СОДЕРЖАНИЕ

Введение

1 Сущность и основные понятия франчайзинга

1.1 Понятие о франчайзинге

1.2 Эффективность франчайзинга

2 Анализ ЗАО «Русское Бистро»

2.1 Общая характеристика предприятия

2.2 Анализ экономической деятельности ЗАО «Русское Бистро» в 2005 – 2006 годах

2.3 Использование франчайзинга

2.4 Проблемы франчайзинга в России

Введение

Уже ни у кого не вызывает сомнения тот факт, что экономическая политика России за последнее десятилетие подвергнута значительным изменениям. Масса экономико-правовых нововведений в значительной степени улучшает некогда недостаточно развитый способ управления экономикой в целом и способствует вырабатыванию новых подходов и принципов хозяйственных (предпринимательских) взаимоотношений. Среди лавины западных (европейских или американских) договорных моделей, хлынувших на неискушенного российского предпринимателя, набирает популярность франчайзинг, называемый «в Отечестве» коммерческой концессией.

Перечень наиболее известных компаний, существующих на российском рынке благодаря коммерческой концессии, внушителен: Мак-доналдс, Пицца-хат, Кока-кола, Пепси-кола, Баскин Роббинс, Русское бистро, Ростикс, Патио-Пицца, T.J.I. Friday's и многие другие, что неудивительно, поскольку показатель успеха предприятий, практикующих франчайзинг, достигает 75 – 95 процентов в зависимости от сферы деятельности.

Франчайзингу изначально повезло больше, чем, например, лизингу, поскольку законодатель выделил коммерческую концессию в отдельный вид договора, достаточно подробно зафиксировав его основные положения в особой 54 главе Гражданского кодекса РФ.

Тем самым был отброшен вопрос о несамостоятельности франчайзинга как договора и дан хороший старт для детального законодательного урегулирования его особенностей, возможности которого, к сожалению, не использованы до сих пор. Конечно, это делает еще более интересным и необходимым подробное изучение ст. ст. 1027 – 1040 ГК, раскрывающих понятие и содержание договора коммерческой концессии или франчайзинга, но нет необходимости, да и объем статьи не позволяет, пересказывать все положения ГК о коммерческой концессии, а потому попытаемся рассмотреть только основные проблемы, возникающие при обращении к франчайзингу.

Тем не менее, зарубежные и отечественные исследователи крайне отрицательно оценивают главу 54 ГК РФ указывая на то, что если приравнивать договор коммерческой концессии к франчайзингу, то данная глава ГК является крайне недоработанной, не стимулирующей бизнес к применению такого финансового инструмента как франчайзинг.

Выделение договора коммерческой концессии (франчайзинга) в отдельную главу ГК обусловило широкое обсуждение этого финансового инструмента в научных кругах. Вопросы правового регулирования договора коммерческой концессии обсуждаются во всех комментариях к Гражданскому кодексу РФ, а также в учебных пособиях по гражданскому праву. Наиболее широко данное понятие рассмотрено в учебном пособии «Гражданское право. Часть вторая» под ред. В.П.Мозолина, учебном пособии С.П.Гришаева «Интеллектуальная собственность», а также в Комментарии к Гражданскому кодексу Российской Федерации под ред. О.Н.Садикова. Кроме того, значительный интерес представляет монография М.И.Брагинского и В.В.Витрянского «Договорное право. Договоры о выполнении работ и оказании услуг». Широкое обсуждение тема франчайзинга получила и в юридических журналах. Особый интерес вызывают статьи К.И.Налетова «Еще раз о правовой природе концессионного соглашения», О.Орловой «Франчайзи партнеру не товарищ», И.Рыковой «Особенности национального франчайзинга».

Также в настоящее в Российской Федерации издаются учебные пособия и монографии зарубежных и отечественных авторов (работы которых основаны прежде всего на зарубежном опыте использования франчайзинга), в которых раскрыты теоретические аспекты франчайзинга. Среди них прежде всего необходимо отметить монографию Джона Вон Эйкена «Франчайзинг: ответы эксперта на 17 самых популярных вопросов о покупке франшизы», монографию С.А.Сосны и Е.Н.Васильевой «Франчайзинг. Коммерческая концессия».

Целью данной дипломной работы является анализ возможностей использования франчайзинга как формы увеличения капитала в современной России. Для достижения поставленной цели в работе решены следующие задачи:

1. дано понятие франчайзинга, раскрыты его основные положения;
2. проанализировано нормативно-правовое регулирование франчайзинга;
3. проведен анализ деятельности ЗАО «Русское Бистро»;
4. охарактеризован уровень использования франчайзинга на ЗАО «Русское Бистро»;
5. разработаны предложения по увеличению капитала ЗАО «Русское Бистро» на основе использования франчайзинга и определена их эффективность.

Таким образом, объектом исследования в дипломной работе является ЗАО «Русское Бистро», предметом – использование франчайзинга на анализируемом предприятии.

1 Сущность и основные понятия франчайзинга

1.1 Понятие о франчайзинге

Среди контрактных форм в сфере инвестиций особый интерес представляет договор франчайзинга, используемый в последние годы и в РФ.

Корни франчайзинга усматривают в эпохе Средневековья, когда король предоставлял своим баронам какие-то привилегии (например, право собирать налоги на отдельных территориях) в обмен на определенные услуги с их стороны. Однако бурное развитие и распространение франчайзинга как способа ведения бизнеса относится ко второй половине XX в. и связано с переходом большинства промышленно развитых стран от эпохи индустриальной к постиндустриальной, открывшей новые схемы организации бизнеса. Но только в начале 90-х гг. прошлого века новые тенденции в экономическом развитии России привели к использованию франчайзинга в деятельности российских предпринимателей.

Под франчайзингом понимаются отношения, в силу которых одно лицо (франчайзер) предоставляет второму лицу (франчайзи) «деловой комплекс», состоящий из охраноспособных (фирменное наименование, товарный знак, знак обслуживания и др.) и неохраноспособных (деловой опыт и др.) имущественных прав и других объектов имущественных прав (коммерческая информация и др.) для осуществления франчайзи предпринимательской деятельности, аналогичной деятельности франчайзера. В свою очередь, франчайзи обязуется выплачивать франчайзеру вознаграждение и выполнять иные обязательства, установленные договором.

Исходя из общего определения договора франчайзинга и практики его применения в международной торговле, договор франчайзинга характеризуется следующими основными признаками:

- представляет собой вид предпринимательской сделки, вследствие чего его сторонами могут быть лишь коммерсанты (предприниматели);

- является взаимообязывающим договором, т.е. права и обязанности по данному договору возникают как у франчайзера, так и у франчайзи;

- рассматривается как комплексный договор, совмещающий в себе элементы пользования правами на интеллектуальную собственность, оказания услуг, купли-продажи, отношений товарищества (партнерства);

- вследствие своего предпринимательского характера является возмездным;

- представляет собой, как правило, срочную сделку;

- характеризуется только ему присущим предметом сделки, которым является «деловой комплекс» - система осуществления предпринимательской деятельности, включающая в себя права на интеллектуальную собственность - фирменное наименование, товарный знак, ноу-хау, коммерческую тайну и иные промышленные права, а также авторские права и информацию, позволяющую определенным способом производить или продавать товары или оказывать услуги потребителям;

- не является в чистом виде меновой сделкой, т.е. хотя интересы его сторон и противоположны, однако присутствует общая заинтересованность франчайзера и франчайзи в успешном осуществлении договора (особенно в случае выплаты вознаграждения в виде процента от полученной франчайзи прибыли)[[1]](#footnote-1).

С принятием части второй ГК РФ[[2]](#footnote-2) договор коммерческой концессии был выделен в самостоятельный вид, поскольку ему присущи черты, отличные от других гражданско-правовых договоров. Его регулированию посвящена гл. 54.

Предметом договора коммерческой концессии является передача (предоставление) правообладателем для использования в предпринимательской деятельности пользователем комплекса исключительных прав, принадлежащих правообладателю. Однако по данному договору могут быть переданы только те права на использование объектов промышленной собственности, на которые получены охранные документы, подтверждающие право правообладателя на данные объекты.

По договору коммерческой концессии исключительные права передаются в комплексе, их не может быть менее двух. Так, в комплексе передаваемых пользователю по договору прав обязательно присутствуют фирменное наименование и (или) коммерческое обозначение (иначе согласно ст. 1027 ГК РФ договор признается недействительным), а также коммерческая информация, в том числе ноу-хау.

Договор франчайзинга как разновидность договора коммерческой концессии, по мнению М.И. Кулагина, используется в основном с целью создания системы распределения товаров[[3]](#footnote-3).

В рамках франчайзинговой сети происходит постоянное усовершенствование технологий и способов ведения предпринимательской деятельности. В.Д. Рудашевский и М.А. Фурщик выделили этапы развития, которые проходят большинство франчайзинговых систем[[4]](#footnote-4).

Как правило, сначала франчайзер обладает технологической уникальностью, которая уменьшается с развитием конкуренции. Затем создается система организации бизнеса, маркетинговая и административная системы, играющие в дальнейшем ключевую роль в преуспевании данной франшизной сети. Происходит постепенное признание деятельности системы по мере возрастания узнаваемости торгового знака. Вместе с тем случайные скачки технологии дают лишь временный эффект и в долгосрочном плане имеют намного меньшее значение, чем организационные достижения.

Договор коммерческой концессии подлежит обязательной государственной регистрации (ст. 1028 ГК РФ), а в случаях когда по договору передаются объекты промышленной собственности, он, как и лицензионный договор, регистрируется в Патентном ведомстве РФ.

Договор коммерческой концессии предполагает передачу правообладателем принадлежащих ему прав на объекты исключительной собственности пользователю на определенный срок (т.е. в пользование или в аренду), и в этом договоре используются отдельные элементы, присущие арендным правоотношениям. Однако по договору коммерческой концессии передача имущества контрагенту не производится. Речь идет лишь о предоставлении права на использование этих прав. Кроме того, в силу специфики результатов интеллектуальной собственности возможность фактического использования этих объектов не обусловлена их передачей другому лицу. Такая возможность, по мнению В.В. Витрянского, имеется для каждого[[5]](#footnote-5).

Поэтому в рамках договора аренды (например, транспортного средства), в отличие от договора коммерческой концессии, один и тот же объект (транспортное средство) не может быть передан в пользование одновременно нескольким лицам, за исключением аренды прав. По договору аренды передача исключительных прав может иметь место только в случае аренды предприятий как имущественных комплексов.

Общим для этих договоров является то, что заключаются они на длительный срок, в результате чего между сторонами возникают длительные отношения. Право собственности на передаваемые по данным договорам объекты остается у арендодателей и правообладателей.

Договор коммерческой концессии и посреднические договоры. Некоторые авторы отмечают сходство деятельности пользователя по договору коммерческой концессии с функциями торговых посредников – агентов, дилеров, дистрибьюторов, комиссионеров, маклеров и других лиц, действующих на основе договоров комиссии или агентирования, предусматривающих комплекс мер по продвижению товаров продавца на рынок через своего контрагента[[6]](#footnote-6).

Некоторые авторы рассматривают договор коммерческой концессии как договор простого товарищества (или совместной деятельности) (гл. 55 ГК РФ), указывая на особый характер взаимоотношений, согласованное управление, особый порядок расчетов[[7]](#footnote-7).

