниченному числу лиц с правом или без права дальнейшей передачи, что должно быть отражено в договоре. Право дальнейшей передачи оговаривается в договоре, лицо, наделенное правом дальнейшей передачи - *субфранчайзер*, в нашей терминологии первый пользователь, лицо, не наделенное правом дальнейшей передачи полученных прав - *второй пользователь*.

Использование передаваемых франчайзером прав не лишает франчайзи юридической самостоятельности, однако в целях сохранения своей репутации франчайзер наделяется контрольными функциями в части использования пользователем переданных прав и исполнения стандартов ведения деятельности. Корпоративные стандарты должны быть разработаны франчайзером и являются предметом *франшизы*, т.е. всего пакета предложений, являющихся предметом договора.

Отсутствие внутренних стандартов в большинстве организаций, пытающихся перейти в своей практике на систему франчайзинга не просто не позволяет сделать этого, но и подтверждает незнание самого существа указанных системных связей.

Франчайзинг предполагает собой длительные и стабильные отношения партнеров, что позволяет обеспечить предсказуемость развития системы и дает возможность установления длительных перспективных целей. На стадии разработки безусловно возникают определенные трудности, т.к. вся система договорных отношений должна быть приведена к единому смыслу и выработана единая корпоративная философия ведения бизнеса. И это естественно требует изменения стереотипов мышления у всех без исключения сотрудников фирмы франчайзера, только после этого можно серьезно говорить о франчайзинге.

Для применения франчайзинга в России существуют в настоящее время определенные предпосылки:

* во-первых, это обусловленная необходимость продвижения на российском и международном рынках отечественных производителей ;
* во-вторых, это формирование малого предпринимательства, субъектам которого необходима сегодня поддержка не только и не столько материальная, сколько поддержка в организации самого бизнеса, информационном обеспечении, маркетинговых исследованиях и рекламе;
* в-третьих, это необходимость формирования и отработки системы управления качеством на всей цепи взаимосвязанных циклов"производитель-потребитель";
* в-четвертых, это система правовых норм, которая может быть использована при формировании франчайзинга. Хотя последнее требует определенной доработки, чтобы механизм франчайзинга мог нормально реализоваться.

В сегодняшней практике достаточно часто происходит смешение договора франчайзинга с лицензионным договором. Основные отличия этих договоров заключаются в следующем:

* лицензионный договор предусматривает использование прав на отдельные объекты интеллектуальной собственности, по договору франчайзинга комплекс передаваемых прав не ограничен;
* лицензионный договор имеет более узкую направленность и не обязывает участников работать в одной системе, условия договора франчайзинга исходят из единой для сторон целевой установки развития и расширения системы в общем. Условия лицензионного договора являются лишь частью договора франчайзинга;
* изменение правовых положений не является основанием для расторжения договора франчайзинга в полном объеме и действие прекращают лишь те позиции, которые относятся к прекратившему действие праву, что не происходит при лицензионном договоре. [9]

Если франчайзеру франчайзинг интересен с точки зрения продвижения фирмы, продвижения товаров, услуг или работ, расширения рынка, на котором действует франчайзер, франчайзи мало что даст использование, скажем товарного знака франчайзера (за исключением широко известных марок (например, "Красный Октябрь", "Прима" и др.) или дорогостоящей технологии (она может быть интересна только сформировавшимся и платежеспособным организациям). Здесь следует учитывать, что потенциальный франчайзи в большинстве своем является представителем малого бизнеса и специфика его интереса склоняется в сторону правильной организации своего бизнеса, утверждения и удержания на рынке. Поскольку франчайзинг предполагает выплату франчайзеру роялти, то потенциальный франчайзи готов будет платить только в случае оправданности этих платежей, а также потенциальной и видимой возможности реализовать указанный выше интерес. Из сказанного следует, что франчайзером должна быть выработана система поддержки франчайзи, о которой он должен быть максимально информирован. По смыслу франчайзинг- это льготное предпринимательство и льготой в данном случае будет именно пакет услуг, который будет предложен франчайзером.

В зависимости от направления можно выделить четыре вида франчайзинга: франчайзинг товара, производственный франчайзинг, сервисный франчайзинг и франчайзинг бизнес-формата. Если первые три вида франчайзинга "завязаны" на конкретной деятельности, то франчайзинг бизнес-формата предполагает собой не только расширение деятельности во внутриотраслевом масштабе и сопредельных отраслях, но и включение в систему различных разнородных направлений деятельности. В основе франчайзинга бизнес-формата должна лежать единая методология, внутрисистемные интересы, идентификация франчайзера и франчайзи, т.е. становление их частью единой корпоративной системы.

Франчайзинг базируется на постоянном сотрудничестве и высокой степени доверия сторон, единообразии участников системы, высокой степени предпринимательской инициативы, отлаженной системе информационных связей, коммуникаций и инструментов маркетинга, поддержки сторон и ориентации на долгосрочный коммерческий успех.

Моделируя систему франчайзинга необходимо исходить из интересов сторон, которыми они естественно будут руководствоваться в своей деятельности. [2]

Франчайзеру система предоставляет следующие возможности:

* расширение производства и/или сбыта товаров и услуг и соответственно получение дополнительного дохода;
* продвижение на рынке товаров и услуг и самой организации за счет участников системы;
* увеличение степени контроля на рынке;
* сбыт товаров и услуг на удаленных территориях и проведение территориального раздела рынка с целью ограничения конкуренции между франчайзи без нарушения антимонопольного законодательства;
* регулирование и контроль за качеством ведения бизнеса с целью обеспечения защиты законных торговых интересов;
* проведение единой ценовой политики, без опасности нарушения антимонопольного законодательства;
* расширение опыта ведения бизнеса на основе обратных информационных связей;
* получение дополнительного дохода от уступки прав на использование товарного знака, фирменного стиля, прав на использование объектов интеллектуальной собственности, коммерческой информации;
* получение дополнительного дохода
* получение дополнительного дохода, при отсутствии высокой степени риска потерять свой капитал , т.к. франчайзи имеет свои источники финансирования;
* экономия финансовых ресурсов при отсутствии необходимости создания дочерних предприятий, дополнительных расходов на создание материально-технической базы (производственные, торговые и офисные помещения, оборудование и т.д.), т.к. франчайзи могут полностью или частично иметь ее в собственности.
* экономия на административно-хозяйственных и управленческих расходах, которые осуществляет сам франчайзи.

Со своей стороны франчайзи может быть заинтересован в следующих возможностях системы:

* вступление под товарный знак хорошо зарекомендовавшей себя компании, увеличивает привлекательность для потребителя( в отличие от неизвестного ) и увеличивает круг покупателей или клиентов особенно за счет группы приверженцев этого товарного знака;
* вступление в готовый бизнес в значительной степени гарантирует достижение определенных результатов за счет использования возможностей системы;
* сохранение юридической самостоятельности не вступает в противоречие с принципами построения системы и не лишает прав на самостоятельное принятие управленческих решений;
* постоянная техническая, и консультативная поддержка со стороны франчайзера;
* гарантированная система поставок;
* приобретение определенного уровня защищенности на территории присутствия франчайзера;
* повышение статуса франчайзи при проведении переговоров, получении кредитов и т.д., при достижении полного единообразия с франчайзером;
* благодаря известности франчайзера, гарантированным маркетинговым исследованиям и рекламным компаниям круг постоянных потребителей франчайзи увеличивается;
* значительная экономия ресурсов и времени на рекламе, обучении, проведении маркетинговых исследований, поиске и доставке товаров, разработке и регистрации собственного товарного знака, отработке технологии ведения бизнеса, ведении переговоров и поиске партнеров;
* снижение риска банкротства, т.к. франчайзи использует в своей практической деятельности опыт франчайзера и пользуется системой поддержки.

Если рассматривать модель франчайзинга в общем построении, то изобразить ее можно следующим образом (рис.3, 4):

Территория 1

Территория 2

Территория 3

Рис. 1.2 Модель франчайзинга №1

Территория 1

Территория 2

Территория 3

Территория субфранчайзера

Рис. 1.3 Модель франчайзинга №2

Взаимодействие франчайзера с участниками системы может осуществляться либо непосредственно с франчайзи, либо через субфранчайзера или нескольких субфранчайзеров. Территориальное ограничение деятельности с использованием прав на объекты интеллектуальной собственности и отработанной франчайзером системы ведения бизнеса разрешено законодательно.

При всех возможностях системы ее использование на практике на начальной стадии представляет определенные трудности. Необходимо соблюсти следующие основные условия, предшествующие появлению первого пилотного предприятия-франчайзи:

* оценить готовность потенциального франчайзера к переходу на новую систему по определенной группе факторов;
* определить предмет договора франчайзинга и разработать пакет документов, входящих во франшизу;
* оценить потенциальные рынки, на которых предполагается проводить политику активного продвижения;
* оценить потенциальных франчайзи и разработать политику привлечения к работе в системе.

Говорить о тиражировании системы можно только после отработки пилотного объекта, и, как показывает опыт всех государств, использующих систему франчайзинга в практике, включая Россию, ее развитие происходит высокими темпами. Не лишним будет повторить, что система франчайзинга индивидуальна для каждой отрасли и каждого конкретного франчайзера, ее нельзя просто скопировать. Кроме того франчайзинг- это система длительных партнерских отношений, организованного взаимодействия сторон, в основу которого должны быть положены принципы деловой этики.

Моделируя систему франчайзинга необходимо также учитывать, что при всей полезности изучения зарубежного опыта система должна работать в рамках законодательного поля России, с учетом отраслевой, региональной специфики, а также психологического восприятия, сложившегося в обществе. [4]

## 1.2 Законодательно-правовая база франчайзинга

Рассматривая преимущества франчайзинга, мы говорим о том, что сотрудничество франчайзеров и франчайзи способствует притоку на рынок высококачественных товаров и услуг и в конечном итоге направленно на удовлетворение потребительского спроса. Однако, не следует думать, что широкое распространение франчайзинга безусловно отвечает интересам потребителя. В какой-то степени оно может привести к нарушению его прав - ведь сама идея франчайзинга основана на своеобразной подмене субъекта: франчайзи фактически выступает на рынке под чужим именем, используя фирменное наименование и товарный знак франчайзера. А выяснить, как уже говорилось в самом начале, является ли предприятие филиалом крупной компании или работает по договору франчайзинга, можно только ознакомившись с учредительными документами.

Наибольшую опасность в этой связи представляет производственный франчайзинг. Если взять, к примеру, ситуацию с товарами лицензионного производства, то потребитель изначально осведомлен об их происхождении и сознает, что покупая продукцию, произведенную не владельцем товарного знака, а сторонней фирмой, он может и не получить ожидаемого качества. В случае с продукцией франшизных предприятий у потребителя нет оснований подозревать, что товар произведен не самим владельцем товарного знака или его дочерней компанией. Правомерно возникает требование регистрации договоров франчайзинга, информирование потребителей и самое главное, обеспечение надлежащего качества товаров и услуг, ответственность за которое возлагается как на франчайзера так и на франчайзи. Таким образом, законодательная регламентация франчайзинга необходима прежде всего для защиты потребителей.

Вторая причина, по которой наличие правовой базы более чем желательно, заключается в необходимости защиты рынка франчайзинга от злоупотреблений, возможных в связи с недобросовестной реализацией франшиз и заключением франшизных договоров, которые могут значительно ограничить права франчайзи в ущерб его деятельности.

Говорить о законодательной базе франчайзинга стало возможно с появлением Гражданского кодекса Российской Федерации, точнее с принятием в 1996г. его второй части. Однако, сразу же хочется предостеречь заинтересованных предпринимателей: не стоит тратить время на поиски упоминаний конкретно франчайзинга в тексте статей закона. Этот термин в Гражданском кодексе не употребляется, но подробное рассмотрение одной из глав позволяет сделать вывод, что франчайзинг фигурирует в законе под именем коммерческой концессии (гл. 54, ст. 1027-1040, ГК РФ). Целый ряд положений Кодекса вполне отвечает международным критериям, на основании которых выделяются отношения франчайзинга:

* Одна из сторон, правообладатель, предоставляет другой стороне, пользователю, комплекс исключительных прав, в т.ч. фирменное наименование и / или коммерческую информацию (ст. 1027, п. 1 ГК РФ).
* Пользователь использует деловую репутацию и коммерческий опыт правообладателя в определенном объеме, на определенной территории (по договоренности), в определенной сфере: продаже товаров, выполнении работ, оказании услуг (ст. 1027, п. 2 ГК РФ).
* Пользователь выплачивает правообладателю вознаграждение в форме фиксированных разовых или периодических платежей, отчислений от выручки или наценки на оптовую цену товаров (ст. 1030 ГК РФ).

Таким образом, заменив правообладателя по знакомой нам терминологии на франчайзера, а пользователя - на франчайзи и назвав фиксированные разовые платежи и периодические платежи стоимостью франшизы и роялти, мы получаем отношения франчайзинга.

Задача защиты интересов потребителей, возвращаясь к вопросу о необходимости правового регулирования франчайзинга, в российском законодательстве реализуется прежде всего через положение о государственной регистрации договора коммерческой концессии или договора франчайзинга (ст. 1028, п. 2 ГК РФ). Закон также предусматривает обязанности пользователя (франчайзи) информировать потребителей о присутствии посреднических отношений и обеспечивать надлежащее качество предлагаемых товаров, работ, услуг (ст. 1032 ГК РФ) и ответственность потребителя ( франчайзера) по требованиям, предъявляемым к пользователю(франчайзи) (ст. 1034ГК РФ).