Общими для этих договоров является возможность внесения в качестве вклада (по договору о совместной деятельности) или передача (по договору коммерческой концессии) нематериальных благ.

Каждый участник договора простого товарищества в качестве вклада в общее дело может внести имущество, в том числе деньги, а также профессиональные и иные знания, навыки и умения, деловую репутацию и деловые связи (ст. 1042 ГК РФ). Наряду с этим вкладом признается выполнение определенных работ или услуг.

По договору коммерческой концессии правообладатель предоставляет пользователю комплекс исключительных прав (например, товарный знак, фирменное наименование, право на охраняемую коммерческую информацию), а также профессиональные знания, ноу-хау. Деловая репутация правообладателя по договору не передается, она лишь влияет на стоимость передаваемых по договору прав.

Оба эти договора могут заключаться на определенный срок или без указания срока (на неопределенный срок). Причем по договору коммерческой концессии пользователь, добросовестно исполнявший свои обязанности по договору, имеет преимущественное право на заключение договора на новый срок (ст. 1035 ГК РФ). Поскольку договор простого товарищества предполагает совместную деятельность товарищей, его исполнение носит длящийся, часто не определенный по времени, характер. Договоры коммерческой концессии также носят долговременный характер и рассчитаны на продолжительное сотрудничество сторон.

Взаимоотношения сторон в рамках рассматриваемых договоров имеют лично-доверительный характер и характеризуются установлением партнерских отношений, предполагающих особый уровень доверия, согласованные действия, высокую степень сотрудничества и кооперации сторон. В договоре простого товарищества доверительный характер отношений между товарищами выражается в том, что все они имеют, как правило, равные права по ведению дел товарищества, т.е. могут представлять его в отношениях с третьими лицами, заключая от его имени различные сделки, а также в том, что состав товарищей отличается стабильностью. Выход одного из товарищей или объявление его банкротом являются основанием для прекращения товарищества (ст. 1053 ГК РФ).

Для договора простого товарищества решающее значение имеет обязательство сторон достичь совместными действиями общую цель (извлечение прибыли или достижение иной общей цели – ч. 1 ст. 1041 ГК РФ). Выгода для каждого участника образуется от самой совместной деятельности, а не от взаимного, встречного предоставления друг другу материальных благ. Вместе с тем совместная деятельность - не самоцель для товарищей, это средство для достижения желаемого результата, общей для всех участников цели.

Стабильность состава играет важную роль и во франчайзинговых отношениях. Совместная деятельность, основанная на договоре коммерческой концессии (франчайзинга), представляет собой эффективную форму предпринимательской деятельности, в ходе которой одна из сторон прилагает все усилия к тому, чтобы реализовать опыт, знания, использовать технические новинки и деловую репутацию другой стороны.

Для этих договоров характерен высокий уровень ответственности сторон. Это объясняется тем, что сторонами этих договоров являются индивидуальные предприниматели или коммерческие организации. Так, товарищи по договору о совместной деятельности отвечают перед кредиторами солидарно (ч. 2 ст. 1050 ГК РФ). Ответственность сторон по договору коммерческой концессии наступает независимо от вины, а именно по правилам ответственности по обязательствам при осуществлении предпринимательской деятельности (ч. 3 ст. 401 ГК РФ). Правообладатель по данному договору несет субсидиарную ответственность по предъявляемым к пользователю требованиям относительно качества товаров (работ, услуг), а по требованиям, предъявляемым к пользователю как изготовителю, отвечает солидарно с пользователем (абз. 2 ст. 1034 ГК РФ).

Если сравнивать понятия «франчайзинг» и «товарищество», то и между ними можно отметить некое сходство. В частности, в настоящее время все больше термином «товарищество» обозначается не только и не столько договор, сколько некое объединение самостоятельных субъектов, чаще всего наделенное собственной правосубъектностью и имеющее свои интересы. Франчайзинг также предполагает объединение большого числа пользователей (франчайзи), связанных с «головной», «родительской» компанией, т.е. с правообладателем (франчайзером), на основе заключаемых между ними договоров. Это своего рода «сеть», форма стратегического альянса, функционирующая по единым принципам, под общей торговой маркой и использующая единые схемы и методы управления и организации своей деятельности.

Таким образом, совместная предпринимательская деятельность может строиться на двух правовых конструкциях, содержащихся в части второй ГК РФ, а именно на основе договора коммерческой концессии или договора о совместной деятельности (простого товарищества)[[8]](#footnote-8).

В рамках договора коммерческой концессии стороны имеют, как правило, противоположные интересы, разные права и обязанности. Каждый из них стремится к извлечению максимальной прибыли за счет контрагента. А общей целью для сторон является расширение франчайзинговой системы, привлечение к ней как можно большего числа предпринимателей, но не в рамках одного договора, а путем заключения других договоров коммерческой концессии (или субконцессии). При этом общего имущества по договору коммерческой концессии не создается.

Вместе с тем получение выгод от совместной деятельности в рамках простого товарищества возможно лишь в случае заключения товарищами договоров с третьими лицами, т.е. когда эта совместная деятельность каким-либо образом реализуется вовне. В связи с этим Г.Ф. Шершеневич отмечал, что договор товарищества «не служит сам себе целью, как это замечается в отношении других договоров, например купли-продажи, займа, но имеет своею задачею заключение других договоров[[9]](#footnote-9)».

Стремление российских правоведов обнаружить сходство и установить различия между договором коммерческой концессии и многими другими договорами В.В. Витрянский объясняет тем, что указанный договор появился в системе договорных обязательств сравнительно недавно, и, как и всякий новый гражданско-правовой договор, он впитал в себя элементы различных договоров.

Так, в договоре коммерческой концессии можно увидеть отдельные условия, присущие лицензионному договору (предоставление права на использование исключительных прав); договору простого товарищества (сотрудничество правообладателя и пользователя, направленное на достижение общего результата); договору комиссии и агентскому договору (совершение пользователем сделок и иных юридических и фактических действий, способствующих удовлетворению интересов правообладателя) и иным гражданско-правовым договорам.

Однако, несмотря на внешнее сходство договора коммерческой концессии с другими договорами, договор коммерческой концессии является самостоятельным видом гражданско-правового договора. Это значит, что при отсутствии среди норм, содержащихся в гл. 54 ГК РФ, специальных правил, регулирующих правоотношения, вытекающие из договора коммерческой концессии, исключается применение каких-либо иных норм, предназначенных для регламентации других договорных форм[[10]](#footnote-10).

Франчайзинг, как выгодная форма ведения бизнеса, обширно применяется во всех странах с развитой рыночной экономикой. Не так давно он появился и в России, прежде всего благодаря иностранным компаниям. Тем не менее масштабы использования франчайзинга в российской экономике оставляют желать лучшего. Отчасти это происходит из-за недостаточно полного представления предпринимателей и государственных органов о тех перспективах и экономических преимуществах, которые возникают перед участниками франчайзинговых отношений, в то время как франчайзинг способен решить многие экономические и финансовые проблемы как отдельных компаний и предпринимателей, так и государства в целом.

Сама по себе идея франчайзинга относительно проста и заключается в передаче одной компанией (франчайзером) прав на использование своего товарного знака, имени, другой компании (франчайзи) на определенных условиях. При этом на практике речь, как правило, идет не просто о передаче прав на использование торговой марки или продукта. Очень часто франчайзер предоставляет возможность воспользоваться целой бизнес-системой, которая включает в себя рекламную политику, процесс производства товара и его продвижения на рынок, различные технологии ведения бизнеса. Таким образом, франчайзи получает в свое распоряжение уже утвердившуюся и проверенную концепцию ведения бизнеса в совокупности с методологической, консультационной и рекламной поддержкой. Вполне естественно, что при этом ему придется поделиться с франчайзером частью своей прибыли и независимости, поскольку работа под именем уже известной торговой марки предполагает соблюдение определенных сложившихся корпоративных правил ведения бизнеса.

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. На сегодняшний день только в США и Канаде оперируют более 3200 компаний-франчайзеров (около 2400 из них в США), имеющих 600 000 представительств-франчайзов в десятках стран на всех континентах мира. 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 международной практике существуют три основные сферы сотрудничества на условиях франшизы:

1. Сотрудничество в промышленной области. Оно осуществляется между производственными структурами. Франчайзер, являясь собственником патентов, технологий, представляет франчайзи право на их использование и реализацию на определенной территории.

2. Сотрудничество в сфере товарного обращения. В этом случае предприятие или фирма поставляют другой фирме товары для реализации в пределах определенной территории. Как правило, этим занимаются коммерческие структуры, стремящиеся оперативно расширить свои рынки сбыта. Обязательным условием такого сотрудничества является осуществление коммерческой деятельности от имени франшизодателя, предоставившего право реализации товаров с использованием его торговой марки.

3. Сотрудничество в сфере услуг. Механизм сотрудничества в этой сфере в основном аналогичен тому, что применяется при сотрудничестве в сфере товарного обращения. Различие состоит в объекте сотрудничества.

На сегодняшний день в российской практике наиболее интенсивно происходит развитие франчайзинговых отношений в сфере товарного обращения и в сфере услуг. Причем если раньше на российском рынке по системе франчайзинга работали в основном зарубежные фирмы, то сейчас все более активно начинают работать в этом направлении и российские компании. Интенсивно развиваются франчайзинговые отношения в системе питания ("Русское бистро", "Баскин Роббинс", "Пицца-Хат"), компьютерной индустрии ("Лампорт", "1С"). Зарождаются франчайзинговые отношения и в сфере производства ("Довгань").

Однако сфера применения франчайзинга для российской практики отнюдь не ограничивается указанными видами деятельности. На сегодняшний день можно сказать, что с определенными допущениями практически любой бизнес может развиваться по системе франчайзинга. К популярным сферам можно также отнести: общественные услуги (обслуживание бизнес-центров, рассылка почты, доставка товаров, печать, копирование, службы по трудоустройству и т.д.), различные магазины, автосервис, оздоровительные центры и торговые предприятия, бухучет и услуги по налогообложению, строительство и ряд других. Столь обширная "география" франчайзинга объясняется прежде всего наличием обоюдовыгодных преимуществ подобной формы сотрудничества.

Многие наши предприятия располагают технологиями, которые помогают создавать качественный и необходимый потребителям продукт. И если раньше им не приходилось искать способы и каналы реализации своего товара потребителю большинство работало по централизованным заказам-то сейчас это уже стало насущной необходимостью. Многие предприниматели и руководители предприятий ссылаются на нехватку оборотных средств, подразумевая, что реализация обширной маркетинговой стратегии требует значительных финансовых вложений, которых у предприятия просто нет. Однако это не совсем так именно франчайзинг может помочь оперативно расширить рынки своего сбыта и при этом позволить не вкладывать значительных объемов средств.

Действительно, организация филиалов, собственных торговых или производственных точек требует значительных финансовых вложений. В то время как франчайзинг позволяет сэкономить капитал путем привлечения капитала франчайзи. Вашим основным вкладом здесь становится торговая марка, ноу-хау, ваши технологии затраты же на непосредственную организацию бизнеса лежат на франчайзи, в том числе на содержание аппарата управления, содержание помещения и т.д.

Франчайзи более точно знает конъюнктуру и особенности местного рынка, что является немаловажным положительным фактором. Одновременно вам идет определенный процент прибыли, полученной от реализации вашего товара, также вы получаете плату за использование вашего имени. При этом требуется незначительный, в отличие от организации собственных торговых и производственных точек, объем вложенных средств. Помимо этого, существуют неявные преимущества: франчайзи работает под вашим торговым знаком, тем самым обеспечивая рост его стоимости, рекламируя как Вас, так и Вашу продукцию. Все это положительным образом сказывается на рыночной стоимости акций компании. Здесь заключается значительное преимущество франчайзинга перед реализацией товара при помощи дилеров, поскольку последние действуют от своего имени.

Некоторые руководители предприятий могут посетовать на то, что при развитии торговой сети при помощи франчайзинга, в отличие от открытия собственных филиалов или отделений, в какой-то степени теряется контроль за развитием самого бизнеса. Однако не следует забывать, что франчайзинговые отношения это договорные отношения. В лицензионный договор можно включить пункты о том, что франчайзи реализует продукцию или товары, поставляемые только франчайзером, обговорить твердый размер торговой наценки, методы управления и т. д. Это поможет обеспечить соответствие характеристик товара (услуги) вашему торговому знаку и рыночному имиджу.

Другой положительный момент для франчайзера заключается в появлении возможности сконцентрировать большие усилия на самом товаре, совершенствовании его характеристик, на разработке новых продуктов.

Таким образом, бизнес на условиях франчайзинга это один из самых оперативных и эффективных способов расширения рынка сбыта своей продукции, увеличения товарооборота, особенно в условиях, когда одним из самых решающих факторов в конкурентной борьбе становится наличие развитой торговой сети.

Огромная популярность франчайзинга за рубежом (где его считают бизнес-революцией XX века) заключается не просто в эффективном развитии бизнеса для крупных фирм и предприятий. В большей степени успех объясняется предоставлением возможности для малого предприятия или частного предпринимателя организовать свое собственное преуспевающее дело в качестве франчайзи какой-либо торговой марки или бизнес-концепции.

Действительно, сейчас для того, чтобы организовать собственное дело, требуются значительный опыт, знания и, наконец, денежные средства. В то же время сотрудничество с зарекомендовавшей себя на рынке компанией на условиях франчайзинга позволяет предпринимателю воспользоваться уже функционирующей концепцией и методикой ведения бизнеса и избежать многих проблем, которые в противном случае непременно бы возникли перед предпринимателем. Таким образом, механика франчайзинга изначально освобождает вас от всех затрат и вложений, с которыми вы неизбежно столкнулись бы в противном случае. Что это реально означает?

Используя уже известный товарный знак, вы автоматически привлекаете клиентов этой компании, поскольку зачастую клиенту по внешним признакам невозможно отличить, чьими товарами или услугами он пользуется.

Франчайзи покупает готовый бизнес, завоевавший определенную нишу, технологии которого были всесторонне опробованы на практике. Это значительно минимизирует его предпринимательский риск. Обладатель франшизы гарантирует себе определенную стабильность на рынке, возможность лучшего планирования собственного дохода и прибыли. По данным статистики США, в сфере услуг обычно распадается 75 процентов только что организованного бизнеса. А в системе франчайзинга выживает 85 процентов.

Являясь владельцем торговой марки и имея право на процент вашей прибыли, франчайзер материально заинтересован в коммерческом успехе вашего бизнеса, который будет означать и успешное развитие его собственного дела. В. связи с этим чаще всего франчайзеры осуществляют всестороннюю поддержку своих партнеров. Во-первых, это касается консультационной поддержки франчайзи по всем основным аспектам ведения бизнеса (организация управления, технология продаж и многое другое). Помимо этого, франчайзер чаще всего предоставляет возможность приобретения на льготных условиях расходных материалов, сырья либо у самой компании, либо у поставщиков. Другой аспект франчайзинговых отношений, способный значительно снизить издержки франчайзи, -это реклама. Франчайзи, купив торговую марку, получает возможность рекламировать товар с помощью гораздо более масштабной рекламы.

Все перечисленные механизмы активно применяют в своей работе франчайзеры, работающие на российском рынке, причем это касается как российских, так и зарубежных компаний.

С учетом российской специфики особую роль приобретает финансовый фактор. В России начинающий предприниматель с трудом может получить банковский кредит на развитие бизнеса. В то же время банки намного более активно сотрудничают с франчайзи, особенно если франчайзер, будучи заинтересованной стороной, выступит в качестве гаранта при получении кредитов или осуществлении операции финансового лизинга.

Таким образом, франчайзинг для многих начинающих предпринимателей может стать хорошей возможностью организации собственного дела.

Однако использование чужого товарного знака и методики ведения бизнеса предполагает одновременно и соблюдение определенных правил. Франчайзер зачастую довольно жестко контролирует многие аспекты деятельности франчайзи технологию и стиль работы, финансовую сторону проекта, ценовую политику. С одной стороны, это обеспечивает должное качество продукции, однако одновременно ограничивает предпринимательскую самостоятельность франчайзи, которому во многом приходится учитывать мнение своего партнера.

Как правило, договоры франчайзинга заключаются на долгосрочной основе. Это может иметь для франчайзи определенное неудобство, поскольку выйти из бизнеса в этом случае без больших материальных потерь навряд ли удастся. При всех льготах, которые имеет франчайзи при организации бизнеса, стартовый капитал все же необходим, хотя, безусловно, намного меньший, чем при самостоятельном осуществлении предпринимательской деятельности.

С учетом сложности и многосторонности франчайзинговых отношений обеим сторонам особое внимание следует уделить заключению договора, где следует обозначить все возможные нюансы своего сотрудничества. От грамотно составленного договора во многом будет зависеть успех вашего дела в будущем. В действующем российском законодательстве подобный договор носит название договора коммерческой концессии и регулируется Гражданским кодексом РФ (гл.54).

В настоящее время развитие российского предпринимательства, в первую очередь малого, 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.

Очевидно, что организация предприятия на условиях франшизы значительно снижает предпринимательские риски, так как в этом случае происходит использование уже отработанного и доказавшего свою эффективность бизнеса. Таким образом, развитие франчайзинга в России может оказаться одной из наиболее эффективных форм поддержки малого предпринимательства, это одно из возможных решений столь важной государственной задачи.

Однако, к сожалению, развитие франчайзинга в России не находит должной поддержки на государственном уровне. Первое, что тормозит развитие франчайзинга, российское законодательство. Если в зарубежных странах этот вид деятельности не требует никаких официальных оформлений и регистраций, то согласно Гражданскому кодексу РФ договор о коммерческой концессии необходимо регистрировать в Роспатенте, что приводит к возникновению бюрократических проволочек. Помимо этого, отсутствует необходимая законодательная база. Например, в США только на федеральном уровне создано около сотни законов, так или иначе касающихся франчайзинга, в то время как в России отсутствует даже закон о франчайзинге. Тем не менее, несмотря на наличие отдельных тормозящих факторов, франчайзинг в России уже успешно развивается. Все больше предпринимательских кругов обращается к использованию этой эффективной формы ведения бизнеса. Однако значение его для российской экономики переоценить сложно: для франчайзера это один из самых быстрых и эффективных способов создания новых независимых предприятий, объединенных в единую систему, для франчайзи развивать свой собственной бизнес на базе проверенной бизнес-модели, а для государства это эффективный инструмент поддержки малого и индивидуального предпринимательства, а следовательно, и развития всей российской экономики. Развитие франчайзинга в России будет проходить все большими темпами, поэтому не следует упускать шанс обойти своих конкурентов уже сейчас.

1.2 Эффективность франчайзинга

Франчайзинг (franchising) — это форма стратегического альянса, которая позволяет головной фирме расти быстрее и с меньшими капитальными затратами, чем при традиционных способах организации бизнеса. В то же время предприниматель, присоединяющийся к такой системе, снижает свой риск. Через 5 лет после начала своей деятельности продолжают функционировать 92% участников франчайзинговых систем и только 23% независимых предприятий.

По определению Британской франчайзинговой ассоциации (British Franchising Association):

Франшиза (franchise) — контрольная лицензия, выданная одним лицом (франчайзером) другому (франчайзи), которая:

1. дает разрешение и обязывает франчайзи заниматься в течение периода франшизы определенным бизнесом, используя специфическое наименование, принадлежащие франчайзеру или ассоциирующиеся с ним;
2. позволяет франчайзеру осуществлять контроль в течение всего периода франшизы за качеством ведения бизнеса, являющегося предметом франчайзингового договора;
3. обязывает франчайзера предоставлять франчайзи помощь в бизнесе, который служит предметом франшизы (в отношении организации предприятия франчайзи, обучения персонала, управления продажами и т.д.);
4. требует от франчайзи регулярно в течение всего периода франшизы выплачивать франчайзеру определенные денежные суммы в оплату франшизы или товаров, услуг, предоставляемых франчайзером франчайзи;
5. не является обычной сделкой между холдинговой и ее дочерней компаниями, или между дочерними компаниями одной холдинговой компании, либо между физическим лицом и контролируемой им компанией.

Таким образом, франчайзер (franchisor) — это организатор дела, владелец генеральной лицензии, ноу-хау, главный консультант и оптовый поставщик, франчайзи (franchisee) — предприниматель, чья текущая деятельность самостоятельна, но чье предприятие является частью единого комплекса, а франчайзинг — способ ведения бизнеса, основанный на выдаче независимым предпринимателям франшиз (заключении франчайзинговых договоров с головной компанией).

Часто франшизой называют и саму сеть предприятий, связанных с головной компанией сходными франчайзинговыми договорами, использующие одинаковые торговую марку, стиль, условия, методы и формы продаж товаров или оказания услуг.

Большинство франчайзинговых систем проходят сходные этапы развития. В начале своей деятельности франчайзер часто (но не всегда!) обладает технологической уникальностью, которая уменьшается с развитием конкуренции, неизбежно возникающей в случае его первоначального успеха. Затем создается система организации бизнеса, маркетинговая и административная системы, играющие в дальнейшем ключевую роль в преуспевании франшизы. В ходе деятельности системы происходит ее постепенное признание, возрастает узнаваемость торгового имени. Случайные скачки технологии дают лишь временный эффект и в долгосрочном плане имеют обычно меньшее значение, чем организационные достижения.

Источниками доходов франчайзера являются:

* собственные торговые точки (предприятия);
* наценка на поставленные товары (материалы);
* скидки оптовых поставщиков;
* вступительные взносы новых франчайзи;
* роялти (фиксированные постоянные платежи или платежи как процент от выручки или прибыли);
* премия за подбор помещений и оборудования для франчайзи;
* сдача в аренду франчайзи зданий и оборудования;
* процент за кредит, предоставляемый участникам франчайзинговой системы;
* плата за управленческие, консультационные услуги;
* маркетинговые взносы франчайзи.

Иногда в целях повышения привлекательности франшизы франчайзер сам организует торговую точку, убеждается в ее доходности и предлагает ее франчайзи. Часто используется и противоположный вариант, когда после определенного роста франчайзер выкупает обратно часть франшиз для увеличения доходов или контроля над рынком. Эти возможности свидетельствуют о большой гибкости франчайзинговой стратегии.