Отдельные положения Гражданского кодекса, отвечая интересам мелких предпринимателей - франчайзи конкретизируют нормы действующего антимонопольного законодательства применительно к договору франчайзинга (например, ст. 1033, п. 2 ГК РФ) и должны рассматриваться с ними в общем контексте.

В условиях нашей страны франчайзинг особенно хорошо подходит для расширения географии бизнеса, т.к. обеспечит создание сети территориально разбросанных предприятий, обслуживающих локальные сегменты рынка. Данный эффект масштаба позволит франчайзеру добиться максимального охвата любого региона на территории России или стран ближнего зарубежья, ежегодно открывая десятки франшизных предприятий при минимальных инвестициях.

С точки зрения правового оформления бизнеса, преимущества франчайзинга также неоспоримы. Во-первых, франчайзеру нет необходимости открывать и регистрировать многочисленные филиалы или дочерние предприятия на удаленных от него территориях. Во-вторых, он избавлен от хлопот, связанных с приобретением и владением землей, недвижимостью, оборудованием и другими основными фондами. В-третьих, франчайзер не несет обязательств по заключению трудовых договоров с персоналом вновь создаваемых франшизных предприятий. Вместе с тем, предприятия, созданные франчайзи, вливаются во франчайзинговую систему франчайзера, который, согласно договору франчайзинга, сохраняет над ними практически такой же контроль, как если бы они были его структурными подразделениями или филиалами. Такое ограничение правовой нагрузки дает возможность франчайзеру в течение нескольких лет включить в свою систему разветвленные франшизные сети, будь то рестораны быстрого обслуживания или мини-химчистки.

Франчайзи франчайзинговая система гарантирует определенную правовую защищенность, предоставляя ему возможность работать под хорошо известной торговой маркой и перекладывая заботу о законодательном оформлении и поддержании ее статуса на плечи франчайзера. Это также можно рассматривать как преимущество перед конкурентами, лишенными такой возможности.

Обращение к франчайзингу отечественных предпринимателей вызвано прежде всего потребностями развития в России рыночных отношений. Не удивительно, что новая правовая сфера, возникающая в нашей стране в связи с появлением франчайзинга, настойчиво требует специального законодательного оформления. Договор франчайзинга - понятие новое для российского гражданского права, поэтому его основные положения во многом заимствованы из законодательства тех зарубежных стран, где франчайзинг за последние 30 лет получил наиболее широкое распространение. С другой стороны, сам договор действует в рамках российского договорного права, а основные принципы которого закреплены в новом Гражданском кодексе. К счастью для предпринимателей, франчайзинг появился на российском рынке, когда действующая в бизнесе система законодательных актов стала постепенно подчиняться определенной логике.

Юридическое закрепление обязательственного права, в том числе договорного права, Гражданским кодексом Российской Федерации, вступившем в действие 1 январе 1995 года, сделано возможным правовое оформление отношений франчайзинга в целом. Право на интеллектуальную собственность и понятие конфиденциальности коммерческой информации, предложенные законом, на ряду с принятым ранее Законом о товарных знаках, составили основу для создания правовой базы франчайзинга, а окончательно правовое оформление его отношений как договора коммерческой концессии в сфере предпринимательской деятельности было предложено во второй части Гражданского кодекса.

Закон признает гражданско-правовым договором «соглашение двух или нескольких лиц об установлении, изменении или прекращении гражданских прав и обязанностей» (ст.420 ГК РФ). В гражданском праве разработана целая система договоров каждый из которых учитывает особенности определенного вида экономических отношений, регулируемых соответствующими правовыми нормами. В эту систему с недавнего времени входит и договор, применяемый для установления и регулирования правовых отношений между сторонами отношений франчайзинга: франчайзером и франчайзи. Для заключения договора и достижения в результате этого действия определенного правового результата необходимо выражение согласованное воли двух (или более) сторон (ст.154 ГК РФ). Однако, подчеркивая свободу граждан и юридических лиц в заключении договора, законодательство оговаривает обязанность сторон заключить договор, если это предусмотрено законом или добровольно принятыми обязательствами (ст.421 п.1 ГК РФ). Содержание договора полностью зависит от желания сторон, хотя отдельные условия могут определяться законом или иными правовыми актами. Наряду с этим существует т.н. диспозитивные нормы, применение которых подразумевается законом, если в договоре стороны не оговаривают их исключение или иные, отличные от конкретной нормы условия (ст.421 п.4 ГК РФ). К примеру, если договор заключается на определенный срок: один год, десять или двадцать лет (что более характерно для франчайзинга), - по истечении этого срока подразумевается прекращение взаимоотношений сторон, если не оговариваются какие-либо условия, например, автоматическое продление договора при условии добросовестного выполнения сторонами своих обязательств.

Для заключения гражданско-правовых договоров, в том числе и договора франчайзинга, установлена определенная процедура. Согласно законодательству, договор считается заключенным, если стороны достигли соглашения по всем его существенным условиям, при том, что форма договора соответствует подлежащему случаю (ст.432 п.1 ГК РФ). Закон считает существенными три категории условий:

1. Условия о предмете договора (например, комплекс исключительных прав, закрепленных за франчайзером для договора франчайзинга);
2. Условия, существенные или необходимые для договоров данного вида в соответствии с законом или иными правовыми актами (например, предоставление по договору франчайзинга комплекса исключительных прав за вознаграждение);
3. Условия, по которым должно быть достигнуто соглашение (например, если одна из сторон настаивает на нотариальном удостоверении договора, договор считается законным именно с момента заверения нотариусом, даже если закону этого не требуется).

При несоблюдении вышеуказанных условий договор признается незаконным, а сделка считается недействительной со всеми вытекающими последствиями недействительности сделки. Порядок заключения договора предусматривает направление оферты, т.е. предложения заключить договор, одной из сторон и ее акцепта, т.е. принятия, другой (ст.432 п.2 ГК РФ). Предложение должно содержать все существенные условия договора, о оторых говорилось выше, и четко выражать намерение того, кто сделал предложение, например, франчайзи (ст.435 ГК РФ). С офертой может выступить и покупатель франшизы, если в соответствии с законодательством рассматривать рекламные предложения франчайзеров как приглашения делать оферты (ст.437 п.1 ГК РФ). Заметим, что практика публичной оферты, предусматривающей заключение договора с любым лицом, отозвавшимся на предложение, однозначно не применима к франчайзингу, поскольку, непосредственное заключение договора предваряет длительная работа франчайзера по изучению претендентов на франшизы. Устная оферта также не допускается, так как франшизного договора законом установлена письменная форма (ст. 1028 ГК РФ). Таким образом, предложение со стороны франчайзи может быть подготовлено в форме проекта договора, а со стороны франчайзи - в форме письма.

Предметом договора франчайзинга является комплекс исключительных прав, закрепленных за франчайзером (правообладателем) (ст.1027 п.1 ГК РФ). Предоставляемый комплекс прав включает права на фирменное наименование и (или) коммерческое обозначение, товарный знак. Знак обслуживания, а также охраняемую коммерческую информацию, прежде всего технологии и ноу-хау. В договоре может быть предусмотрена передача прав и на другие объекты интеллектуальной собственности, к примеру, промышленный образец или программу ЭВМ. В дополнение к комплексу заключительных прав закон оговаривает использование деловой репутации и коммерческого опыта франчайзера при организации франшизного бизнеса, а также предусматривает возможность ограничений по территории и объему использования применительно к конкретной предпринимательской деятельности (ст.1027 п.2 ГК РФ). В связи с финансовыми аспектами франчайзинга, условная стоимость деловой репутации франчайзера может значительно повлиять на стоимость передаваемой франшизы.

Нематериальный характер объектов исключительных прав позволяет их использовать одновременно неограниченному кругу лиц. Поэтому в договоре франчайзинга объем передаваемых прав подлежит согласованию по виду деятельности, количеству выпускаемых или продаваемых товаров, объему работ и услуг, а также по размеру эксклюзивной территории функционирования франшизного предприятия. С точки зрения закона, неурегулированность этих вопросов может создать неопределенность в отношениях сторон по поводу предмета договора. Однако, за пределами согласованной в договоре сферы деятельности пользователя франшизы франчайзера вправе по-прежнему распоряжаться перечисленными объектами исключительных прав по своему усмотрению.

По ранее действующим правовым нормам право возникло с начала фактического использования фирменного обозначения и не требовало особой регистрации. Сейчас под такой режим попадает только коммерческое обозначение, как применимое предпринимателем общеизвестное незарегистрированное наименование. Охрана коммерческого обозначения не регламентируется российским законодательством, но подчинена Парижской конвенции по охране промышленной собственности (ст.8), в которой Россия участвует как правопреемник СССР.

В соответствии с договором франчайзер предоставляет франчайзи право использования комплекса исключительных прав за вознаграждение (ст.1027 ГК РФ). Порядок выплаты вознаграждения, изложенный в Гражданском кодексе, следует рассматривать как рекомендацию. Закон предлагает фиксированные разовые или периодические платежи, отчисления от выручки или наценку на оптовую цену товаров, которыми франчайзер снабжает франшизное предприятие (ст.1030 ГК РФ). Эти положения с некоторыми оговорками отражают сложившуюся практику финансовых отношений в рамках франчайзинга.

Рассматривая опыт международного регулирования франчайзинга, нельзя не отметить, что развитие его законодательно-правовой базы протекало несколько однобоко - в основном в сторону защиты интересов франчайзи. Чрезмерное правительственное регулирование оказалось в некоторой степени негативным фактором, снижающим привлекательность франчайзинга для крупных предпринимателей. Поставленные в жесткие условия, франчайзеры обратились к поиску новых, перспективных форм, отвечающих требованиям современной ситуации. Именно тогда возникли и получили преимущественное распространение такие разновидности франчайзинга, как конверсионный и другие. Таким образом, формирование законодательно-правовой базы оказало многоплановое влияние на дальнейшее совершенствование системы.

В связи с этим возникает вопрос, насколько зарубежный опыт регулирования франчайзинга применим в России. Российским законодателям есть над чем задуматься. Сам факт появления в Гражданском кодексе РФ главы, посвященной коммерческой концессии, часто критикуется зарубежными специалистами по франчайзингу, которые считают, что наличие строгих, не всегда оправданных регламентаций будет сдерживать развитие франчайзинга в России, особенно в плане внедрения международных систем. Помимо этого общий характер и неопределенность большинства статей вызывают опасение о возможности двойственной интерпретации при толковании положений Кодекса российскими юристами, не имеющими опыта рыночной логики и ведения международных коммерческих сделок.

С другой стороны, то что на сегодняшний день законодательством не оговорены обязательства франчайзера по раскрытию информации потенциальному покупателю франшизы, по мнению зарубежных экспертов, на данном этапе правомерно. Нестабильность рынков снабжения, инфляция и прочие факторы затрудняют прогнозирование эффективности франшизных предприятий в России, а успех системы на зарубежном рынке, если речь идет о зарубежном франчайзере, может исказить реальные перспективы бизнеса в специфических условиях российского рынка. К тому же возникает опасение, что введение дополнительных законов, регулирующих процедуру раскрытия информации, поставит дополнительные бюрократические барьеры притоку инвестиций. Более того, независимо от степени совершенства, ни одна законодательная система не в состоянии охватить все возможные аспекты конкретной деятельности. Закон может обязать франчайзера предоставлять инвестору любую информацию, но не может гарантировать достоверность этой информации. Закон не в силах ни оценить реальную жизнеспособность и перспективность бизнеса, ни вернуть жертве обмана или недобросовестности потраченные средства. Поэтому в любом случае ответственность за принятие окончательного решения о заключении договора франчайзинга лежит на будущем франчайзи.

Остается надеяться, что применение положений гражданского законодательства на практике позволит сделать более определенные выводы, которые смогут стать основой для будущей корректировки законодательных норм. Однако учитывая своеобразие ситуации в нашей стране, проблемы правового регулирования франчайзинга нельзя рассматривать обособленно от общего положения дел российского правопорядка. Обращаясь к острейшей проблеме наших дней, приходится согласиться с тем, что наличие законов в России еще не гарантирует их последовательного выполнения и поддержания правопорядка. Приверженность к договорным обязательствам не является на современном этапе естественным элементом российской культуры бизнеса. К тому же менталитет многих деловых людей в России характеризуется краткосрочным планированием и - по сравнению с американскими или европейскими стандартами - преувеличенными ожиданиями прибыли. Отношения франчайзинга - длительное взаимовыгодное сотрудничество сторон, которое не всегда приносит ожидаемую норму прибыли в первый же год работы. В силу тесной взаимозависимости франчайзера и франчайзи это партнерство осуществимо только при условии взаимного доверия и четкого выполнения обязательств. Приверженность положения договора франчайзинга является центральным моментом в обеспечении целостности системы, поэтому от способности обеспечить соблюдение договора зависит и успешность развития франчайзинга в России.

## 1.3 Понятие франчайзингового договора

Франчайзинговый договор, как и любой официальный договор, представляет собой исключительно важный документ. Франчайзинговый договор, однако, имеет ряд заметных отличий. Многие контракты служат для уточнения взаимоотношений в течении небольшого периода времени. После завершения сделки такой контракт больше не имеет силы.

Франчайзинговый же договор подписывается между франчайзором и многими франчайзи на длительный срок. К нему будут обращаться часто и в течении многих лет, поэтому франчайзинговый договор должен быть тщательно подготовлен.