Франчайзинг особенно подходит, когда территориально удаленные торговые точки обслуживают небольшие локальные рынки, предлагая товар, который требует внимания при совершении сделки. В целом, можно сказать, что франчайзинг — это метод отпочкования успешно функционирующих малых предприятий путем копирования схемы организации бизнеса, основанной на опыте процветающих фирм.

В России имеются прекрасные возможности для быстрого развития франчайзинга. Огромный рынок испытывает недостаток в современных технологиях (особенно, в сфере услуг), а потенциал малого бизнеса не может быть полностью реализован без широкого использования франчайзинговых систем, снижающих предпринимательский риск.

Можно провести следующую классификацию систем по типу франчайзинговой стратегии:

1. Торговый франчайзинг (product tradename franchising) — франчайзи продает товар франчайзера, работая под его торговой маркой (например, Coca-Cola). В 1990 г. продажи таких систем в США составили 503 млрд. долларов — приблизительно 70% франчайзинговых продаж.
2. Франчайзинг бизнес-формата (business format franchising; "package franchise") — единые торговая марка, принадлежащая франчайзеру, методы работы; франчайзер осуществляет текущую поддержку, консультирует и обучает франчайзи (например, McDonald's). Объем продаж франчайзинговых систем бизнес-формата в США в 1990 г. — 213 млрд. долларов, количество франчайзи — 393 000 предприятий.
3. Конверсионный франчайзинг (conversion franchising) — превращение действующего предприятия в члена франчайзинговой системы без радикального изменения методов работы с целью выживания в условиях сильной конкуренции, благодаря марке франчайзера, улучшению услуг и снижению издержек (например, Holiday Inns за несколько лет создал огромную сеть гостиниц, каждая из которых обладает своим уникальным обликом).

При создании франчайзинговой системы ее тип определяется исходя из рыночной ситуации, вида деятельности и стратегической цели фирмы. Например, на быстрорастущем рынке фирме с сильной конкурентной позицией целесообразнее всего использовать торговый франчайзинг, создавая дилерскую сеть, но сохраняя при этом жесткий контроль над рынком.

Если при ведении бизнеса очень важным является соблюдение технологии и единых методов работы всеми участниками сети, то лучше создавать франчайзинговую систему бизнес-формата.

На фрагментированных рынках, где работают много мелких и средних фирм, которым нет большого смысла сливаться (нет экономии на масштабах, обслуживаются небольшие изолированные местные рынки), можно эффективно использовать бизнес-формат или конверсионный франчайзинг, при которых в значительной степени сохраняется независимость предприятия.

Рост франчайзинговых систем зачастую сопровождается их энергичным проникновением на внешний рынок. Создание транснациональных систем позволяет избежать высоких транспортных расходов, таможенных тарифов, квот. При такой организации бизнеса издержки существенно меньше, чем при прямом участии.

Создание франчайзинговых торговых или производственных предприятий является также хорошим методом тестирования рынка перед осуществлением крупных вложений. Франчайзинг позволяет резко снизить финансовый и политический риск фирмы, начинающей работать в незнакомой стране.

Все эти преимущества особенно важны при организации бизнеса в России из-за ее огромной территории, высоких таможенных пошлин и политической нестабильности. Кроме того, компании, создающей в России сеть франчайзи-производителей, гораздо легче заручиться поддержкой региональных властей, чем иностранной фирме, торгующей готовой продукцией. А такая поддержка имеет большое значение.

Очень полезным может быть опыт франчайзи, знакомых с местным, зачастую весьма специфическим рынком. Франчайзинг позволяет фирме развиваться более полицентрично (а не этноцентрично), что вызывает большее доверие у потребителей, дает возможность лучше учитывать их запросы и обеспечивает большую устойчивость системы.

В целом, фирме необходимо адаптироваться к местному рынку, не теряя тех качеств, которые ранее позволили ей достичь успехов.

Существует несколько моделей, объясняющих природу франчайзинга.

1. В модели разделения риска обе стороны считаются избегающими риска, и они выигрывают при разделении риска с помощью франчайзинга.

2. В модели одностороннего морального риска предполагается, что франчайзер не может постоянно отслеживать уровень спроса в регионе, а это дает возможность франчайзи обманывать его.

3. В идее модели двустороннего морального риска считается, что необходимы стимулы для хорошей работы обеих сторон. Так как роялти — компонента контракта, которая обеспечивает постоянную заинтересованность франчайзера в успехе франчайзи, то оно должно возрастать при большей важности поставок франчайзера франчайзи и усложнении контроля за действиями франчайзера. С течением времени успех все больше зависит от производительности франчайзи, поэтому роялти должно со временем снижаться. В части морального риска франчайзера модель аналогична предыдущей.

4. В модели несовершенства рынка капитала предполагается, что франчайзер ограничен в капитале и преодолевает эти трудности, привлекая средства франчайзи.

При таком объяснении возникают некоторые проблемы:

* франчайзеры часто финансируют своих франчайзи;
* инвестиции в единственную точку более рискованны, чем в портфель акций всей сети, поэтому франчайзи должен требовать больший доход, а, следовательно, франчайзер может получить более дешевый капитал, предлагая свои акции менеджерам отделений.

Таким образом, сами по себе аргументы недостаточности капитала не объясняют франчайзинг. Но в сочетании с побудительными мотивами при такой организации бизнеса они имеют значительно больше смысла, так как с портфеля акций каждый региональный менеджер получает только незначительную часть результатов своих усилий, поэтому он будет работать хуже или будет требовать большей доходности по акциям, а это может привести к смене руководства компании или отказу наиболее квалифицированных менеджеров от работы в ней.

5. Согласно сигнальному объяснению франчайзинга, франчайзеры обладают информацией о ценности своих франшиз и пытаются передать ее потенциальным франчайзи. В промежуточном состоянии равновесия становится явным разделение франчайзеров на две категории. Лучшие франчайзеры успешно передают потенциальным франчайзи информацию о своем высоком качестве, выбирая контракт с большим роялти и/или управляя многими точками сами. Низкокачественные франчайзеры устанавливают почти нулевой роялти и не имеют собственных точек. Со временем, когда тип франчайзера становится известным, высококачественные франчайзеры хотят вернуться к наилучшему для них контракту, снижая роялти и увеличивая долю франчайзинговых точек в системе. Однако статистические данные не подтверждают эту теорию.

По оценкам специалистов франчайзинг получил развитие приблизительно в 80 отраслях хозяйства и признан в мире как наиболее прогрессивная форма ведения бизнеса. Количество франчайзеров и соответственно франшизных сетей растет достаточно высокими темпами. По данным Международной Ассоциации Франчайзинга в настоящее время в мире насчитывается 16,5 тысяч франчайзеров с более 1.2 млн.франчайзи, объем продаж сетей составляет 1.4 трлн.долларов США, занятость около 12 млн.человек. Признанными лидерами являются США (2000 франчайзеров), Корея (1300), Канада (1200), Бразилия (1000), Япония(1000). В Европе и Азии франчайзинг также представлен достаточно широко и имеет тенденцию к развитию. В качестве примера можно привести динамику развития франчайзинга в двух Европейских государствах.

Рис. 1.1 – Количество франчайзеров (ед.)[[11]](#footnote-11)

Количественное увеличение франшизных систем определяется теми качественными преимуществами, которые приобретают от взаимодействия субъекты рынка.

Рис. 1.2 – Количество сетей[[12]](#footnote-12)

В России о франчайзинге заговорили с 1995 года, однако первые удачные решения можно отнести к 1998 году. Это связано со многими причинами, в том числе с отсутствием в предпринимательской среде должного уровня понимания существа франчайзинга. В России, впрочем, как и в других странах мира нет официальной статистики по франчайзингу. О развитии этого сектора можно судить только по той информации, которую предоставляют сами франчайзеры. В настоящее время франчайзеры наиболее активно регистрируются на двух бесплатных сайтах в Интернет. Анализ этих источников на начало октября дал следующие результаты. Задекларировали о своем развитии в форме франчайзинга 383 компании, но если анализировать информацию, представленную непосредственно на сайтах, принадлежащих этим компаниям то количество франчайзеров уменьшается до 163. Это представлено на рис. 1.2.

Несмотря на то, что эта цифра невелика и тоже может быть поставлена под сомнение, увеличение количества франчайзеров и потенциально готовых субъектов рынка к использованию концепций франчайзинга для расширения своего присутствия отрицать сегодня нельзя. Российский потребитель видит на рынке уже известные ему марки "Кодак", "Баскин Роббинс", "Ростикс", "Гриль Мастер", "Эконика обувь", "Копейка" и другие. Владельцы этих марок работают по системе франчайзинга. При всем разнообразии концепций можно выделить общие признаки, присущие этим организациям. Все они имеют продукт (товар, услугу, работу), который завоевал свою популярность у потребителей. Качество этого продукта гарантирует торговая марка. Именно марка является тем инструментом, который формирует предпочтения потребителей. Интерес к продукту и марке постоянно поддерживается с использованием различных маркетинговых инструментов.

Франчайзеры расширяют свое присутствие на рынке, успешно продвигают свой продукт и соответственно имеют доходы, позволяющие им развиваться дальше. Т.е. имеется технология деятельности, позволяющая приобретать и сохранять конкурентные преимущества на рынке. Продукт, марка и технология в совокупности, привлекающие внимание независимых посредников стали новым продуктом, который является предметом своеобразной продажи во франчайзинге. Интерес самостоятельных юридических лиц к использованию уже отработанной системы, позволяющей без лишних затрат, например, связанных со становлением бизнеса, зарабатывать деньги является стимулом кформированию отношений в форме франчайзинга.

На рис. 1.3 видно, что наибольшая активность наблюдается в секторах продажи товаров народного потребления и общественного питания, а также в секторе услуг.

Рис. 1.3 – Структура франчайзинговых сетей по специализации[[13]](#footnote-13)

По продаже товарами народного потребления структура франчайзинга имеет следующие долевые значения:

Рис. 1.4 – Специализация франшизных сетей по торговле ТНП[[14]](#footnote-14)

В секторе услуг более активно выходят на рынок организации по обучению и деловым услугам (консалтинг, бухучет, аудит), а также салоны красоты и фитнес-центры.

Активность в секторе франчайзинга определяется теми преимуществами, которые приобретают участники сети, например,повышение экономической эффективности в пределах цепи производства и/или распределения;координация между участвующими субъектами рынка; оптимизация затрат на различных уровнях; минимизация коммерческих рисков; повышение конкурентоспособности цепи в целом и каждого ее участника.