Франчайзор подписывает франчайзинговый договор со многими франчайзи, поэтому было бы неразумно каждый раз менять какие-то пункты по запросу отдельного франчайзи. Франчайзор должен с самого начала подготовить франчайзинговый договор так, чтобы у франчайзи не возникало сомнений и желания изменить его. Если кому-то из франчайзи удастся добиться изменений в его договоре, то другие франчайзи могут быть недовольны, что франчайзор сделал исключение для кого-то. Эти франчайзи могут теперь рассматривать свой договор как не совсем совершенный. Франчайзинговый договор должен быть единым для всех франчайзи. [2]

Франчайзинговый договор обычно включает определение "интеллектуальной собственности" франчайзора. Под интеллектуальной собственностью франчайзора понимается торговый знак, ноу-хау, специальные детали производственного процесса, торговые и производственные секреты и другая конфиденциальная информация.

Успешная франчайзинговая структура состоит из четырехстороннего партнерства между франчайзором, франчайзи, другими франчайзи в системе и потребителем. Эти отношения должны быть детально изложены в договоре, защищая права всех сторон. Договор должен излагать механизм, благодаря которому франчайзор может контролировать стандарты среди франчайзи. Если франчайзор не в состоянии сделать это, то страдает вся франчайзинговая система. Самым лучшим способом защиты интересов каждого отдельного франчайзи является жесткий контроль всей системы.

Франчайзинг часто описывается как "семейная" концепция. Все члены семьи следуют определенным правилам для всеобщего блага. Эта модель помогает понять, почему стандартный франчайзинговый договор должен приниматься как есть, без модификаций. Франчайзи должен быть готов работать в соответствии с правилами и положениями, установленными франчайзором. Если франчайзи не готов распрощаться с независимостью и следовать наставлениям франчайзора, то его решение о покупке франшизе скорее всего неверно.

Франчайзинговый договор, по сути говоря, имеет дело с тремя фазами или этапами развития взаимоотношений между франчайзором и франчайзи.

*Первая фаза.* Первый этап взаимоотношений - это период, когда франчайзор нашел франчайзи, и франчайзинговый договор подписан и приведен в исполнение. В это время франчайзи проходит обучение, находит подходящее местоположение, занимается его обустройством и начинает вести свои дела.

*Вторая фаза.* Этот этап представляет собой период, в течении которого работает франчайзинговое предприятие. Если франчайзи и франчайзору удается успешно пройти этот этап, то их взаимоотношения могут продолжаться практически бесконечно.

*Третья фаза.* Здесь происходит окончание взаимоотношений между франчайзором и франчайзи. Тому могут быть множество причин: одна из сторон нарушила положения договора, смерть франчайзи и т.п.

Каждая из фаз взаимоотношений между франчайзором и франчайзи должна быть оговорена в договоре. Большая часть франчайзинговых договоров оговаривают лицензию, по которой франчайзи может пользоваться ноу-хау, торговым знаком и бизнес системой франчайзора. Детали бизнес системы находятся в производственном пособии.

Франчайзинговый договор содержит пункт, по которому франчайзор обязан раскрыть франчайзи все детали функционирования предприятия. Франчайзор также обязан обучить франчайзи вести данный бизнес. Договор должен обязывать франчайзи следовать всем стандартам производства. В отличие от франчайзингового договора операционное пособие (пособие по функционированию предприятия) может быть модифицировано и дополнено. Договор также предусматривает положение, по которому франчайзор может время от времени модифицировать и обновлять франчайзинговую систему. Этот момент, однако, не означает, что франчайзор может отклоняться от операционного пособия.

Большая часть франчайзинговых договоров предусматривают наличие первичного взноса за покупку франшизы. Эта первичная плата покрывает расходы франчайзора, связанные с обучением франчайзи и его персонала, открытием его предприятия и других расходов в этот период.

Франчайзи должен делать регулярные взносы франчайзору (называемые также сервисная плата, или роялти, или управленческая плата) за право пользования его системой и поддержку. Договор оговаривает, как эти регулярные взносы рассчитываются, выплачиваются и проверяются. Большинство франчайзоров предпочитают, чтобы взносы делались еженедельно, максимум ежемесячно.

Многие франчайзинговые договоры предусматривают выплату определенных сумм в общий рекламный фонд. Договор предусматривает, как эти деньги будут тратиться и кто их контролирует, а также формы отчетности франчайзора перед франчайзи за расходы по этой статье.

Франчайзинговый договор предусматривает срок, в течение которого он действует. Франчайзи может иметь право на продолжение договора, если во время его действия он не совершил серьезных нарушений.

Важно, чтобы срок действия франчайзингового договора совпадал со сроком договора об аренде помещений, так как в противном случае франчайзи может оказаться в неприятной ситуации, когда договор с франчайзором прекращен, а он все еще должен нести расходы по аренде без возможности продолжать свой бизнес в этом помещении.

Вопрос об эксклюзивности территории, на которой работает франчайзи требует тщательной проработки. Большинство франчайзоров не предоставляют эксклюзивную территорию франчайзи, если он обслуживает слишком большую площадь. Это делается, чтобы быть более гибким в реакции на действия конкурентов в этом районе.

Франчайзинговый договор может содержать положение, по которому он может отрыть еще одно предприятие в пределах оговоренной территории. Если франчайзи в процессе работы не желает пользоваться этим пунктом, франчайзор может назначить еще одного франчайзи в этом районе.

Франчайзинговый договор включает положения, оговаривающие обязанности франчайзора и франчайзи. Эти положения излагаются очень детально и занимают большую часть договора. Существуют несколько положений, которые также могут быть включены в договор. Вот некоторые из них.

*Поставки.* Франчайзинговый договор может включать положения, оговаривающие, как франчайзи осуществляет поставки. Франчайзи может быть обязан производить поставки только от одобренных франчайзором поставщиков. Если франчайзи может закупать только у франчайзора, он должен быть поставлен в известность об этом с самого начала. Франчайзор должен объяснить франчайзи, что он не получает от этого сверхприбылей.

*Прекращение действия договора*. Франчайзинговый договор должен содержать детальное описание прекращения взаимоотношений между франчайзором и франчайзи, которое может возникнуть в результате продажи предприятия, прекращения договора из-за серьезного нарушения обязанностей одной из сторон или из-за смерти франчайзора или франчайзи. Любое из этих событий влечет за собой серьезные последствия, и поэтому они должны быть детально оговорены в договоре.

*Условия прекращения договора.* Договор оговаривает условия, при которых франчайзинговый договор может быть прекращен. Положения договора о последствиях прекращение не менее важные, чем положения о самом расторжении договора. Франчайзи должен прекратить использование интеллектуальной собственности франчайзора. Франчайзинговый договор также часто ограничивает бывшего франчайзи в ведении подобного бизнеса на данной территории в течении определенного времени. Это ограничение, правда, необходимо тщательно проработать, чтобы им возможно было воспользоваться.

# Раздел 2. Организация функционирования франчайзинговой схемы ведения бизнеса

## 2.1 Финансово-экономическая характеристика предприятия

Компания "Сервистренд" организована в 2000 году для оказания услуг в области комплексной автоматизации предприятий на базе программных продуктов фирмы «1С». Компания образована коллективом менеджеров и программистов, имеющих опыт автоматизации предприятий с 1996 года.

В настоящий момент компания Сервистренд входит в 10-ку крупнейших франчайзи фирмы «1С». Компания является 1С:Франчайзи (Сертификат №Ф07090001), Авторизованным центром обучения фирмы «1С» (Сертификат УС 0310001), Авторизованным центром сертификации фирмы «1С» (Сертификат ЦС 01100001), Сервис-центром фирмы «1С». Фирма Сервистренд является лидером проекта Информационно-технологического сопровождения программ «1С» по России и обслуживает на регулярной основе в рамках данного проекта более 1000 организаций.

В январе 2001 года фирма Сервистренд вошла в десятку фирм-франчайзи, выбранных фирмой 1С для размещения своего представительства на территории фирмы «1С». В настоящее время представительство фирмы Сервистренд успешно работает и предоставляет услуги по консультированию и поддержке пользователей в офисе «1С».

Фирма Сервистренд принимает активное участие в проекте аттестации франчайзинговой сети фирмы «1С» по системе качества. В августе 2001 года компания Сервистренд успешно прошла сертификацию на соответствие системы менеджмента компании международному стандарту качества ISO 9001-2000 и стала 4-ой компанией-партнером фирмы «1С» получившей данный сертификат. Сертификация проводилась международной сертификационной компанией DNV.

Совместно с компанией «1С» фирма Сервистренд принимает участие в проекте сдачи налоговой отчетности в электронном виде, организованным Министерством по налогам и сборам г.Москвы. В рамках данного проекта, компания «1С» обеспечивает поставку средств формирования электронной отчетности, а компания Сервистренд обеспечивает поставку и консультационную поддержку программного комплекса формирования электронной отчетности «Спринтер». В рамках данного проекта компанией Сервистренд поддерживаются консультационные пункты в московских налоговых инспекциях № 16, № 18, № 20.

В октябре 2005 года компания Сервистренд первой среди фирм-франчайзи 1С получила сертификат 1С:Консалтинг в области бухгалтерского консалтинга. В рамках проекта 1С:Консалтинг компания Сервистренд оказывает услуги по постановке и ведению бухгалтерского и налогового учета, сдаче отчетности, проведению специализированных консалтинговых семинаров и т.д. Работы проводятся высококвалифицированными консультантами, имеющими сертификаты Профессиональных бухгалтеров и Аудиторов, а также прошедших специальную подготовку и аттестованных фирмой 1С.

Особенности работы фирмы Сервистренд:

- *Ориентация на комплексное обслуживание заказчика*. Уже при поставке программ компания предоставляет бесплатный комплекс услуг, включающий:

* демонстрацию и подбор программного обеспечения,
* индивидуальное обучение – от 6-ти часов,
* поддержку по линии консультаций.

- *Информационно-технологическое сопровождение сроком от 3 до 12 месяцев*.

После приобретения программы возможно воспользоваться наиболее полным комплексом услуг поддержки, включающим различные тарифные планы сопровождения, консультационные семинары, информационную и техническую поддержку и многое другое.

Являясь лидером в области сопровождения программ 1С, компания Сервистренд предлагает различные виды обслуживания. Система сопровождения разработана таким образом, чтобы удовлетворить запросы любого пользователя:

* Сопровождение начального уровня (ИТС, ПЛК, обновление) – обеспечивает повседневную поддержку типовых конфигураций программ 1С: обновление форм отчетности и релизов программ, получение информации по методологии бухгалтерского и налогового учета, консультаций ведущих аудиторов и методистов фирмы 1С, правовую информацию, поддержку линии консультации и многое другое.
* Индивидуальное сопровождение – система тарифных планов (внедрение, консалтинг, техническое обслуживание), предназначенных для оказания более сложных, специализированных услуг по различным направлениям. В рамках индивидуальных тарифных планов закрепленный за заказчиком специалист высокой квалификации (обязательное наличие сертификатов от фирмы 1С, Минфина и т.п.) обеспечит углубленную поддержку определенного участка работы (доработку конфигурации, постановку учета на предприятии, поддержку программно-аппаратного обеспечения).
* Комплексное сопровождение – сочетает в себе возможность привлечения различных специалистов компании Сервистренд (программистов, консультантов, техников) в рамках Единого тарифного плана.

Персонал компании:

В настоящий момент в компании работает более 100 сотрудников. Среди них:

* специалисты в области бухучета и налогообложения, имеющие сертификаты аудитора и профессионального бухгалтера Минфина РФ;
* специалисты по программному обеспечению «1С», имеющие сертификаты на внедрение ПП 1С (10 сертифицированных специалистов по внедрению 1С Бухгалтерия 7.7, 13 по 1С Торговля и Склад 7.7, 9 по 1С Зарплата и Кадры 7.7) и по проекту «1С:Профессионал».

Партнеры компании Сервистренд:

* Институт Профессиональных Бухгалтеров
* Аудиторская Компания «Интерком-Аудит»
* Компания Такском
* Журнал МНС РФ "Российский налоговый курьер"
* Издательство «Главбух», Газета «Учет.Налоги.Право»

Проанализируем финансовое положение предприятия в 2004-2005 гг. Результаты анализа финансовых коэффициентов представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1

**Анализ финансовых коэффициентов ООО «Сервистренд»**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Коэффициенты | Нормативное значение | 2004 г. | 2005г. | Изменение |
| 1. Автономии | **>0,5** | 0,1045 | 0,6824 | 0,5778 |
| 2. Соотношения заемных и собств. средств | **<1** | 8,5677 | 0,4655 | -8,1022 |
| 3. Соотношения мобильных и иммобилизованных средств | **-** | 9,5630 | 10,7266 | 1,1637 |
| 4. Маневренности | **0,5** | 0,4110 | 0,9097 | 0,4986 |
| 5. Абсолютной ликвидности | **0,2 - 0,7** | 0,0020 | 0,0319 | 0,0299 |
| 6. Ликвидности | **>1** | 0,0507 | 0,5822 | 0,5315 |
| 7. Покрытия | **>2** | 0,6459 | 1,5952 | 0,9493 |

Финансовые коэффициенты представляют собой относительные показатели финансового состояния предприятия.

**Коэффициент автономии** важен как для инвесторов так и для кредиторов предприятия, поскольку он характеризует долю средств, вложенных собственниками в общую стоимость имущества предприятия. По данным анализа видно, что доля имущества сформированного за счет собственных источников увеличилась с 10.45% до 68.24%. Это говорит о том, что риск кредиторов невысок, так как реализовав половину имущества, сформированного за счет собственных средств, предприятие сможет погасить свои долговые обязательства.

Коэффициент автономии дополняется **соотношением заемных и собственных средств**, высокий показатель которого (8.5667) говорит о том, что большая часть деятельности предприятия финансировалась за счет заемных средств.

Высокий показатель **соотношения мобильных и иммобилизованных средств** (9.5630) а также его рост (+1.1637) положительно характеризуют данное предприятие, показывая существенное преобладание мобильных средств.

Для определения того какая часть собственных средств вложена в наиболее ликвидные активы, используется **коэффициент маневренности**. Из анализа видно, что если в начале периода активы формировались в основном за счет заемных средств, то в конце периода источником их формирования более чем на 90% стали собственные средства.

**Коэффициент абсолютной ликвидности** определяется отношением денежных средств и быстрореализуемых ценных бумаг к текущим обязательствам предприятия. В течении периода произошло увеличение этого коэффициента (с 0.020 до 0.319). Это говорит о том, что предприятие в начале периода не смогло бы срочно погасить свои обязательства. Однако учитывая малую вероятность того, что все кредиторы одновременно потребуют погашения долгов а также принимая во внимание рост показателя, можно сказать, что соотношение легкореализуемых активов и краткосрочной задолженности допустимо.

В определении **коэффициента ликвидности** также учитываются быстрореализуемые активы. Несмотря на рост в конце периода он так и не смог попасть под ограничения. Что объясняется значительным преобладанием пассивов над активами.

**Коэффициент покрытия** позволяет определить в какой кратности текущие кредиторские обязательства обеспечены материальными оборотными средствами. Его рост в течении периода - положительное явление. В общем случае значение коэффициента на конец периода не является достаточным, но в данном случае, учитывая специфику деятельности предприятия, скорее опасно его чрезмерно высокое значение, так как оно говорит о неэффективном использовании ресурсов.

Причиной несоответствия ограничениям многих показателей является деятельность предприятия - строительно-ремонтные работы связанные с долгосрочным привлечением больших средств, как собственных так и заемных. Следовательно подобная динамика коэффициентов является нормальным явлением для предприятия и в целом его положение устойчиво.

Для более детального исследования финансовой устойчивости рассчитаем соответствующие показатели предприятия (см. табл. 2.2).

Таблица 2.2

**Анализ финансовой устойчивости ООО «Сервистренд»**

тыс. руб.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2004 г. | 2005 г. | Абсолютное  изменение |
| 1. Источники собственных средств за вычетом иммобилизованных | 40 000 | 329 661 | 289 661 |
| 2. Основные средства и долгосрочные вложения средства | 23 560 | 29 784 | 6 224 |
| 3. Наличие собственных и оборотных средств п1. - п2. | 16 440 | 299 877 | 283 436 |
| 4. Долгосрочные кредиты и заемные средства | 0 | 0 | 0 |
| 5. Собственные и долгосрочные заемные источники п3. + п4. | 16 440 | 299 877 | 283 436 |
| 6. Краткосрочные кредиты и заемные средства | 0 | 0 | 0 |
| 7. Общая величина основных источников формирования п5. + п6 | 16 440 | 299 877 | 283 436 |
| 8. Общая величина затрат | 203 950 | 155 444 | -48 506 |
| 9. Излишек или недостаток |  |  |  |
| а) собственных оборотных средств п3. - п8. | -187 510 | 144 433 | 331 943 |
| б) собственных и заемных долгосрочных источников п5. - п8. | -187 510 | 144 433 | 331 943 |

Как видно из таблицы, увеличение произошло почти по всем статьям, характеризующим финансовую устойчивость предприятия, что является положительным фактором.

Таким образом значительное увеличение источников собственных средств (п.1) произошло главным образом за счет отражения в балансе прибыли от работ выполненных в течении периода. Это позволило увеличить предприятию основные фонды (п.2) главным образом за счет приобретения новых основных средств. Значительный остаток собственных средств (п.3) позволил предприятию обойтись без заемных средств (п.4 и 6) и сформировать значительный резерв (п.7).

Как видно из анализа предприятие не испытывает недостатков в оборотных средствах вследствие наличия большого резерва.

Рассмотрим показатели ликвидности предприятия (см. табл. 2.3)

Таблица 2.3

**Анализ ликвидности баланса**

тыс. руб.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Активы | 2004 г. | 2005 г. | Пассивы | 2004 г. | 2005 г. | Платежный излишек или недостаток | |
| 2004 | 2005 |
| 1. Наиболее ликвидные активы | 676 | 4 896 | 1. Наиболее срочные обяз-ва | 342 710 | 153 455 | -342 034 | -148 560 |
| 2. Быстрореализуемые активы | 16 713 | 84 452 | 2. Краткосрочные пассивы | 0 | 0 | 16 713 | 84 452 |
| 3. Медленнореализуе-мые активы | 203 950 | 155 444 | 3. Долгосрочные пассивы | 0 | 0 | 203 950 | 155 444 |
| 4. Труднореализуемые активы | 23 560 | 29 784 | 4. Постоянные пассивы | 40 000 | 329 661 | -16 440 | -299 877 |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| *Условие абсолютной ликвидности:* | | | |
| **AI > ПI** | **AII > ПII** | **AIII > ПIII** | **AIV < ПIV** |

Ликвидность баланса определяется как покрытие обязательств предприятия его активами. Анализ ликвидности заключается в сравнении средств актива сгруппированных по степени их ликвидности и расположенных в порядке ее убывания с обязательствами пассива, сгруппированными по срокам их погашения и расположенными в порядке возрастания этих сроков. В зависимости от степени ликвидности, т. е. скорости превращения в денежные средства, активы делятся на:

1. Наиболее ликвидные;
2. Быстрореализуемые;
3. Медленнореализуемые;
4. Труднореализуемые

Пассивы группируются по степени срочности их оплаты:

1. Наиболее срочные;
2. Краткосрочные;
3. Долгосрочные;
4. Постоянные

В данном балансе нарушено условие ликвидности **AI > ПI**

Рассмотрим в каком состоянии находятся основные средства предприятия (см. табл. 2.4).

Таблица 2.4

**Анализ состояния и использования основных средств**

тыс. руб.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Начало  периода | Конец  периода | Абсолютное  изменение |
| 1. Первоначальная стоимость | 24 552 | 33 403 | 8 851 |
| 2. Износ | 992 | 3 947 | 2 955 |
| 3. Остаточная стоимость | 23 560 | 29 456 | 5 896 |
| 4. Коэффициент износа | 4,04% | 11,82% | 7,77% |
| 5. Коэффициент годности | 95,96% | 88,18% | -7,77% |
| 6. Балансовая прибыль | 244 553 | 287 709 | 43 156 |
| 7. Фондоотдача | 996,06% | 861,33% | -134,73% |

Основные средства находящиеся на балансе предприятия к концу периода эксплуатировались более интенсивно, что вызвало увеличение износа (п. 2) и коэффициента износа (п. 4), а следовательно снижение коэффициента годности (п.5). Несмотря на это остаточная стоимость основных средств увеличилась (п. 3), что произошло за счет приобретения новых основных средств (п.1). В целом использование основных средств позволило увеличить балансовую прибыль предприятия (п. 6), но уменьшение фондоотдачи говорит о том, что эффективность использования основных средств на предприятии снизилась.

Таблица 2.5

**Анализ финансовых результатов**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Начало  периода | Конец  периода | Абсолютное  изменение |
| 1. Прибыль, руб. | 244 553 | 287 709 | 43 156 |
| 2. Использование прибыли, руб. | 4 031 | 4 743 | 711 |
| 3. Нераспределенная прибыль, тыс. руб. | 0 | 282 966 | 282 966 |
| 4. Нераспределенная прибыль прошлого года, руб. | 0 | 0 | 0 |
| 5. Рентабельность, % | 107,02 | 152,35 | 45,33 |

Прибыль в абсолютном значении увеличилась на 17,65%, рентабельность же возросла на 45,33%, что безусловно характеризует предприятие с положительной стороны. Увеличение рентабельности вызвано главным образом снижением общей величины затрат.

В целом можно сказать что финансовое состояние предприятия устойчиво.

## 2.2 Особенности организации франчайзинговой сети 1С.

Как уже отмечалось выше ООО «Сервистренд» является франчайзи 1С. Рассмотрим более детально все особенности организации франчайзинговой сети 1С.

Франчайзинговая сеть партнеров-внедренцев создана и развивается фирмой "1С" для квалифицированного выполнения работ по обслуживанию пользователей системы "1С:Предприятие" и гарантирует качество оказываемых услуг. На сегодня эта сеть не имеет аналогов в России, она сформирована и развивается на базе коллективов, не просто продающих программные продукты, но и имеющих опыт до- и послепродажного обслуживания клиентов, внедрения, сопровождения, а зачастую и разработки программ.

Фирмы-франчайзи работают под единой маркой "1С:ФРАНЧАЙЗИНГ", имеют в своем составе аттестованных фирмой "1С" специалистов, что гарантирует высокое качество выполнения типового набора услуг, начиная от простой инсталляции и элементарной настройки прикладной конфигурации до интеграции программы с другими пакетами, обучения пользователей и постановки учета на предприятии в полном объеме.

Фирма "1С" и ее партнеры прилагают совместные усилия для постоянного повышения качества обслуживания пользователей. Фирма "1С" разрабатывает типовую систему качества 1С:Франчайзи, которая позволяет даже небольшим фирмам организовать работу в соответствии со стандартом качества ISO 9001 и получить сертификат международного образца. Сертификация по стандарту ISO 9001 гарантирует, что компания хорошо организована, в ней четко распределены обязанности, процедуры, соблюдается технология работы, имеются оперативные инструкции, документированные и известные всему персоналу, процедура контроля выполняемых работ и, конечно, профессиональный и хорошо обученный персонал, способный выполнять свою работу качественно и в срок.

Франчайзинг - наилучший на сегодняшний день метод обеспечить индустриальное качество услуг, позволяющий сочетать эффективность, энергию, высочайший профессионализм и подвижность сотен небольших частных предприятий с мощью признанной торговой марки, технологическими достижениями и гарантиями ведущего российского разработчика программного обеспечения. Только небольшие частные предприятия реально могут оказывать внимание конкретным нуждам конкретного клиента. При этом наличие у франчайзи за спиной самой фирмы "1С" дает клиенту уверенность, что предложенные ему решения по автоматизации будут совершенствоваться и поддерживаться на регулярной и долговременной основе.

Отраслевая специализация фирм-франчайзи обеспечивает существенное повышение эффективности их деятельности за счет хорошего знакомства с предметной областью и способствует появлению конфигураций, хорошо отражающих специфику конкретных отраслей. Фирма "1С" регулярно публикует сборник "Внедренные решения на основе системы программ "1С:Предприятие", в котором содержится информация об использовании системы "1С:Предприятие" в конкретных организациях в самых различных отраслях. В этом сборнике представляются материалы об оригинальных конфигурациях, разработанных фирмами франчайзинговой сети "1С", а также примеры внедрения типовых конфигураций "1С". Наиболее отработанные решения партнеров оформляются в виде тиражных типовых конфигураций для системы "1С:Предприятие" и передаются в фирму "1С" для сертификации. После тщательного тестирования на соответствие определенному набору требований, такие продукты получают сертификат "Совместимо! Система программ 1С:Предприятие" и продаются фирмой "1С" клиентам в режиме дистрибьюции через партнерскую сеть. В настоящее время уже есть решения для автотранспортных предприятий, бюджетных и военных организаций, гостиниц, интернет-технологий, для расчета квартплаты, для медицинских учреждений, международных и национальных стандартов учета, некоммерческих организаций, образования, общественного питания, планирования, управленческого учета и финансового анализа, для производственных предприятий, страховых организаций, строительства, для торговли различными видами товаров (автомобили, медикаменты, алкоголь и т.д.) и стыковки с торговым оборудованием, специальный расчет зарплаты и кадровый учет, а также различные утилиты для "1С:Предприятия" и решения, предоставляющие дополнительные сервисные возможности.

Договора на абонементное сопровождение и консультирование пользователей системы "1С:Предприятие" являются в настоящее время уже стандартной формой работы многих фирм франчайзинговой сети "1С". С одной стороны, имеется объективная тенденция постоянного развития учета и изменения учетного законодательства в странах бывшего СССР. С другой стороны, фирма "1С" постоянно наращивает разработку методических и консультационных материалов по организации учета.

Таким образом, франчайзинг - это способ ведения бизнеса, при котором известная фирма предоставляет свои передовые технологии и возможность работы под ее маркой другим организациям. Экономический эффект франчайзинга состоит в сочетании эффективности и подвижности небольшого частного предприятия с технологическими достижениями и гарантиями фирмы с раскрученной торговой маркой. Для фирмы-франчайзи это означает хорошую возможность начать и развить свой бизнес, а для клиентов - высокое качество гарантированного обслуживания.

Важен и психологический эффект франчайзинга. С одной стороны, владельцы фирмы-франчайзи чувствуют себя хозяевами собственного дела, которое ведут в своих интересах, которое они могут продать или передать по наследству. С другой стороны, франчайзи чувствуют себя не "одинокими волками", а частью сплоченного сообщества профессионалов, делящихся друг с другом своими технологическими достижениями, сообща решающими многие проблемы. Франчайзи заинтересованы в качественной работе своих коллег - они вместе работают на репутацию общего дела.