Рис. 1.5 – Специализация франшизных сетей по услугам населению[[15]](#footnote-15)

Сами франчайзеры не дают однозначной оценки темпам роста франчайзинга в России. Мнения опрошенных (40 компаний) в процентном соотношении распределились следующим образом:

Рис. 1.6 – Развитие сектора франчайзинга[[16]](#footnote-16)

По результатам опроса независимых участников рынка (не задействованных в секторе франчайзинга), проведенном в Нижнем Новгороде Центром консалтинга Союза магазинов Нижегородской области и Школой профессионального франчайзинга в марте 2006 "Франчайзинг: перспективы Нижегородского бизнеса" 46% опрошенных считают, что франчайзинг развивается в России средними темпами, около 40% имеют противоположную точку зрения, а именно медленно. Показательным является тот факт, что 34 % из 240 опрошенных участников выставки уже развиваются в формате франчайзинга или думают стать франчайзерами или франчайзи. Большинство участников на вопрос "Верите ли вы в перпективность бизнеса развивающегося посредством франчайзинга" ответили утвердительно-78,2 %. Среди преимуществ и перспектив названы :минимум затрат и известная марка, усовершенствования и поддержка бизнеса, дополнительное финансовое развитие, признание этой формы в мире, целесообразность и актуальность, дополнительная возможность вложения денежных средств, хороший способ адаптации, более легкий и динамичный способ, чем самостоятельное развитие, известность и минимальный риск, дополнительные возможности в конкуренции. Среди факторов, послуживших причиной отрицательных и сомневающихся ответов названы отсутствие опыта в России и недостаточность информации, отсутствие порядочности и случаи воровства.

Более 70% участников опроса считают, что в секторе франчайзинга есть проблемы или много проблем. Среди проблем франчайзера с франчайзи, франчайзерами названы следующие: непонимание, отсутствие стабильности, несоблюдение условий договора, отсутствие опыта, недостаток информации, несовершенство законодательства, межличностные проблемы. По аналогичному вопросу франчайзи указали на упрямство, отсутствие взаимной заинтересованности на стадии переговоров, недостаточную организованность, наличие проблем.

К основным проблемам взаимоотношений франчайзера и франчайзи сами франчайзеры относят невыполнение и нарушение стандартов, невыполнение договорных обязательств, невыплата роялти, выход франчайзи из сети и досрочное расторжение договора, незаконное использование прав интеллектуальной собственности. Достаточно распространенными в практике франчайзинга являются нарушения со стороны франчайзеров, к которым можно отнести:отсутствие декларируемых прав на объекты интеллектуальной собственности и результаты интеллектуальной деятельности, несоответствие названия типу договора;отсутствие регистрации и соответственно недействительность договора; совмещение нескольких договоров и несоответствие обязательств;неоказание декларируемой поддержки и ложные обещания о возможной доходности франчайзи; нераскрытие информации ,необходимой для принятия решения о франшизе;давление продуктом и необоснованное повышение цен; отсутствие механизмов расторжения и продления договора.

Можно выделить ряд существенных факторов, которые сдерживают развитие франчайзинга в России и порождают проблемы в взаимоотношениях участников франчайзингового рынка. К основным факторам можно отнести: нелегализованность термина франчайзинг отсутствие концептуального подхода к развитию франчайзинга на государственном уровне; неурегулированность правовых, налоговых, административных и других вопросов;барьеры ,связанные с получением кредитных ресурсов;недостаток специалистов; отсутствие специализированного образования.

В настоящее время терминологическая неопределенность не позволяет идентифицировать франчайзинг и формализовать его как объект, определяемый рядом признаков. Любые формы, в том числе свободное регулирование возможно только в случае наличия объекта, подлежащего регулированию. В большей части поэтому, вопрос о правовом регулировании франчайзинга в России до настоящего времени остается открытым, и мнения специалистов в этой области расходятся. Конечно, невозможно с большой точностью классифицировать существующие точки зрения и придерживающиеся этих точек зрения группы специалистов, но в первом приближении можно говорить о следующих вариантах:

• ничего не изменять в сложившемся порядке регулирования. Этой точки зрения, по крайней мере публично, придерживаются в основном зарубежные специалисты, поскольку применимым правом является право происхождения прав на объекты интеллектуальной собственности и правила игры боле менее понятны. Этого мнения придерживаются также успешно действующие франчайзеры, поскольку уже приспособились с существующим нормам.

• внести изменения в 54 главу Гражданского Кодекса. Суть изменений в основном касается снятия двойной регистрации договора коммерческой концессии, исключение контрольных функций для франчайзера, изменение в части снятия ответственности правообладателя по требованиям, предъявляемым к пользователю, а именно субсидиарной ответственности о несоответствии качества товаров (работ, услуг), продаваемых (выполняемых ,оказываемых) пользователем по договору коммерческой концессии, и солидарной ответственности к пользователю как изготовителю продукции правообладателя, а также по части прав пользователя на заключение нового договора. Этого мнения придерживаются по понятным причинам действующие франчайзеры, а также представители некоторых общественных организаций.

• ввести специальный закон, регулирующий франчайзинг. По этой точке зрения пока трудно выделить основную группу, поскольку это озвучивается публично наименее активно. Наиболее часто это мнение можно услышать от франчайзеров,тех специалистов, которые владеют вопросами и тенденциями развития франчайзинга и формами его регулирования в других государствах и представителей научной среды, обладающих теоретическими знаниями в этой области.

Мнение опрошенных франчайзеров в январе - феврале 2006 гора относительно необходимости внесения изменений в законодательстве распределились следующим образом:

Как будет развиваться ситуация на Российском рынке далее, во многом зависит от активности самих участников франчайзингового рынка, специалистов в этой области, научных кругов, а также позиции некоммерческих организаций, которые приняли на себя обязательства защищать интересы этого сектора.

Рис. 1.7 – Нужны ли изменения в законодательстве

В последние два года франчайзинг развивается и в российских регионах и это связано не только с преимуществами, приобретаемыми участниками сетей, но и выгодами для конкретных территорий, например, появление нового продукта/услуги/работы, новые стимулы для потребительской активности; создание новых предприятий и обеспечение занятости населения ;активизация частных инвесторов; повышение уровня активности в предпринимательской среде; увеличение объема налоговых поступлений; повышение уровня профессиональной подготовки кадров. В настоящее время развитие франчайзинга в регионах происходит большей частью за счет выхода московских сетей, а также франчайзеров Санкт-Петербурга, хотя можно констатировать рост активности местных локальных сетей. Сложность формирования комплексного пакетного предложения (франшизного пакета) и последующей продажи франшизы, в том числе в отсутствии специалистов и специализированного обучения новым технологиям ведения дела приводит к некоторому отставанию сетевого развития в форме франчайзинга на региональных уровнях. При этом по информации, представленной компанией Регионбизнеспартнер 20 субъектам РФ выявлено большое количество локальных сетей.

Наличие и развитие сетей в регионах , выстроенных в других концепциях является большим потенциалом роста франчайзингового рынка в ближайшей перспективе.

2 Анализ ЗАО «Русское Бистро»

2.1 Общая характеристика предприятия

Компания ЗАО «РБ-Регион» производит продукцию под товарной маркой "Русское Бистро" и предлагает широкий ассортимент быстрозамороженных полуфабрикатов и готовых изделий с использованием метода глубокой заморозки, что дает возможность увеличения срока хранения продукции без применения консервантов.

Продукция фирмы появилась на рынке 8 лет назад и сразу нашла своих поклонников среди москвичей и гостей столицы. Пироги с различными начинками, расстегаи, кулебяки, пельмени, блины, супы созданы по оригинальной технологии с применением классических рецептур русской кухни.

Продукция рассчитана как на предприятия общественного питания обеспеченные специальным оборудованием расстойками, печами, так и для реализации на предприятиях быстрого питания, где установлены печи СВЧ.

Расширенный ассортимент выпускаемых дрожжевых пирогов и слоёников с различными начинками - гордость компании.

Особым спросом пользуются фирменные пельмени «Русское бистро». Вкуснейшая начинка из мяса говядины и свинины в сочетании с тончайшим тестом, выполненные вручную, придают пельменям неповторимый вкус.

Постоянными клиентами фирмы являются: сеть франчайзинговых предприятий «Русское бистро-Экспресс» и сеть торгового и коммерческого отдела ООО "Ростик 'С".

Вся производимая продукция имеет соответствующие сертификаты Госстандарта РФ, Государственной санитарно - эпидемиологической службы РФ, разработанные и утверждённые в установленном порядке комплекты нормативно - технической документации.

2.2 Анализ экономической деятельности ЗАО «Русское Бистро» в 2005 2006 годах

Прежде всего проведем анализ уплотненного нетто-балланса ЗАО «Русское Бистро».

Для этого составим следующую таблицу:

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Статья | Абсолютная величина  |   | Удельный вес |   | Изменение денежных средств |   |   |   |
| на начало года | на конец отчетного периода | на начало года | на конец отчетного периода |  абс. величина |  удельный вес |  % изменения абс. вел-ны | % |
| АКТИВ |   |   |   |   |   |   |   |   |
| I. Внеоборотные активы | 879594 | 871597 | 94,9% | 91,3% | -7997 | -3,7% | -0,9% | -28,2% |
| Нематериальные активы | 0 | 0 | 0,0% | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% | 0,0% |
| Основные средства | 639307 | 671154 | 69,0% | 70,3% | 31847 | 1,3% | 5,0% | 112,3% |
| Доходные вложения в материальные ценности | 0 | 0 | 0,0% | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% | 0,0% |
| Долгострочные финансовые вложения | 6573 | 6573 | 0,7% | 0,7% | 0 | 0,0% | 0,0% | 0,0% |
| Прочие внеоборотные активы | 21658 | 12960 | 2,3% | 1,4% | -8698 | -1,0% | -40,2% | -30,7% |
| II. Оборотные активы | 47041 | 83396 | 5,1% | 8,7% | 36355 | 3,7% | 77,3% | 128,2% |
| Запасы | 7115 | 7993 | 0,8% | 0,8% | 878 | 0,1% | 12,3% | 3,1% |
| Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям | 22871 | 15758 | 2,5% | 1,7% | -7113 | -0,8% | -31,1% | -25,1% |
| Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты) | 0 | 0 | 0,0% | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% | 0,0% |
| Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты) | 14420 | 22823 | 1,6% | 2,4% | 8403 | 0,8% | 58,3% | 29,6% |
| Краткосрочные финансовые вложения | 0 | 0 | 0,0% | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% | 0,0% |
| Денежные средства | 1984 | 36749 | 0,2% | 3,8% | 34765 | 3,6% | 1752,3% | 122,6% |
| Прочие оборотные активы | 651 | 73 | 0,1% | 0,0% | -578 | -0,1% | -88,8% | -2,0% |
| Всего активов | 1641214 | 1729076 | 177,1% | 181,1% | 87862 | 3,9% | 5,4% | 309,8% |
| ПАССИВ |   |   |   |   |   |   |   |   |
| III. Капитал и резервы | 884058 | 904830 | 95,4% | 94,7% | 20772 | -0,7% | 2,3% | 73,2% |
| Уставный капитал | 61 | 61 | 0,0% | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% | 0,0% |
| Добавочный капитал | 220398 | 201503 | 23,8% | 21,1% | -18895 | -2,7% | -8,6% | -66,6% |
| Резервный капитал | 15 | 15 | 0,0% | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% | 0,0% |
| Целевые финансирование и поступления | 0 | 0 | 0,0% | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% | 0,0% |
| Нераспределенная прибыль прошлых лет | 0 | 0 | 0,0% | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% | 0,0% |
| Непокрытый убыток прошлых лет | 0 | 0 | 0,0% | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% | 0,0% |
| IV. Долгосрочные обязательства | 24987 | 25430 | 2,7% | 2,7% | 443 | 0,0% | 1,8% | 1,6% |
| Займы и кредиты | 0 | 0 | 0,0% | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% | 0,0% |
| Прочие долгосрочные обязательства | 24987 | 25430 | 2,7% | 2,7% | 443 | 0,0% | 1,8% | 1,6% |
| V. Краткосрочные обязательства | 17590 | 24773 | 1,9% | 2,6% | 7183 | 0,7% | 40,8% | 25,3% |
| Займы и кредиты | 0 | 0 | 0,0% | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% | 0,0% |
| Кредиторская задолженность | 17590 | 24733 | 1,9% | 2,6% | 7143 | 0,7% | 40,6% | 25,2% |
| Задолженность участникам (учредителям) по выплате доходов | 0 | 0 | 0,0% | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% | 0,0% |
| Доходы будущих периодов | 0 | 0 | 0,0% | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% | 0,0% |
| Резервы предстоящих расходов | 0 | 0 | 0,0% | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% | 0,0% |
| Прочие краткосрочные обязательства | 0 | 0 | 0,0% | 0,0% | 0 | 0,0% | 0,0% | 0,0% |
| Всего пассивов | 926635 | 954993 | 100,0% | 100,0% | 28358 | 0,0% | 3,1% | 100,0% |

Анализ представленной выше таблицы показал, что в структуре актива баланса возросла доля оборотных активов за счет снижения доли внеоборотных активов. Это может свидетельствовать о снижении оборачиваемости оборотных средств, снижении стоимости основных средств за счет реализации неиспользуемых основных средств либо изношенности используемых основных фондов.