1С:ФРАНЧАЙЗИ:

* могут использовать символику "1С" в рамках деятельности, ограниченной договором франчайзинга (сам договор см. в Приложении);
* получают специальную рекламную поддержку в центральной прессе, на выставках и др.;
* получают компенсацию затрат на региональную рекламу;
* получают специальную методическую рабочую информацию;
* имеют высокие скидки на приобретаемые в фирме "1С" программные продукты;
* проходят обучение, получают консультации в фирме "1С" по программным средствам и вопросам франчайзинговой деятельности;
* проводят аттестацию своих сотрудников в фирме "1С";
* регулярно получают актуальную технологическую информацию, помогающую в практической работе с клиентами - по электронной почте, на сайте фирмы "1С" в Интернет, на технологических CD-ROMах.

Организация бизнеса "1С:Франчайзи" требует начальных затрат в размере от 250 до 1000 долларов и уплаты ежеквартального взноса в размере 100 долларов. При выполнении определенных условий франчайзи от ежеквартального взноса освобождается. Для своей работы франчайзи необходимо приобрести программный продукт/продукты "1С:Предприятие" (NFR - версии) и аттестовать в фирме "1С" не менее двух специалистов-внедренцев.

Сотрудники-внедренцы должны быть коммуникабельными, разбираться в бухгалтерском и управленческом учете, владеть навыками программирования, быть готовыми к работе, связанной с разъездами. Договор Франчайзинга ограничивает ценовой демпинг и распространение конкурирующих бухгалтерских программ.

При выполнении этих условий фирма-франчайзи получает сертификат и последующую поддержку в работе от фирмы "1С".

Существуют также определенные этические нормы работы 1С:Франчайзи:

* Честно и корректно относиться к клиентам, сотрудникам и другим франчайзи
* Конкурировать с другими франчайзи качеством, а не ценой
* Готовить собственные кадры и избегать переманивания сотрудников других франчайзи
* Поддерживать деловую репутацию сообщества "1С" и воздерживаться от распространения негативной информации о других франчайзи
* Обслуживать только лицензионное программное обеспечение
* Не использовать массовых рассылок сообщений по электронной почте, отправляемых без согласия владельца электронного адреса (спам)

## 2.3 Анализ эффективности франчайзинговой схемы для ООО «Сервистренд»

Рассмотрим более подробно с финансовой стороны условия сотрудничества ООО «Сервистренд» в качестве франчайзи 1С. На рис 2.1 рассмотрена схема взаимодействия франчайзера – ООО «Дарумсан» и франчайзи — ООО «Сервистренд», которая построена на основе франшизы бизнес-формата.

В соответствии с этой схемой:

1. франчайзер (лицензиар), который владеет определенной торговой маркой и “ноу-хау”, предоставляет - франчайзи, являющемуся независимым хозяйствующим субъектом:

* право на ведение дела под его торговой маркой;
* определенный набор товаров и услуг;

1. франчайзи, в свою очередь, предоставляет франчайзеру обязательство соблюдения установленных франчайзером стандартов качества продукции и услуг, а право его контролировать и соответствующее вознаграждение, которое состоит из системы платежей (при этом система платежей состоит из единовременного первоначального взноса и регулярных отчислений роялти).

Обязанности, взятые на себя обеими сторонами, закрепляются договором франшизы.

Одной из основных проблем взаимодействия активных элементов, которыми в данном случае являются франчайзи и франчайзер, является устойчивость. Серьезность этой проблемы заключается в том, что, потратив много сил на налаживание данного взаимодействия, тому или другому предприятию, а иногда и обоим начинает казаться, что оно для них не выгодно, что влечет за собой невыполнение договорных обязательств и последующий разрыв договора. Совершенно очевидно, что для того, чтобы существенно снизить вероятность такого исхода, предприятия должны быть уверены в том, что данное взаимодействие для них выгодно.

Франчайзер

Франчайзи

Договор франшизы

Рис. 2. 1. Блок – схема организации взаимодействия франчайзера и франчайзи

Определим условия, при выполнении которых может быть обеспечено устойчивое взаимодействие на основе франчайзинга.

Для этого введем следующие обозначения:

*P* – цена товаров и услуг в зависимости от вида деятельности;

*Q*— объем реализованной продукции;

*PmQm* — величина выручки (дохода), которую может обеспечить себе автономно франчайзи;

*Cm*— суммарные издержки автономно функционирующего франчайзи;

*PRm* — прибыль, которую может обеспечить себе автономно действующий франчайзи;

*PfmQfm* — объем выручки (дохода), который может получить франчайзи при взаимодействии с франчайзером на основе франчайзинга;

*Cfm*— издержки франчайзи при взаимодействии с франчайзером на основе франчайзинга (за исключением роялти и первоначального взноса, выплачиваемого франчайзеру);

*L*— установленный процент от выручки (дохода), на основании которого формируется роялти;

*(PfmQfm:100)\*L* — величина роялти, выплачиваемая франчайзи франчайзеру;

*L1*— величина вступительного взноса, выплачиваемая франчайзи франчайзеру при их взаимодействии на основе франчайзинга;

*PbQb* — оценка величины выручки (дохода), которую может обеспечить себе автономно действующий франчайзи (в данном случае предполагается , что как франчайзер, так и франчайзи могут создать на данной территории одинаковые по своим производственным возможностям объекты, обусловленные спецификой данного территориального образования, которая выявлена на основе маркетинга);

*Cb* — суммарные издержки автономно функционирующего франчайзи;

*PRb* — прибыль, которую может обеспечить себе автономно действующий франчайзи;

*PfbQfb* — объем выручки (дохода), который может получить франчайзер при взаимодействии с франчайзи;

*Cfb* — издержки франчайзера при взаимодействии с франчайзи (включая издержки на предоставление услуг по проведению маркетинговых исследований, обучению и т.д.).

В качестве теоретической основы для решения данной задачи может быть использован математический инструментарий классических кооперативных игр.

В данном случае в качестве игроков выступают “большое” (в нашем случае ООО «Дарумсан») и “малое” (в нашем случае ООО «Сервистренд») предприятия, и поэтому множество *I* состоит из двух элементов *I* = {1,2}.

Игра (*I,v*) называется существенной, если выполняется соотношение:

 (1)

где *v (i)* – выигрыш игрока *i,* действующего автономно (i=1,2).

В данном случае выигрыш игроков будет составлять:

*v (1) = PRm = (PmQm — Cm)*; (2)

*v (2) = PRb = (PbQb – Cb)*, (3)

где

*v (1)* — прибыль, которую может обеспечить себе автономно действующее малое предприятие;

*v (2)* — прибыль, которую может обеспечить себе автономно действующее большое предприятия.

При расчете для анализируемого предприятия возьмем сумму выручки и остальных составляющих не в рублях, а в у.е. (для облегчения наочного восприятия).

Проведем расчет для анализируемого сообщества:

*v (1) =10620 – 6145 = 4475 у.е.*

*v (2) =245130 – 72631 =172499 у.е.*

Обозначив через:

*v (I)* – выигрыш коалиции *I,* в которую в данном случае входит два игрока (малое и большое предприятия), получим соотношение:

*v (I) = QfPf — Cf.* (4)

*v (I) =384561 – 52300 = 332261 у.е.*

Применяя условия несущественности игры к франчайзингу, получим соотношение:

*(PmQm – Cm) + ( PbQb – Cb) < QfPf — Cf.* (5)

*(10620 – 6145) + (245130 – 72631) < 384561 – 52300*

Полученное соотношение отражает тот факт, что прибыль, образующаяся от взаимодействия франчайзера и ООО «Сервистренд», строго больше суммы прибыли, которую ООО «Сервистренд» может обеспечить себе действуя автономно.

Игра (I,v) называется несущественной, если выполняется условие:

, (6)

т.е., выполняется соотношение:

*(PmQm – Cm) + ( PbQb – Cb) = QfPf — Cf*. ( 7)

Таким образом, если игра является несущественной, то прибыль, образующаяся от взаимодействия большого и малого предприятия в системе франчайзинга, равняется сумме прибылей автономно действующих большого и малого предприятий, из чего следует, что если даже предприятия вступят во взаимодействие, то оно окажется неустойчивым, так как ни то, ни другое предприятие не имеют прямых экономических стимулов к объединению.

Основным понятием в кооперативной игре является понятие дележа, представляющего собой вектор Х = (х1,х2,….хn), каждая компонента которого *хi* представляет собой сумму, которую получит игрок *iI* при распределении полезности, имеющейся в распоряжении множества игроков *I*.



Обозначим через *xi* эффект, который получит ООО «Сервистренд» участвуя в франчайзингвой схеме 1С, тогда обозначив через:

*хi* – прибыль, получаемая предприятием в системе франчайзинга;

*(у1 + у2)* – система платежей малого предприятия большому, соответственно получим:

*х1 = PfmQfm — Cfm – (у1 + у2);* (8)

*х1 =(19500 – 6320) – (250 + 100) = 12830 у.е.*

Дележ в кооперативной игре должен удовлетворять двум условиям:

* индивидуальной рациональности;
* групповой рациональности.

Условие говорит о том, что, участвуя в коалиции, анализируемое предприятие получает по меньшей мере столько, сколько оно могло бы получить, действуя самостоятельно и не заботясь о действиях других игроков. В рассматриваемой нами модели выполнение условия индивидуальной рациональности означает, что прибыль, получаемая ООО «Сервистренд», взаимодействующего в системе франчайзинга, должна быть не меньше прибыли, получаемой им в случае автономного функционирования.

Таким образом, соблюдение условия индивидуальной рациональности требует выполнения следующего неравенства:

*PfmQfm — Cfm — (PfmQfm :100)\*L — L1 ≥ ( PmQm — Cm)*; (9)

*(19500 – 6320) – (19500:100)\*0,1 – 250 ≥ (10620 – 6145)*

*12910,5>4475*

Содержательно неравенство отражает тот факт, что ООО «Сервистренд» должно получать такую часть прибыли, образующейся от взаимодействия с франчайзером, которая была бы не меньше прибыли, получаемой им, действующим автономно.

Таким образом проведя расчет с использованием минимальной величин выручки анализируемого предприятия мы получили наглядные доказательства преимущества работы ООО «Сервистренд» именно по франчайзинговой схеме. В приложении 2 также имеется прайс-лист с ценами по которым предприятие закупает и реализует программный продукт 1С.

# 3. Перспективы развития франчайзинга в России

## 3.1 Подходы и методы моделирования взаимодействия малых и больших предприятий на основе франчайзинга

Развитие цивилизованного рынка в России невозможно без увеличения доли малого бизнеса, так как именно этот сектор наиболее динамично реагирует на рыночную конъюнктуру, что, в свою очередь, формирует необходимый импульс для структурной перестройки различных отраслей и создания дополнительных рабочих мест.

В странах с развитой экономикой доля малого бизнеса в ВВП колеблется в диапазоне от 50% ( Великобритания, Германия, США) до 60% (Италия, Франция), в то время как в России эта доля составляет только 10-11%.

Необходимо также отметить, что, например, в США особое внимание малому предпринимательству стало уделяться с тех пор, как Берч [15] впервые опубликовал результаты своих эмпирических исследований. Он установил, что за 8 лет с 1968 по 1976 годы 82% новых рабочих мест были созданы малыми фирмами, численностью менее 100 работников. Этот факт, который был подтвержден последующими исследованиями, говорит о том, что большинство вновь создаваемых рабочих мест приходятся на малые фирмы. В дальнейшем Берч [16] обнаружил, что большинство новых рабочих мест в действительности создается относительно малой горсткой растущих предприятий, составляющих менее 3% всего американского бизнеса. Эти предприятия получили название “газелей”. Согласно Берчу, с 1900 по 1994 г. “газели” дали США 5 млн. новых рабочих мест.

В России становление малого предпринимательства испытывает определенные трудности, которые обусловлены не только существующим законодательством, не создающим благоприятных условий для развития малого бизнеса, но и тем, что контингент, занятый в этой сфере, как правило, не имеет необходимых экономических и юридических знаний, без которых невозможно проведение серьезных маркетинговых исследований, принятие обоснованных решений по проблемам, связанным со сбытом товаров и услуг, а также выработкой эффективной стратегии и тактики для ведения конкурентной борьбы с крупными компаниями. Совокупность этих причин часто приводит вновь создаваемые малые предприятия к банкротству.

При таких обстоятельствах, как отмечает Егорова Н.Е. [4] , малые предприятия “…постепенно втягиваются в орбиту крупных предприятий и становятся их сателлитами. При этом крупные предприятия становятся своеобразными демпферами, амортизирующими губительные для МП воздействия рыночной стихии, а МП – адаптерами, гибко реагирующими на конъюнктуру спроса”. Таким образом, малые предприятия все больше и больше стремятся превратиться из конкурентов в партнеров крупных предприятий, обеспечивая себе тем самым более благоприятные условия не только для вхождения в соответствующий сектор рынка, но и для выживания в нем.

С другой стороны, малые российские предприятия все больше и больше начинают осознавать роль торговой марки, под которой подразумевается – имя, термин, знак, символ рисунок или их сочетание, предназначенное для идентификации товаров и услуг и их дифференциации от товаров или услуг, предоставляемых конкурентами.

Преимущества товара или услуги, обладающих торговой маркой были ярко продемонстрированы результатами исследований, проведенных в 1994 г. журналом “Финансовый мир”, которые показали, что к самым дорогим торговым маркам мира относятся: Coca-Cola, Marlboro, Nescafe, Microsoft, Budweizer, Kellogs, Motorola, Gilett. По полученным данным, торговая марка Coca-Cola оценивается в 36 миллиардов долларов, Marlboro – в 30, а Nescafe в – 11. В данных исследованиях стоимость торговой марки определялась исходя из дополнительной цены, умноженной на дополнительный объем продаж, которые обеспечивает конкретная торговая марка по отношению к среднестатистической торговой марке.

Успех торговой марки зависит от многих факторов, при этом одним из основных является возможность фирмы добиться ясной дифференциации производимого ими товара в сознании потребителя. Этого можно достичь за счет рекламы, которая, корреспондируясь с представлением о новом товаре, извещает клиентов об их выгодах, т.е. помогает им заключить хорошую сделку.

Таким образом, как отмечает Тамбовцев В. [14], товарный знак, являясь средством искусственной дифференциации товаров на рынке, создает возможность для их владельцев обеспечить себе монопольное положение на соответствующем товарном рынке за счет индивидуализации продукции, что обуславливает относительно большой доход на единицу продукции. Очень важно подчеркнуть и тот факт, что разработка и защита товарного знака требуют от его владельца определенных инвестиций, которые направлены на:

* обеспечение определенного уровня качества товара;
* рекламу товарного знака;
* на защиту товарного знака.

Таким образом, товарный знак имеет все признаки капитального нематериального актива, который имеет информационную природу.

Стремление малых российских предприятий взаимодействовать с крупными фирмами, с одной стороны, и использовать марки, известные во всем мире – с другой, привели к развитию в больших городах России такой формы взаимодействия крупных и малых предприятий, как *франчайзинг*.

Следует отметить, что одновременно с правом на использование его торговой марки франчайзер предоставляет франчайзи определенный набор услуг, а в некоторых случаях и товаров. Этот набор может варьироваться, в то же время наиболее стандартный вариант включает следующие виды товаров и услуг:

* оценку и подбор месторасположения торговой точки;
* оказание помощи в переговорах о лизинге, сублизинге или аренде;
* оказание помощи при подборе транспортных средств;
* проведение первоначального курса обучения, при проведении которого франчайзер передает франчайзи свое “ноу-хау” путем обучения персонала применяемым им самим методам управления и организации процесса работы;
* проведение маркетинговых исследований на территории деятельности франчайзи;
* оказание консультативной помощи в подборе помещения, доставке необходимого оборудования и подготовке его к работе;
* проведение систематической переподготовки сотрудников франчайзи по управлению и технологическим проблемам;
* обеспечение поставки необходимого сырья, оборудования по заказам франчайзи;
* предоставление помощи в определении источников финансирования;
* оказание помощи в работе в течение первой недели с момента открытия фирмы на франшизной основе;
* оказание консультативной помощи в организации и поддержании связей со средствами массовой информации и проведении рекламы.

При формировании того или иного набора головная фирма руководствуется следующим основным принципом: предлагаемый ею набор услуг должен быть действительно необходимым для франчайзи, а не заставлять малое предприятие покупать ненужные ему услуги.

В обмен на использование торговой марки и предоставленный набор услуг, как отмечалось выше, франчайзи выплачивает головной фирме вознаграждение, которое формируется из следующих видов платежей:

* вступительного взноса;
* регулярных отчислений (роялти).

Вступительный взнос представляет собой плату за лицензию на право продажи продукцию или услуги франчайзера под его торговой маркой на определенной территории (иногда этим взносом оплачиваются также первоначальное обучение и консультации). Иногда величина вступительного взноса формируется как определенный процент, величина которого обычно составляет 5 — 10% от общей суммы затрат на организацию торговой точки. В то же время необходимо отметить, что величина этого взноса зависит как от сферы деятельности (для отелей она может достигать 12 млн. фунтов стерлингов, а для предприятий, торгующих с прилавков фургонов, она может составлять 6 тыс. фунтов стерлингов.), так и от страны (в США величина этого взноса колеблется от 15 до 100 тысяч долларов, а в Англии от 5 до 500 тысяч фунтов стерлингов).

Важным фактором, влияющим на величину вступительного взноса, является конкуренция. Если франчайзер установит слишком высокую по сравнению со своими конкурентами цену, то он рискует не привлечь к себе покупателей франшизы. Фирма, которая впервые выходит на рынок и никому еще не известна, должна установить размер вступительного взноса несколько ниже, чем ее уже известные в отрасли конкуренты.

Как правило, установленный первоначальный взнос платится единовременно при подписании контракта, но иногда, чтобы больше заинтересовать франчайзи, этот взнос разбивается на две части, одна из которых платится при заключении контракта, а вторая — во время первого обучения.

На практике используются различные комбинации платежей, которые представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1

**Комбинация платежей франчайзинга**

|  |  |
| --- | --- |
| № комбинации | Виды платежей |
| 1 | Вступительный взнос  Арендные платежи ( если франчайзи арендует помещение у своего франчайзера)  Роялти |
| 2 | Вступительный взнос;  Премия за подбор помещения и оборудование (взимается с франчайзером в тех случаях, когда франчайзинговая сделка зависит от выбора местоположения предприятия франчайзи, и франчайзер дополнительно , в соответствии с желанием, высказанным франчайзи, проводит специальные маркетинговые исследования с целью наилучшего положения предприятия);  Наценка за первую поставку сырья и материалов  Арендные платежи  Платежи по лизинговому договору  Плата за кредит (если франчайзер предоставляет кредит своему франчайзи)  Плата за текущие управленческие, финансовые или консультационные услуги  Рекламные взносы |

Необходимо отметить, что франчайзинговое право не накладывает каких-либо ограничений на формирование системы платежей и позволяет сторонам комбинировать условия соглашения очень гибко, принимая во внимание специфику различных видов деятельности.

В.В. Довгань в своей книге о франчайзинге [2] констатирует: “Почему умер франчайзинг по пицце? Ведь это была блестящая идея, с которой можно было бы хорошо зарабатывать. Из шестнадцати пиццерий, которые работали в Тольятти, около офиса, буквально под рукой, только две делали качественную пиццу, соблюдая рецептуру. Остальные начали не докладывать.”

Одна из основных целей франчазера состоит в привлечении средств франчайзи. По сути, франчайзи выполняет две основных функции:

1. предоставляет капитал для создания нового предприятия;
2. осуществляет управление торговым предприятием.

Использование франчайзи как важнейшего источника капитала является главным элементом механизма франчайзинга. Хотя возможны и другие варианты.

Существуют различные виды франчайзинга: товарный, производственный, деловой или франшизы бизнес – формата.

Последний из перечисленных видов предполагает, что франчайзер лицензирует бизнес-формат: организационную систему и торговую марку, которые и использует франчайзи.

Использование данной формы, которая исследуется в этой дипломной работе, предполагает, что франчайзи вместе с маркой покупает и ноу-хау франчайзера, которые и применяет в своей деятельности. Таким образом, франчайзи в системе бизнес-формата действует в соответствии с рыночной стратегией головной корпорации, руководствуясь ее правилами менеджмента и соблюдая ее технические требования и технологические требования к производству продукта или предоставлению услуги. Очевидно, что для выполнения этих условий в системе франчайзер-франчайзи необходимо наличие единого информационного пространства, которое поддерживается между ними за счет обмена информацией с помощью программ обучения.

Наиболее типичным примером использования этой формы франчайзинга в настоящее время является предоставление услуг населению или бизнесу, а именно, создание сети производителей программного продукта, сети гостиниц ресторанов быстрого питания и т.д в которых выполняются такие же, как и в головном предприятии, требования к качеству и технологическому процессу изготовления продукта и предоставления услуги.

Таким образом ожно сделать вывод, что у франчайзинга большое будущее в России.

## 3.2 Преимущества и недостатки франчайзинга

Данная глава дипломной работы посвящена анализу преимуществ и недостаток использования франчайзинга в хозяйственной деятельности. Этот вопрос был частично рассмотрен в главе 1.1, здесь же более полно рассмотрена эта проблема.

*Преимущества для франчайзора*. Франчайзор - это человек, который смог создать работающий бизнес. Это бизнес, который приносит ему хорошую прибыль. Такая модель бизнеса должна легко поддаваться успешному повторению. Это означает, что возможно открывать еще больше предприятий, работа которых строилась бы по такой же модели, как и бизнес франчайзора. Бизнес франчайзора всегда имеет определенный проверенный рынок потребителей и ценную репутацию.

После того, как бизнес своим успехом доказал свою жизнеспособность, основатели желают развивать это дело. Здесь возникает два пути: развивать дело, инвестируя прибыль или создавать франчайзинговую систему. При создании и развитии франчайзинговой системы, ее основатели будут рассматривать пять позиций:

* + Франчайзинг приносит дополнительные деньги для распространения бизнеса . Если компания стремится к развитию на региональном, национальном или международном уровне, то потребуются дополнительные вложения на программу развития. Эти фонды можно создать с помощью франчайзи. Франчайзи делают первоначальный взнос, приобретая полный франчайзинговый пакет. Подписав дополнительно несколько франчайзинговых договоров с франчайзи, франчайзор сможет продавать им другие услуги по управлению (менеджменту), такие, как особая поддержка по консалтингу и маркетингу. Обе сделки (первоначальная продажа франшизы и продажа специальных услуг) служат дополнительным источником дохода для франчайзора
  + Франчайзи делают дополнительные выплаты на поддержку услуг, предоставляемых франчайзором. Все работающие франчайзи ежемесячно платят франчайзору за предоставление услуг. Часть этих денег идет на предоставление услуг по поддержке франчайзи этой системы (обучение персонала, консультанты и т.д.).

Франчайзинг открывает возможности быстрого расширения на новом рынке и укрепления своей репутации на существующем рынке. Увеличение количества выплачиваемых взносов позволяет франчайзору быстро и эффективно развиваться на рынке. Именно франчайзи приносят на новый рынок имя франшизы. Каждый отдельный франчайзор получает огромные преимущества на всем рынке потому, что франчайзи, быстро расширяясь на новом рынке и делая инвестиции в развитие этого бизнеса в новых городах, создают широкую сеть бизнеса, на развитие которой у франчайзора никогда не хватило бы денег.

Франчайзинг открывает для потребителя возможность больше узнать о продукте и услугах. С открытием новых предприятий потребители больше узнают о продукте и услугах. Это очень важно, так как новая франшиза становится узнаваемой на рынке по мере предоставления своих услуг. Многочисленные франчайзинговые предприятия на специфичном рынке открывают экономный доступ к рекламе в средствах массовой информации, что делает франчайзинг известным среди большего числа потребителей. Использование рекламы приводит к увеличению продаж и прибыли в каждом предприятии франчайзинговой системы.

Успех франчайзинговой компании во многом зависит от проверенности и прибыльности бизнес концепции. Франчайзор развивает свою концепцию бизнеса и доказывает ее прибыльность на примере своих собственных предприятий. Франчайзор разделяет свой опыт со всеми франчайзи системы, предоставляя им возможность вести свой бизнес так же успешно. Поэтому, если компания хочет узнать, возможно ли превратить их бизнес в успешную франшизу, они должны просто посмотреть насколько успешно прошло такое превращение в другом, похожем бизнесе.

*Преимущества для франчайзи.* Все материалы и поддержка, предоставляемая франчайзорами индивидуальным франчайзи, предназначены для поддержки и усиления значимости франшизы. В списке таких преимуществ можно было бы перечислить: материалы, обучение и консалтинг. Но, если смотреть шире, то самым большим преимуществом являются отношения между франчайзором и франчайзи.

Франчайзинг означает, что у вас есть собственный бизнес, но вы не остаетесь один на один со всеми проблемами и рисками. Когда франчайзи дает свое согласие вкладывать деньги во франчайзинговое предприятие, он все равно остается независимым владельцем бизнеса. Эта независимость означает, что его никогда не уволят с этой работы. Франчайзи получает профессиональную поддержку от франчайзора. Такая поддержка помогает ему избежать тех ошибок, которые обычно делают другие предприниматели. Франчайзор остерегает франчайзи от принятия неправильных решений, которые могли бы повредить или вообще разрушить его предприятие.

Франчайзинг - это быстрое и эффективное начало бизнеса. Франчайзинговая система дает информацию, которая помогает франчайзи найти подходящее местоположение для предприятия, сделать его дизайн и убедится в том, что бизнес правильно функционирует. Франчайзи не нужно беспокоиться о проблемах, возникающих на начальной стадии, потому, что он имеет опыт своего франчайзора.

Франчайзинг дает поддержку франчайзи в период перед открытием бизнеса. Франчайзи всегда имеет возможность стать специалистом в новом бизнесе, не затрачивая годы на обучение в школе бизнеса или просто работая в этой области. Эти знания приходят непосредственно из специальных программ обучения и программ по развитию системы управления, которые франчайзор передает всем новым франчайзи и ключевым работникам. Еще за долго до открытия нового бизнеса, франчайзор и франчайзи должны проработать друг с другом некоторое время. Вместе они должны достаточно поработать над формированием навыков франчайзи с тем, что бы иметь все шансы на успешное ведение бизнеса.