В структуре пассива баланса значительных изменений не произошло, немного снизилась доля постоянных пассивов за счет увеличения доли краткосрочных обязательств, однако это изменение не было существенным и составило 0,7%.

Далее проведем анализ показателей финансовой устойчивости.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Название показателя | 0 | 1 | 3 | 5 | значение показателя | интервал оценки |
| Зона риска | Зона опасности | Зона стабильности | Зона благополучия | на начало года | на конец отчетного периода | на начало года | на конец отчетного периода |
| Коэффициент независимости или автоноости | ниже 0,5 | 0,5-0,65 | 0,65-0,8 | выше 0,8 | 0,95 | 0,95 | 5 | 5 |
| Коэффициент соотношения привлеченных и собственных средств | выше 0,8 | 0,8-0,5 | 0,5-0,2 | ниже 0,2 | 0,03 | 0,03 | 5 | 5 |
| Коэффициент дебиторской задолженности | выше 0,15 | 0,15-0,1 | 0,1-0,05 | ниже 0,05 | 0,02 | 0,02 | 5 | 5 |

Анализ данных показателей говорит о том, что финансовая устойчивость анализируемого предприятия находится в благополучном состоянии как на начало, так и на конец анализируемого периода.

Все показатели финансовой устойчивости свидетельствуют о благополучном состоянии предприятия и стабильны, изменений за анализируемый период не произошло.

Коэффициент независимости равен 0,95, что говорит о низкой степени зависимости от заемных источников финансирования.

О том же свидетельствует и значение коэффициента соотношения привлеченных и собственных средств, которое как на начало, так и на конец анализируемого периода равнялось 0,03.

Низкий коэффициент дебиторской задолженности говорит о том, что задолженность контрагентов перед предприятием незначительна, дебиторы фирмы финансово стабильны и вовремя погашают свою задолженность перед фирмой. Также это говорит о грамотно поставленной дебиторской политике предприятия.

Анализ показателей деловой активности показал, что значение данных показателей низко и не соответствует нормативным значениям.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Название показателя | 0 | 1 | 3 | 5 | значение показателя | интервал оценки |
| Зона риска | Зона опасности | Зона стабильности | Зона благополучия | на начало года | на конец отчетного периода | на начало года | на конец отчетного периода |
| Общий коэффициент оборачиваемости | ниже 0,4 | 0,4-0,6 | 0,6-0,8 | выше 0,8 | 0,34 | 0,43 | 3 | 5 |
| Коэффициент оборачиваемости запасов | ниже 2,0 | 2,0-3,0 | 3,0-4,0 | выше 4,0 | 42,55 | 43,66 | 5 | 5 |
| Коэффициент оборачиваемости собственных средств | ниже 0,8 | 0,8-0,9 | 0,9-1,0 | выше 1,0 | 0,36 | 0,45 | 3 | 5 |

Благополучным можно назвать только коэффициент оборачиваемости запасов, значения остальных показателей очень низки и свидетельствуют о недостаточной деловой активности предприятия.

Значение общего коэффициента оборачиваемости на начало анализируемого периода равно 0,34, что говорит о низкой оборачиваемости активов. На конец анализируемого периода значение общего коэффициента несколько возросло, но, тем не менее, не соответствует нормативным значениям и относится к зоне опасности.

Значение коэффициента оборачиваемости запасов на предприятии высоко, его значение соответствует зоне благополучия, что положительно характеризует деятельность фирмы.

Значение коэффициента оборачиваемости собственных средств низко, за анализируемый период оно несколько возросло, но тем не менее находится в зоне риска. Причиной этого является высокая доля собственных средств в общей структуре пассивов. Для повышения значения этого показателя возможно привлечение заемных средств, что снизит долю собственных средств в пассивах предприятия.

Далее рассчитаем и проведем анализ показателей рентабельности.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Название показателя | 0 | 1 | 3 | 5 | значение показателя | интервал оценки |
| Зона риска | Зона опасности | Зона стабильности | Зона благополучия | на начало года | на конец отчетного периода | на начало года | на конец отчетного периода |
| Коэффициент рентабельности использования всего капитала | ниже 0,05 | 0,05-0,1 | 0,1-0,15 | выше 0,15 | 0,00 | 0,04 | 0 | 0 |
| Коэффициент использования собственных средств | ниже 0,07 | 0,07-0,15 | 0,15-0,2 | выше 0,2 | 0,00 | 0,04 | 0 | 0 |
| Коэффициент рентабельности продаж | ниже 0,1 | 0,1-0,2 | 0,2-0,3 | выше 0,3 | 0,00 | 0,08 | 0 | 0 |
| Коэффициент рентабельности по текущим затратам | ниже 0,15 | 0,15-0,3 | 0,3-0,4 | выше 0,4 | 0,00 | 0,10 | 0 | 0 |

Анализ показателей рентабельности говорит о том, что как на начало, так и на конец отчетного периода все показатели рентабельности свидетельствуют о рискованном положении предприятия. Тем не менее, необходимо отметить, что эти показатели несколько улучшились и можно ожидать улучшения положения в следующем периоде.

Значение всех показателей рентабельности крайне низко, однако за анализируемый период несколько увеличилось, но при этом осталось в зоне риска.

Причиной этому может служить ценовая политика компании, а также высокая степень конкуренции на рынке телекоммуникаций, которая во многом является ценовой.

Далее рассмотрим показатели оценки структуры баланса.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Название показателя | 0 | 1 | 3 | 5 | значение показателя | интервал оценки |
| Зона риска | Зона опасности | Зона стабильности | Зона благополучия | на начало года | на конец отчетного периода | на начало года | на конец отчетного периода |
| Коэффициент текущей ликвидности | ниже 1,2 | 1,2-1,5 | 1,5-1,8 | выше 1,8 | 2,67 | 3,37 | 5 | 5 |
| Коэффициент обеспеченности собственными средствами | ниже 0,05 | 0,05-0,1 | 0,1-0,15 | выше 0,15 | 0,09 | 0,40 | 0 | 3 |
| Коэффициент соотношения чистых активов и уставного капитала | ниже 1,0 | 1,0-0,5 | 1,5-2,0 | выше 2,0 | 14492,75 | 14832,62 | 5 | 5 |

Анализ показателей оценки структуры баланса показывает, что значения коэффициентов текущей ликвидности и соотношения чистых активов и уставного капитала как на начало, так и на конец отчетного периода свидетельствуют о благополучном состоянии предприятия.

Однако при этом значение коэффициента обеспеченности собственными средствами на начало анализируемого периода показывало опасное состояние предприятия по данному показателю. Однако на конец периода это положение было исправлено и состояние предприятия по данному показателю также можно расценивать как благополучное.

Анализ коэффициентов платежеспособности на предприятии выявил следующие тенденции:

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Название показателя | 0 | 1 | 3 | 5 | значение показателя | интервал оценки |
| Зона риска | Зона опасности | Зона стабильности | Зона благополучия | на начало года | на конец отчетного периода | на начало года | на конец отчетного периода |
| Коэффициент абсолютной ликвидности | ниже 0,2 | 0,2-0,3 | 0,3-0,4 | выше 0,4 | 0,82 | 0,92 | 5 | 5 |
| Промежуточный коэффициент покрытия | ниже 0,7 | 0,7-0,85 | 0,85-1,0 | выше 1,0 | 2,16 | 1,56 | 5 | 5 |
| Коэффициент обеспеченности запасами краткосрочных обязательств | ниже 0,4 | 0,4-0,6 | 0,6-0,8 | выше 0,8 | 0,40 | 0,32 | 1 | 0 |

Таким образом, значения коэффициента абсолютной ликвидности и промежуточного коэффициента покрытия вполне благополучны, чего нельзя сказать о значении коэффициента обеспеченности запасами краткосрочных обязательств. Значение данного показателя на начало периода было опасным, а на конец периода – свидетельствовало о рискованном положении.

В заключение работы составим таблицу анализа сводных показателей финансового состояния предприятия.

|  |  |
| --- | --- |
| Показатель | Состояние предприятия |
| На начало года | На конец отчетного периода |
| Финансовой устойчивости | совершенно устойчивое | совершенно устойчивое |
| Платежеспособности | относительно устойчивое | относительно устойчивое |
| Деловой активности | относительно устойчивое | совершенно устойчивое |
| Оценки структуры баланса | относительно устойчивое | относительно устойчивое |
| Рентабельности | кризисное | кризисное |

На данном предприятии не вызывают опасения показатели финансовой устойчивости, показатели платежеспособности, деловой активности и оценки структуры баланса свидетельствуют об относительно устойчивом положении предприятия.

Наибольшие опасения вызывают показатели рентабельности, которые свидетельствуют о кризисном положении.

Таким образом, основные меры, которые должно предпринимать руководство предприятия, должны касаться повышения рентабельности деятельности фирмы. Одним из наиболее приемлемых путей является снижение себестоимости за счет внедрения новых технологий, реконструкции и модернизации основных производственных фондов, повышения производительности труда.

Анализ показателей отчета о прибылях и убытках говорит о том, что большое влияние на уровень прибыли и, соответственно, рентабельности, влияет высокий уровень прочих операционных расходов, поэтому руководством предприятия также должны быть предприняты меры к их снижению.

Кроме того, необходимо отметить недостаточные показатели оценки структуры баланса для расширения бизнеса, предприятие имеет возможность надежно обеспечивать свою деятельность, однако для расширения деятельности на национальном рынке необходимо дополнительное привлечение финансовых ресурсов. В этой связи оптимальным является использование новых схем привлечения капитала, одним из преимущественных направлений которого в ресторанном бизнесе является использование франчайзинга.

2.3 Использование франчайзинга

В 1997 году по распоряжению мэра к развитию муниципальной сети предприятий быстрого обслуживания "Русское бистро" был привлечен «Мосресторансервис». На развитие проекта, который предусматривал создание пяти ресторанов и семи кафе в метро в течение года, и еще десятка кафе "Русское бистро - Метро" в 1998 - 1999 годах, требовалось $15, 659 млн. Заявителем проекта - фирмой «Мосресторансервис» было внесено 76,9% требуемых средств, еще 15% внесло правительство Москвы и 8,1% - приглашенные инвесторы.

В том же 1997 году на Москворецком пивоваренном заводе открылся цех по производству квасов и медовух "Русского бистро". Линии по розливу напитков, приготовленных из натурального сырья, были закуплены при поддержке московского правительства. Ленточку на открытии снова перерезал Лужков.

Опека московского правительства позволяла "Русскому бистро" выделиться на фоне других конкурентов. Хотя в списке основных акционеров мэрия не фигурирует. По прошлогодней информации, четвертью пакета акций владеет ООО "Тринити", одна пятая принадлежит ООО "Рубин", 21% - АОЗТ "Хельга". В списке владельцев более мелких пакетов муниципальные предприятия тоже не значатся.

Бытует версия, что чрезмерный интерес властей к развитию сети закусочных с русской кухней вызван отнюдь не стремлением возродить традиции или накормить москвичей и гостей столицы по демократичным ценам. На рынке циркулируют слухи, что в состав учредителей входят родственники мэрских чиновников.

Однако ни налоговые льготы, ни постоянные упоминания успехов сети закусочных не спасли проект от провала. И хотя пока закрылись лишь два кафе, владельцы которых после кризиса перестали справляться с возросшей арендной платой, признаки упадка видны невооруженным глазом. Прежде всего об этом свидетельствует отсутствие посетителей в некогда забитых до отказа залах.

Самая первая и самая главная ошибка, сделанная создателями фасту-да с русскими традициями, - введение в меню спиртного. В свое время менеджеры высказывали сомнения в правомерности этого шага. Но, как говорил в 1995 году заместитель генерального директора "Русского бистро" г-н Пивоваров, русская закусочная - это прежде всего пирожки и водка. Кафе предложили посетителям настойки и горькую. Посетители стали распивать.

Фаст-фуд держит доступные цены за счет большого оборота. Большой оборот достигается за счет проходимости. Проходимость повышается за счет быстрого обслуживания и быстрого потребления. В ресторане, где совсем другие наценки, долгое пребывание посетителей только увеличивает выручку. В бистро - уменьшает. К тому же перспектива оказаться за одним столиком с выпивающими отпугнула от "Русского бистро" большой круг потенциальных клиентов.

Сети закусочных не удалось сформировать круг постоянных посетителей, которые приходили бы ради какого-то одного блюда. Одна из главных ошибок "Русского бистро" - непроработанная концепция. Сама идея возродить традиции русской кухни была замечательной, и это подтвердил интерес потребителей к "Русскому бистро" на первых порах. Но у них нет проработанного продукта. У "Макдоналдса" есть гамбургеры, у "Ростикса" - курица. У появившейся позже "Крошки-картошки" есть свой продукт, у Русских блинов - тоже. У "Русского бистро" такого продукта нет. Пирожки, кулебяки, расстегаи, на которые была сделана ставка, не стали хитами, потому что не могли насытить клиента. А с введением пельменей и порошковых наваров меню потеряло концептуальность. Прежде чем гнаться за количеством точек и архитектурными решениями, менеджерам надо было отработать продукт.

Непроработанность продукта значительно ограничила перспективы развития по франчайзингу. Все франчайзи компании "Русское бистро" закупают продукты у самой компании. На местах замороженные пирожки только разогреваются. С одной стороны, подобная схема должна обеспечивать контроль головной компании за качеством. С другой - жесткое требование закупать продукты только у концессии и невозможность поиска альтернативных поставщиков привели к постепенному снижению качества продукции, продаваемой франчайзером.

Во-первых, на фоне "Макдоналдса" пирожки и кулебяки "Русского бистро" сейчас уже не выглядят конкурентоспособными по ценам, как это было раньше. Во-вторых, у некоторых франчайзи возникает желание изменить меню.

«Я понимаю, почему пирожки должен покупать у концессии, - говорит владелец одного кафе. - Это их разработка. Но у меня почти не идут навары, а заменить их на свои супы я не могу. И пельмени мне проще было бы покупать на стороне. Да и салаты шли бы лучше, если бы моя повариха резала их сама. А то, что мне привозят в пластиковых коробочках, особым спросом не пользуется. Но, к сожалению, я ничего не могу изменить в договоре концессии. А сама компания ничего в этом отношении не предпринимает».

В других закусочных, развивающихся по системе франчайзинга, ассортимент также жестко регламентируется. В хорошем франчайзинге тот, кто купил франшизу, должен радоваться. У него и в мыслях не должно возникать, что следует что-то менять. В "Макдоналдсе", например, множество умов работают над исследованием рынка, и то, что они предлагают рядовому франчайзи, - оптимально.

Одной из проблем "Русского бистро", по мнению экспертов, является именно контроль за франчайзи. Сейчас в сети около 40 кафе. В некоторых из них посетители жалуются на непропеченные пирожки, на наличие тараканов. "Нельзя было продавать франшизы абы кому, как они стали делать ради быстрого роста, - считает один из конкурентов сети . - У нас и без того проблемы с законодательством по франчайзингу, так что при желании нечистоплотный франчайзи всегда имеет юридическую возможность уйти от ответственности".

«Русское бистро» объявило о планах продажи франшиз в регионы. По информации менеджера компании, сейчас со всеми желающими ведутся переговоры, но заключенных договоров еще нет. Однако работать с региональными держателями франшиз еще сложнее, чем с московскими.

На сегодняшний день по количеству точек в Москве лидируют три общепита - "Макдоналдс", "Русское бистро" и "Маркон". Однако за последние несколько лет увеличилось как количество точек основных конкурентов, так и число самих фаст-фудов. Большинство из них предлагают не только качественный продукт, но и красивую его подачу. Если "Русское бистро" решит вернуть посетителей, ему придется приложить к этому очень много усилий.

Одна из основных проблем российского ресторанного бизнеса – нехватка инвестиций. Крупный капитал пока еще не пришел в эту сферу, что ограничивает возможности для развития небольших сетей, включающих в себя от 2 до 15 точек. Генерируемый ими денежный поток недостаточен для открытия большого числа новых заведений, персонала, квалифицированных менеджеров не хватает для выхода в регионы. Между тем мировая практика показывает, что оптимальной стратегией привлечения инвестиций в развитие сетей выступает франчайзинг. Однако при этом необходимо отметить, что более 60% предпринимателей настороженно относятся к франчайзингу. Основная причина – неуверенность в том, что франчайзи сможет поддержать необходимые стандарты деятельности и не нанести ущерб бренду той или иной сети. Кроме того, владельцы ресторанов считают, что поиск франчайзи является трудоемким и дорогостоящим процессом. Безусловно, в такой позиции есть значительная доля истины – но верным также будет утверждение, что все эти проблемы решаемы. Это подтверждает и мировая практика (общепит – абсолютный мировой лидер по числу созданных франшизных систем), и российский опыт.

На этапе разработки концепции ресторан нашел рыночную нишу, которая еще никем не занята. Далее был продуман способ вовлечения в проект необходимых ресурсов и организуется работа заведения.

Ключевые проблемы этапа выражались в незнании ресторана или развивающейся сети рынком, поэтому, что бы ни делалось предпринимателем, все делается ради демонстрации – вот он, новый ресторан.

Когда ресторан был выведен на рынок, произошел переход ко второму этапу — получения рыночного признания и экстенсивного увеличения количества потребителей. Для ресторана этот этап равноценен началу строительства сети.

Система задач на данном этапе состояла из решения таких проблем, как организация холдинговой структуры, оптимизация технологии производства, подбор квалифицированного персонала, построение прозрачной системы управления. Необходимо было так отладить бизнес, чтобы весь спрос в рамках локального рынка был удовлетворен. Немаловажной составляющей здесь также было параллельное формирование имиджа и узнаваемости торговой марки, под которой работает сеть.

Момент перехода от первого этапа ко второму характеризуется возвратом средств, вложенных на первом этапе, и началом получения предпринимательского дохода на втором. Второй этап отличается еще и тем, что предпринимателю для осуществления своей деятельности достаточно легко периодически обращаться на рынок за свободными ресурсами с целью пополнения своих оборотных средств без сильного изменения структуры финансового капитала компании.

По прошествии некоторого количества времени, наступил момент насыщения локального рынка – если сначала использовались количественные способы его освоения (привлечение гостей, реклама и т.п.), то после их исчерпания компания столкнулась с необходимостью обращения к новым формам и методам интенсивного освоения рынка – теперь уже национального.

Для перехода к третьему этапу развития фирмы, то есть для выхода на национальный уровень потребовалась реализация инвестиционного проекта с привлечением финансового и управленческого ресурса, по своим масштабам несопоставимого с бизнесом предпринимателя, — не говоря уже об огромной потребности в квалифицированных кадрах.

Здесь возможны разные варианты удовлетворения потребности в ресурсах. Крайние из них следующие:

* найти крупного партнера, обладающего требуемыми ресурсами, в лице корпорации или инвестора, что нередко выливается в продажу собственного бизнеса (или доли в нем, как это сделано холдингом "Арпиком") или доказанной рынком бизнес-идеи;
* разбить проект перехода на третий этап на более мелкие проекты, растянутые во времени и связанные с открытием новых ресторанов в некоторых наиболее привлекательных регионах – так, например, поступила петербургская "Идеальная чашка", вышедшая на московский рынок. Однако опыт показывает, что подобная стратегия часто приводит к потере темпа роста и появлению на рынке огромного количества конкурентов.

В мировой практике найдено решение приведенного выше противоречия – это широко распространенная на Западе и относительно недавно появившаяся в России практика реализации франчайзинговых проектов (франчайз-проектов).

По сути, компания запускает систему клонирования своего бизнеса с привлечением достаточно большого финансового ресурса. Более того — привлекается и мощный предпринимательский ресурс в лице инвесторов, покупающих франшизу. Реализуя франчайзинговый проект, предприниматель "обращается" к большому числу потенциальных инвесторов, желающих начать собственный бизнес с минимальным риском, предлагая вступить в единую франчайзинговую сеть и инвестировать свободные средства с определенной доходностью (срок окупаемости инвестиций в покупку франшизы составляет 1-2 года).

На основании сказанного выше напрашивается вывод, что реализация собственного франчайз-проекта для ресторанной сети выступает максимально привлекательным инвестиционным инструментом, так как инвестиции в разработку франчайзингового проекта окупаются при продаже франшиз в тысячи раз. Более того, реализация франчайзингового проекта позволяет снять системное ограничение при развитии собственного успешного бизнеса и интенсивно распространить положительный подтвержденный рыночной практикой опыт.

Практически все ресторанные компании, имеющие зарегистрированную торговую марку и достигшие определенных успехов на рынке, в той или иной степени занимаются франчайзингом. Это связано с тем, что франчайз-проект начинается уже тогда, когда у компании открывается несколько ресторанов в рамках одного локального рынка. При работе по этой схеме бизнес уже задействует некоторые франчайзинговые механизмы.