Франчайзинг означает постоянную поддержку. После открытия франчайзингового бизнеса франчайзи продолжает получать профессиональные услуги от франчайзора по вопросам ежедневного ведения бизнеса и маркетинга. Если возникают проблемы, то их первой задачей будет проверить все предоставленные материалы и пособия. Но однако могут возникать и специфические проблемы. В этом случае франчайзи может позвонить франчайзору и обратиться за помощью. Именно потому, что существует такая связь между франчайзором и франчайзи, проблемы франчайзи могут быть решены с помощью опытного франчайзора. Когда независимый предприниматель начинает развивать собственный бизнес, он должен сам найти способ решения проблем и открыто смотреть на вероятность совершения дорогостоящих ошибок.

Франчайзинг дает возможность использовать репутацию и товарный знак франчайзора. При выполнении франчайзингового договора, франчайзи получает полномочия от франчайзора на использование торгового знака франчайзора. Только франчайзи, работающие в системе данной франшизы, имеют эксклюзивное право использовать товарный знак франчайзора. Поэтому, если вы владеете франшизой McDonald-s, вы пользуетесь правом на владение названием фирмы, которое дает вам мгновенное узнавание на рынке как бизнеса, работающего на международной арене с международным франчайзором. К моменту открытия ресторана, все в округе уже знают, что он будет предоставлять услуги на высоко профессиональном уровне. В отличие от франчайзи индивидуальный предприниматель должен с самого начала думать не только о продажах, но прежде всего о том, чтобы создать хорошую репутацию никому неизвестной фирмы. Франчайзи же покупает себе репутацию вместе с покупкой франшизы. Индивидуальный предприниматель никогда не будет иметь доступ к известному всему миру имени, а франчайзи сразу пользуется именем своего франчайзора уже получившего всеобщее признание.

Франчайзинг устанавливает четкие территориальные границы ведения бизнеса. Франчайзор определяет своему франчайзи территорию ведения бизнеса. Границы этой территории определены условиями франчайзингового договора. Получая территорию, франчайзи может эффективно развивать свой бизнес на определенной территории. Это снимает угрозу соперничества со стороны других владельцев этой же франшизы. Индивидуальный предприниматель никогда не знает, в каком месте возникнет наибольшая конкуренция, таким образом его территория всегда остается более открытой для конкурентов.

**Недостатки Франчайзинга.** Как бизнес концепция франчайзинг всегда предлагает много преимуществ и для франчайзи, и для франчайзора. Но есть и недостатки. Вот что нужно принять во внимание обеим сторонам.

Недостатки для франчайзора:

* Невозможность завершить отношения с франчайзи, который не следует правилам системы. Франчайзинговый договор определяет природу отношений между франчайзором и франчайзи. Франчайзинговый договор предусматривает ряд положений, защищающих франчайзи. Эти положения предусматривают невозможность для франчайзора расторгнуть контракт с франчайзи. Но вместе с тем такие положения осложняют вывод из системы франчайзи, который не выполняет законов франчайзингового бизнеса.
* Франчайзи не являются работниками франчайзора. Франчайзи являются независимыми владельцами бизнеса. Даже при наличии франчайзингового договора могут возникать трудности при контроле сделок, осуществляемых франчайзи в своем бизнесе.
* Влияние плохо работающих франчайзинговых предприятий. Многие потребители воспринимают каждое франчайзинговое предприятие как часть одной цепи предприятий, работающих под единым товарным знаком. И если какой-нибудь франчайзи плохо ведет свой бизнес, то это будет бросать тень на всю франчайзинговую систему.
* Недоплата или выплата взносов с опозданием. Франчайзоры устанавливают структуру выплат за предоставленный сервис, принимая за основу процент от общей суммы продаж в каждом предприятии. Франчайзи обязаны предоставлять отчет об общей сумме продаж франчайзору для того, чтобы определить сумму оплаты за сервис. Франчайзи может попытаться скрыть сумму продаж и предоставить неполный отчет с тем, чтобы занизить взнос своему франчайзору.
* Трудности сохранения конфиденциальности коммерческой тайны. Работа любой франчайзинговой системы основана на принципах и стандартах, являющихся интеллектуальной собственностью франчайзора. Эти принципы бизнеса представляют собой коммерческую тайну и служат основой успеха франчайзинговой системы. Франчайзи получает доступ к коммерческим секретам, проходя обучение по программе франчайзора. И хотя франчайзинговый договор запрещает франчайзи разглашать подобную информацию, все равно это случается. Франчайзору сложно с этим бороться, поэтому если ему не удается выработать эффективные меры, то вся франчайзинговая система может сильно пострадать.
* Выход из франчайзинговой системы успешно работающих франчайзи. Франчайзи может считать, что франчайзинговые отношения накладывают на него слишком большие ограничения и в результате потерять интерес к этому бизнесу. Расторгнув контракт с франчайзором он, возможно, захочет открыть свой собственный бизнес, который будет представлять прямую конкуренцию франчайзору.

Для того, чтобы избежать всех этих трудностей, франчайзоры должны очень тщательно отбирать предпринимателей, которым они хотят продавать франшизы. Франчайзор должен провести интервью с каждым кандидатом, целью которого будет определить у франчайзи наличие качеств, необходимых для успешного ведения дела. После того, как франчайзи становиться частью системы, франчайзор должен наблюдать за тем, как идут его дела. Франчайзор должен уметь быстро определять назревающие проблемы и немедленно принимать решения.

Франчайзор должен поддерживать непрерывную связь с франчайзи и узнавать от него о новых идеях и решениях уже существующих проблем. Работая вместе с франчайзи, франчайзоры могут избежать проблем, которые могли бы нанести серьезный урон всей системе.

Недостатки для франчайзи:

* Невыполнение контракта по франчайзинговому договору. Франчайзи должен соблюдать правила франчайзинговой системы. Эти правила сформулированы во франчайзинговом договоре и их должны выполнять все франчайзи без исключения. Франчайзи могут вносить свои предложения, но они не могут менять систему.
* Взгляд на франчайзинговую систему, как ограничивающую инициативу франчайзи. В дополнение к франчайзинговому договору франчайзи должен следовать специальным правилам, касающимся ежедневных операций в бизнесе и использования товарного знака франшизы. Это все описано в программе обучения франчайзора. Такие ограничения могут касаться рабочих часов, границ территории, ассортимента продукта и услуг, предлагаемых потребителю. Франчайзи должен дать согласие на принятие этих ограничений до начала действия франчайзингового договора.
* Установление необходимого сотрудничества среди всех франчайзи системы. Хотя франчайзи представляет собой независимого владельца своего бизнеса, он является важным связующим звеном в сети владельцев франшизы. Каждый отдельный франчайзи является товарищем по бизнесу. Не смотря на то, что франчайзи предоставляют на рынок одинаковый продукт и услуги, они не являются конкурентами.
* Отсутствие поддержки со стороны франчайзора. Потенциальный франчайзи должен внимательно ознакомиться с работой франчайзинговой системы, чтобы определить предоставляет ли франчайзор необходимую поддержку по менеджменту или ведению работ. Поддержка франчайзора является важнейшим аспектом во франчайзинговых отношениях. Франчайзи должен определить уровень поддержки до того, как начнет действовать контракт. Недостаточная поддержка со стороны франчайзора подрывает силу франчайзинговой системы.
* Определение финансовой мощи франчайзора. Потенциальные франчайзи должны изучить доступную информацию о финансовом положении франчайзора. Может случиться так, что франчайзор объявит о банкротстве, что может привести к продаже франшизы или ее аннуляции.

До начала приведения в исполнение франчайзингового договора потенциальный франчайзи должен очень тщательно ознакомиться с материалами, предоставляемыми франчайзором. Потенциальному франчайзи следует встретиться с другими франчайзи этой системы и определить, как франчайзор выполняет свои обещания по предоставлению услуг. Франчайзи должен узнать является ли франчайзор членом местной ассоциации франчайзинга. Если да, то франчайзор должен выполнять требования Этического Кодекса Ассоциации. Так же следует посетить местную Ассоциацию Франчайзинга, чтобы больше узнать о франчайзоре.

# Заключение

В заключение необходимо отметить, что опыт западных стран свидетельствует о том, что успешное развитие экономики в значительной степени определяется интеграцией мелких фирм и крупных компаний, которые являются основными элементами системы западной экономики. Крупные фирмы привносят в эту систему стабильность и управляемость, а малый бизнес, формирующий конкурентную среду, обеспечивает гибкость и индивидуализацию производства. Очевидно, что усиление взаимодействия крупного и малого бизнеса на основе франчайзинга необходимо и для успешного развития России.

В то же время опыт проведения российских реформ показывает, что отсутствие должного внимания к обеспечению устойчивости их проведения не только влечет за собой неэффективно используемые средства и усилия, но и ставит определенные преграды на пути дальнейшего их проведения, порождая определенное недоверие к ним со стороны тех или иных субъектов рынка, как российских, так и иностранных. В связи с этим очень важно, чтобы начинающая формироваться тенденция развития франчайзинга в больших городах России приобрела необходимую устойчивость и помогла одним из российских предприятий перенять лучшие образцы западных технологий, а другим – создать свои марки и в недалеком будущем начать завоевывать развивающиеся, а впоследствии и западные рынки.

Для осуществления этих позитивных сдвигов, являющихся важной составляющей структурных реформ российской экономики (особенно в инновационно ориентированных отраслях), необходимо уметь оценивать различные аспекты взаимодействия (основными из которых являются прибыли, риски) в различных формах франчайзинга, так как только такие подходы смогут обеспечить устойчивое развитие этой, а также других форм кооперативного взаимодействия.

Что касательно рекомендаций по дипломной работе, то, исходя из специфики темы работы, хотелось бы дать действенную, на наш взгляд, схему оценки предпринимателем потребности для его бизнеса покупки франшизы.

Несмотря на то, что франчайзинг является доказанной успешной концепцией, покупка конкретной франшизы не дает гарантии на 100% успех. Необходимо провести тщательное исследование, и следующие 13 вопросов должны помочь определить, насколько франчайзинг подходит для конкретного предпринимателя.

1. *Хотите и способны ли вы брать на себя обязанности по управлению собственным предприятием?*

Перед покупкой франшизы необходимо провести тщательный самоанализ. Один из мифов о франчайзинге говорит, что заниматься франчайзингом очень легко. Это лишь миф.

Да, франчайзор предоставит обучение и постоянную поддержку, но предприниматель должен быть готов управлять предприятием самостоятельно. Многие франчайзоры не разрешают, чтобы предприятие франчайзи управлялось менеджером, назначенным франчайзи. Предприниматель должен понимать, что ему придется очень много работать - больше, чем когда-либо раньше. 40 часов в неделю - это миф, особенно в начальной фазе развития предприятия. Более реалистичная цифра - 60-70 часов. Предприниматель также должен быть готов мыть полы, выбрасывать мусор из корзин, увольнять служащих и общаться с недовольными клиентами.

1. *Будете ли вы получать удовольствие от работы?*

Некоторые люди покупают франшизу для того, чтобы заработать много денег, и через некоторое время они обнаруживают, что им не нравится эта работа. Необходимо подумать о том, что вы хотите и что вам нравится. Надо поговорить с семьей и друзьями. Затем просмотреть все возможные франшизы в этой отрасли и сделать запрос у франчайзора на более детальную информацию. Выбранная франшиза должна приносить удовольствие в течении следующих 10-15 лет.

1. *Готовы ли вы следовать всем стандартам и требованиям франчайзора?*

Самый главный ключ к успеху франчайзинговой системы - это единообразие продукта и услуг во всех предприятиях франчайзи. Вывеска со знаком франшизы означает для клиентов, что вы следуете стандартам этой системы. Люди предпринимательской натуры, которые не любят ограничивать себя заданными стандартами, не являются идеальными кандидатами в франчайзи.

1. *Это формальная сделка?*

Франчайзор может быть близким родственником, но если он решит продать свой бизнес, то предпринимателю придется общаться с незнакомыми людьми. Все положения в договоре должны быть составлены с предположением, что они могут быть использованы в суде.

1. *Получается ли у вас в жизни хорошо ладить с людьми?*

Многие франчайзинговые предприятия основаны на общении с людьми. Исключительна важна способность предпинимателя общаться с франчайзором, другими франчайзи, служащими и клиентами. Плохая репутация одного предприятия может бросать тень на всю франчайзинговую систему. Предприниматель должен уметь хорошо ладить как с вышестоящим, так и подчиненными ему людьми.

1. *Хватит ли вам денег?*

Одна из основных причин неудач франчайзи - недостаток средств. Несмотря на то, что франчайзор может дать достаточно точную оценку расходов на открытие предприятия, предприниматель может столкнуться с дополнительными затратами. У него должно быть достаточно денег не только для того, чтобы открыть предприятие, но и для поддержания себя, своей семьи и самого предприятия до тех пор, пока не будет достигнута точка безубыточности.

Надо просчитать прибыль от инвестиции за вычетом расходов на финансирование и предполагаемой зарплаты для себя;

Необходимо просчитать выручку по месяцам на один год и по годам на два года для определения общей суммы, необходимой для работы;

Необходимо убедиться, что у вас есть источник финансовой поддержки в течении первых шести месяцев работы на случай непредвиденных обстоятельств.

При необходимости надо обратиться к помощи профессионального бухгалтера.

1. *Внимательно ли вы изучили юридические документы?*

Франчайзор попросит подписать документ, под названием "франчайзинговый договор". Этот документ дает необходимую информацию о франшизе и излагает условия сотрудничества с франчайзором. Франчайзинговый договор является жизненно важным документом и должен быть очень внимательно изучен.

1. *Есть ли у вас необходимые юридические и экономические знания?*

Если у вас нет специального экономического образования, то грамотно было бы привлечь бухгалтера, который дал бы независимую оценку финансовой информации, предоставленной франчайзором. Аналогичным образом юрист должен изучить франчайзинговый договор. Желательно, чтобы юрист и бухгалтер имели опыт во франчайзинге. Такой профессиональный совет может сослужить хорошую службу и оправдать расходы.

1. *Является ли франчайзор успешным или нет?*

Нужно лично познакомиться с ключевыми фигурами в компании франчайзора, с их опытом работы и узнать финансовую историю предприятия. "Молодой" франчайзор может предоставить прекрасную франшизу, но может оказаться, что он не до конца доработал структуру и принципы всей системы.

1. *Насколько другие франчайзи этой системы успешны и счастливы?*

По вашему запросу франчайзор должен предоставить вам список всех франчайзи системы с контактными адресами и телефонами. Рекомендуется связаться с несколькими из них и обсудить их опыт общения с франчайзором. Выполнял ли он свои обещания? Получил ли франчайзи полное обучение? Купили ли бы они еще раз эту франшизу или посоветовали бы они это сделать своим друзьям? Прибыльный ли их бизнес? Чтобы они посоветовали бы в целом?

1. *Нравится ли вам персонал франчайзора - люди, с которыми вам придется постоянно общаться?*

Один из наиболее важных элементов франчайзинга - это постоянная поддержка от франчайзора, поэтому важно, чтобы предприниматель чувствовал себя хорошо, общаясь с представителями франчайзора в течении многих лет.

1. *Довольны ли вы пособием по функционированию предприятия и обучающими пособиями?*

Пособие по функционированию предприятия, которое может состоять из нескольких томов, должно описывать все детали работы предприятия от закупок до помещения объявлений о найме новых сотрудников

1. *Поддержит ли вас семья?*

Управление предприятием займет все время. Вы не сможете больше уделять прежнее внимание семье и своим хобби. Ваша семья должна понимать, что отныне ваше время становится исключительно дорогим удовольствием. Вам необходимо заручиться поддержкой своей жены / мужа и детей. Взаимопонимание между супругами исключительно важно, так как многие франчайзинговые предприятия могут эффективно управляться семейной командой франчайзи.

Еще раз отметим, что несмотря на то, что франчайзинг является доказанной успешной концепцией, покупка конкретной франшизы не дает гарантии на 100% успех. Необходимо провести тщательное исследование и тогда шанс на успех резко возрастает.

# Список использованной литературы

1. Гражданский кодекс РФ.
2. Довгань В.В. Франчайзинг – путь к расширению бизнеса. – М.: Наука, 1994.
3. Дюбин Г. Н., Суздаль В.Г. Введение в прикладную теорию игр. =- М.: Наука, 1981.
4. Егорова Н.Е. Моделирование деятельности предприятия, функционирующего в экономическом симбиозе с крупным промышленным объектом. - Экономика и математические методы, , том 35, №2, 1999.
5. Ермолинский А. Как франчайзинг помогает уйти от НДС // Деловой еженедельник Приморья "Золотой Рог" №47
6. Киреев А.П. Международные бизнес-схемы на основе франчайзинга., М., Экспо., 2005.
7. Кохан Т.С. Перспективы развития франчайзинга в России. // Маркетинг в России и за рубежом, №7 1999.
8. Кравчук А.Н. Франчайзинг в России и за рубежом // Маркетинг в России и за рубежом, №5 2004.
9. Крученко О.С. Как открыть собственный бизнес на основе франшизы., М.: Экспо., 2005.
10. Плотников Г.Н. Теоретический экскурс в франчайзинг //Бизнес и экономика, № 3, 2001.
11. Розенмюллер И. Кооперативные игры и рынки. – М.: Мир, 1974.
12. Рыкова И.В. Франчайзинг в деятельности отечественных производителей // Маркетинг в России и за рубежом, №1 2001.
13. Семенов Н.А. Международные экономические отношения., М., Финансы и статистика., 2000.
14. Тамбовцев В. Товарный знак как товарный нематериальный актив. - Вопросы экономики, №12, 1999.
15. Birch D. L. Job Creation America. How Our Smallest Companies Put the Most People to Work. N.Y.: Free press 1987.
16. Birch D. L. The Job Generation Process: a Report, prepared by the Massachusets Institute of technology Program on Neighbourhood and Regional change for the Economic Development Administration. US Department of Commerce. Washington Cambridge. Mass: MIT, Press, 1979.

# Приложение

Приложение 1

|  |  |
| --- | --- |
|  | ***ДИЛЕРСКОЕ СОГЛАШЕНИЕ*** |

123056, Москва, а/я 64, Тел. (095) 737-9257 (многоканальный), факс 281-4407, www.1c.ru

г. Москва "\_\_\_"\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_200\_\_\_г.

ООО "Дарумсан" в лице директора Кузнецова Игоря Владимировича, действующего на основании Устава, с одной стороны, и \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (далее - ДИЛЕР), в лице \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_, действующего на основании \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_, с другой стороны, заключили настоящее соглашение о нижеследующем:

1. ПРЕДМЕТ СОГЛАШЕНИЯ
2. ДИЛЕР приобретает программные продукты (далее - ПРОДУКТЫ), печатную продукцию и методические материалы, поставляемые фирмой "1С" и другими поставщиками ООО "Дарумсан" для дальнейшей продажи, если особый порядок их распространения не предусмотрен иными договорами[[1]](#footnote-1)\*.
3. Программные продукты являются объектом авторского права и охраняются законами Российской Федерации.
4. УСЛОВИЯ ЗАКЛЮЧЕНИЯ СОГЛАШЕНИЯ
5. Необходимым условием заключения дилерского соглашения является закупка не менее 5 ПРОДУКТОВ выпускаемых фирмой "1С" (далее - ПРОДУКТЫ "1С") на сумму не менее 100 долларов США или не менее 3 ПРОДУКТОВ других фирм на сумму не менее 250 долларов США.
6. Оплата производится на основании счета в рублях по курсу, установленному ЦБ РФ на дату оплаты. Закупка осуществляется по дилерским ценам.
7. ДИЛЕРСКИЕ СКИДКИ И ЛЬГОТЫ
8. ДИЛЕР приобретает ПРОДУКТЫ "1С" делового назначения со скидкой 50%, а ПРОДУКТЫ других фирм по ценам, определяемым колонкой "цена для дилера" прайс-листа ООО "Дарумсан".
9. ДИЛЕР, не имеющий невыполненных обязательств и достигший разово или нарастающим итогом в течение квартала объема закупок 500 долларов США, или при единовременной закупке 20-100 ПРОДУКТОВ "1С" делового назначения, получает статус "постоянного партнера", скидку на ПРОДУКТЫ "1С" делового назначения - 55% и право приобретения ПРОДУКТОВ других фирм по ценам, определяемым колонкой "цена для постоянного партнера" прайс-листа ООО "Дарумсан". Если до конца следующего квартала "постоянный партнер" не подтвердит свой статус, скидки и цены устанавливаются в соответствии с колонкой "дилер" прайс-листа ООО "Дарумсан".
10. ДИЛЕР получает скидку 60% на ПРОДУКТЫ "1С" делового назначения и имеет право приобрести ПРОДУКТЫ других фирм по ценам, определяемым колонкой "цена для дистрибьютора" прайс-листа ООО "Дарумсан" при следующих условиях:

* единовременная закупка не менее 100 ПРОДУКТОВ "1С" делового назначения
* единовременная закупка не менее 400 комплектов продуктов "1С" для дома, за исключением экономичных выпусков продуктов
* единовременная закупка не менее 1000 экземпляров экономичных выпусков продуктов "1С" для дома
* при заключении специального соглашения на региональную дистрибьюцию.

1. ПРАВА И ОБЯЗАТЕЛЬСТВА ДИЛЕРА.
   1. ДИЛЕР обязуется:
      1. Строго придерживаться и не нарушать правил лицензионного использования ПРОДУКТОВ, устанавливаемых "1С" или другими фирмами.
      2. Не распространять нелицензионные ПРОДУКТЫ "1С" или других фирм.
      3. Обеспечивать конфиденциальность полученной при сотрудничестве с ООО "Дарумсан" коммерческой и технической информации.
2. ДИЛЕР имеет право:
3. Пользоваться услугами службы технической поддержки по ПРОДУКТАМ "1С".
4. Принимать участие в дилерских семинарах и других учебных и методических мероприятиях.
5. Получать информацию о ценах, сроках поставки ПРОДУКТОВ, состоянии склада.

5. ПРАВА И ОБЯЗАТЕЛЬСТВА ООО "ДАРУМСАН"

5.1. ООО "Дарумсан" обязуется:

1. Отпускать оплаченные ПРОДУКТЫ "1С" по заказам ДИЛЕРА в требуемом количестве со скидками, соответствующими статусу ДИЛЕРА.
2. Обеспечивать ДИЛЕРА образцами рекламных материалов по продуктам.
3. Публиковать телефоны ДИЛЕРА, осуществляющего ежеквартальные закупки, в центральной прессе, обеспечивать информационную поддержку.
4. Поддерживать для дилеров и их пользователей телефонную линию консультаций по рабочим дням с 9:30 до 17:30, а также предоставлять дилерам возможность обращения на линию консультаций через корпоративную электронную почту (HLINE MLG). Обслуживание производится только в соответствии с регистрационными анкетами.

5.2. ООО "Дарумсан" имеет право вносить изменения в прайс-лист без согласования с ДИЛЕРОМ.

6. ПРОЧИЕ УСЛОВИЯ

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

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

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

7. СРОК ДЕЙСТВИЯ СОГЛАШЕНИЯ И ЮРИДИЧЕСКИЕ АДРЕСА СТОРОН

1. Настоящее соглашение действует до конца 200\_\_\_ года и в случае, если стороны не имеют взаимных претензий, продлевается на следующий год.
2. Настоящее соглашение может быть расторгнуто по заявлению одной из сторон после проведения всех взаиморасчетов в рамках действия данного соглашения.
3. Адреса и реквизиты сторон:

**ООО "Дарумсан":**

Юридический адрес: 127644, г. Москва, Лобненская ул., д.18, стр.1

ИНН 7713218563

Почтовый адрес: 123056, г. Москва, а/я 64

**ДИЛЕР:** \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Юридический адрес: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

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

Почтовый адрес (если отличается от юридического)\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

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

Телефон для рекламы: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Телефоны для контактов:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Персона для контактов: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Адрес электронной почты \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Веб-сайт\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

М.п. М.п.

Директор ООО "Дарумсан" Должность

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ И. В. Кузнецов \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_/

Ф.И.О.

Приложение 2

**Программный продукт, приобретаемый ООО «Сервистренд» на основе договора франшизы**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование | Стоимость программного обеспечения, у.е. | | Валовой доход франчайзи от реализации программного обеспечения 1С., у.е. |
| полная | льготная для франчайзи |
| 1 | 2 | 3 | 4=2-3 |
| 1С:Предприятие 7.7 ПРОФ Комплексная поставка | 480 | 336 | 144 |
| 1С:Предприятие 7.7 ПРОФ Набор для небольшой фирмы (сетевая) | 750 | 525 | 225 |
| 1С:Предприятие 7.7 ПРОФ Комплексная поставка (сетевая) | 1500 | 1050 | 450 |
| 1С:Бухгалтерия 7.7 Базовая версия | 98 | 68,6 | 29,4 |
| 1С:Бухгалтерия 7.7 Упрощенная система налогообложения. Базовая версия | 98 | 68,6 | 29,4 |
| 1С:Бухгалтерия 7.7 Стандартная версия | 165 | 115,5 | 49,5 |
| 1С:Бухгалтерия 7.7 ПРОФ | 240 | 168 | 72 |
| 1С:Предприятие 7.7 Бухгалтерский учет. Типовая конфигурация (сетевая) | 480 | 336 | 144 |
| 1С:ТОРГОВЛЯ И СКЛАД 7.7 ПРОФ | 280 | 196 | 84 |
| 1С:Предприятие 7.7 Оперативный учет. Конфигурация Торговля и склад (для 3-х пользователей) | 480 | 336 | 144 |
| 1С:Предприятие 7.7 Оперативный учет. Конфигурация Торговля и склад (сетевая) | 960 | 672 | 288 |
| 1С:ЗАРПЛАТА И КАДРЫ 7.7 Базовая версия | 165 | 115,5 | 49,5 |
| 1С:ЗАРПЛАТА И КАДРЫ 7.7 ПРОФ | 280 | 196 | 84 |
| 1С:Предприятие 7.7 Расчет. Конфигурация Зарплата и кадры (для 3-х пользователей) | 480 | 336 | 144 |
| 1С:Предприятие 7.7 Расчет. Конфигурация Зарплата и кадры (сетевая) | 960 | 672 | 288 |
| 1С:Предприниматель 7.7 Учет и отчетность ПБОЮЛ | 118 | 82,6 | 35,4 |
| 1С:Платежные документы 7.7 CD | 19 | 13,3 | 5,7 |
| 1С:Налогоплательщик 7.7 | 50 | 35 | 15 |
| 1С:Налог на прибыль. Экономичная версия | 2,8 | 1,96 | 0,84 |
| 1С:Деньги 7.7 | 19 | 13,3 | 5,7 |

1. \* Некоторые продукты производства фирмы "1С" распространяются только в соответствии со специальными договорами. [↑](#footnote-ref-1)