Кроме того, надо учитывать, что, с одной стороны, формализованные бизнес-технологии и успешная практика решения проблем подтверждают серьезность присутствия на рынке данной компании, факт достижения определенного этапа в своем развитии, имидж компании, которая может восприниматься как серьезный партнер в крупных проектах. С другой стороны, при наличии разработанного франшизного пакета в принципе не так уж и важно, как много и часто продается франшиза компании, готовый продукт все равно позволит привлечь надежных партнеров.

Кроме решения таких задач, как привлечение финансового капитала, поиск региональных партнеров и увеличение стоимости бизнеса, франчайзинг полезен ОАО «Русское бистро» как растущей ресторанной компании, которая намерена занять сильные позиции на региональных рынках, но опасается конкуренции со стороны местных игроков.

Наиболее распространенная из этих проблем – занятие региональными ресторанными сетями свободных рыночных ниш. Например, в регионах РФ сейчас есть несколько динамично развивающихся сетей демократичных ресторанов русской кухни (можно назвать новосибирские столовые "Вилка-Ложка", самарские "Жили-Были" и т.д.). Эти структуры активно развиваются, к моменту, когда московские сети решат выйти на местные рынки, которые являются достаточно перспективными, позиция местных игроков будет непросто пошатнуть. Франчайзинг в данном случае выступает инструментом, позволяющим вывести столичные рестораны в регионы, — во-первых, талантливые местные предприниматели будут развивать московскую концепцию, а не прикладывать усилия для того, чтобы придумать что-нибудь новое. Во-вторых, появление в том или ином городе даже одного сетевого (франчайзингового) ресторана позволит закрепить позиции, которые можно использовать для дальнейшего развития.

Еще одна проблема, решаемая с помощью построения системы франчайзинга, — конкуренция со стороны "пиратов", копирующих ту или иную оригинальную концепцию, иногда выбирающих название, похожее на бренд известной сети. По сути, франчайзор передает свою технологию и бренд за деньги тем рестораторам, которые ее уже скопировали или же могут скопировать. Благодаря этому владеющая брендом сеть получает дополнительные средства, может быть уверена в качестве работы ресторана – ведь распространение некачественных изделий может негативно повлиять на всю товарную категорию.

Описанные выше стратегии играют большую роль при выборе франчайзинговой модели развития бизнеса. Однако наиболее очевидная и привлекательная для компании цель – получение дополнительного дохода. Франчайзор получает дополнительный доход от продажи оборудования, ингредиентов, аксессуаров, зарабатывает на оказании консультация для франчайзи. Более того, при вступлении во франчайзинговую сеть определенного количества франчайзи, постоянно закупающих "ключевой" сырьевой компонент для производства своей продукции (например, базу для производства мороженого или тесто для пиццы), структура дохода франчайзора меняется в сторону увеличения доли, получаемой от сети, – в отдельных случаях платежи, поступающие в качестве роялти, и наценка на поставляемое сырье составляют 40-50% в валовой выручке франчайзинговой сети ресторанов.

2.4 Проблемы франчайзинга в России

Франчайзинг в России не получил пока широкого распространения, но потенциальные возможности для его внедрения достаточно широки.

Основные проблемы сдерживания развития франчайзинга в нашей стране можно классифицировать следующим образом:

Экономические проблемы. Франчайзинг — экономический инструмент, и для его внедрения необходимы соответствующие экономические предпосылки, которые в России не сформировались либо вообще, либо частично.

К данным проблемам можно отнести:

• Франчайзинговые схемы требуют стабильности, прогнозируемости и предсказуемости экономического развития страны в целом;

• отсутствие у большинства предпринимателей — потенциальных франчайзи необходимого стартового капитала для вхождения во франчайзинговую систему;

• сложность, а порой и невозможность получения кредитов для создания стартового капитала из-за нежелания кредитных учреждений финансировать начальный бизнес, а отсутствие законодательства по франчайзингу делает невозможным выступить франчайзеру гарантом прибыльности планируемого предприятия.

Социально-психологические проблемы.

• отсутствие отечественного опыта;

• отсутствие должного уважения к интеллектуальной собственности;

• боязнь франчайзи потерять самостоятельность и собственное «лицо» предпринимателя и менеджера.

Организационно-правовые проблемы. Хотя франчайзинг — это экономический инструмент и его проблемы в первую очередь следует искать в сфере экономики, в России сдерживание развития франчайзинга — прежде всего в правовой сфере.

Они, эти проблемы, связаны с практически полным отсутствием правового обеспечения франчайзинга в России.

Законодательство Российской Федерации по франчайзингу

Отечественное законодательство практически не оперирует понятием «франчайзинг». Отсутствие правовой базы существенно сужает возможность развития франчайзинга и в первую очередь значительно усложняет возможность кредитования франчайзи, т.к. при кредитовании франчайзинговой сделки франчайзер выступает гарантом франчайзи и должен показать банку прибыльность проекта.

При заключении международных договоров франчайзинга, стороны должны руководствоваться законодательством принимающей стороны. По этой причине зарубежные франчайзеры не торопятся предоставить права использования своих технологий под своей торговой маркой и товарным знаком на территории Российской Федерации. Отсутствие российской нормативно-правовой базы, регулирующей франчайзинговые отношения, сдерживает становление малого предпринимательства и развитие его по технологиям опытных зарубежных франчайзеров, а так же приток возможных инвестиций в нашу экономику (состоявшиеся франчайзеры частично финансируют деятельность франчайзи на начальном этапе – этапе становления бизнеса).

Исходя из вышесказанного, при заключении международных договоров франчайзинга необходимо учитывать множество аспектов, из которых наиболее важными являются следующие: отношение Правительства к франчайзингу; правовой статус партнеров; законы, регулирующие конкурентную борьбу; законы, защищающие индустриальную и интеллектуальную собственность; правила налогообложения зарубежных предпринимателей; условия регистрации зарубежных компаний; законы о занятости; правила регулирования экспортно-импотрных потоков и виды контроля за обменом валют.

Разумеется, до тех пор, пока не будет принят специальный закон, регулирующий нормы, статус и другие юридические аспекты развития российского франчайзинга, сам процесс будет идти более болезненно. Но одно не вызовет никаких сомнений: появление широкой сети франчайзинга в России – вопрос только времени, причем ближайшего. И чем быстрее законодательные структуры обратят внимание на этот процесс, тем лучше и проще будут развиваться и укрепляться франчайзинговые системы в нашей стране.

Следует отметить, что современное развитие малого бизнеса требует решения проблем, снижающих экономическую эффективность предпринимательства: необходимость расширения реализации продукции на широком, часто региональном рынке, сложность взаимодействия предприятий малого и крупного бизнеса и многие другие.

Для решения этих проблем необходимы новые экономические механизмы, одним из которых является франчайзинг. Именно в целях продвижения франчайзинговых отношений на Российский рынок в июле 2001 года инициативная группа, состоящая из ряда Региональных фондов поддержки малого предпринимательства и коммерческих структур, заинтересованных в развитии франчайзинга на территории Российской Федерации был учрежден Франчайзинговый Центр Малого Бизнеса, основными целями и предметом деятельности которого является:

содействие развитию франчайзинга для малых и средних предприятий;

участие и содействие в реализации франчайзинговых проектов, включая международных и межгосударственных;

содействие развитию международного франчайзинга;

организация проведения выставок, конференций, семинаров, симпозиумов и т.д. по развитию франчайзинга;

содействие издательской деятельности, направленной на популяризацию франчайзинга;

предоставление предпринимательским структурам консалтинговых, информационных и других услуг;

содействие совершенствованию законодательства, создающего благоприятные условия для развития франчайзинга;

содействие привлечению инвестиций, а также международной и иностранной помощи, в развитие франчайзинга;

иная деятельность, направленная на развитие франчайзинга.

В настоящее время в России развиты два основных направления франчайзинга: проникновение иностранных фирм в Россию, привлекающих в качестве франчайзи российских предпринимателей, и развитие франчайзинга российскими фирмами. При этом, выделялись некоторые виды бизнеса, в которых франчайзинг в России особенно перспективен. Это - производство и реализация технически сложной продукции, предназначенной для использования населением, оказание помощи в организации и ведении бизнеса, строительство и ремонт жилых и нежилых помещений, услуги, связанные с образованием, отдых и развлечения, общественное питание, медицинские и косметические услуги, розничная торговля и др.

На сегодняшний день Франчайзинговый Центр Малого Бизнеса наряду с осуществлением уставной деятельности, действуя по решениям семинара-конференции, заинтересовывает структуры, курирующие развитие предпринимательства Российской Федерации, в необходимости совершенствования нормативно-правовой базы по франчайзингу, а также в создании отдельного законодательного акта, регулирующего франчайзинговые отношения на территории России. Закон о франчайзинге, по нашему мнению, должен состоять из следующих составляющих:

1. Обязательно введение в нормативно-правовую литературу термина «франчайзинг», широко используемого бизнес-средой Российской Федерации, а также его определение;

2. Необходимо кроме определения франчайзинга введение его классификации:

Сбытовый (или товарный) франчайзинг;

Производственный франчайзинг;

Сервисный франчайзинг;

Франчайзинг бизнес-формата.

Классификация франчайзинга даст возможность расстановки приоритетов при государственной регистрации договора франчайзинга, получения обязательных разрешений органов государственного надзора и решения по лицензированию франчайзи.

3. Необходима расшифровка всего «Комплекса исключительных прав», передаваемых по договору франчайзинга, т.е. должен быть обязательный пакет прав, при передаче которых в пользование за вознаграждение независимому предпринимателю сделка будет классифицироваться как договор франчайзинга, а не лицензионная, дилерская или иная сходная предпринимательская сделка;

4. Обязательна общая форма договора франчайзинга с указанием необходимых приложений к договору, а также порядок его регистрации:

Для российских франчайзеров;

Для иностранных франчайзеров;

5. В законодательном акте должно быть указание на необходимые дополнительные (или возможные) согласования с органами государственного надзора, лицензирующими органами и др.;

6. Форма договора франчайзинга должна содержать обязательные условия договора франчайзинга:

Платежи по договору франчайзинга (форма и сроки);

Срок заключения договора (min и max);

Указание территории работы франчайзи;

Ограничение ценовой политики франчайзи со стороны франчайзера;

7. Ответственности сторон по договору за ненадлежащее исполнение обязательств должны содержать санкции, применяемые к недобросовестной стороне, например, сомнительная «деловая репутация» компании, а также руководящего и управляющего органа и/или нечто иное;

8. Необходимо подробное описание порядка разрешения споров:

Для случая, если обе стороны по договору – российские компании;

В случае, если Франчайзер – иностранная компания (законодательство продающей франшизу страны или страны, покупающей франшизу, является основным при разрешении споров также необходимо разделить случаи подачи искового заявления франчайзером и франчайзи).

1. Фархутдинов И.З. Международное инвестиционное право: Теория и практика применения. М.: Волтерс Клувер, 2005. – С. 209. [↑](#footnote-ref-1)
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 №14-ФЗ (в ред. Федерального закона от 26.01.2007 №5-ФЗ) // Собрание законодательства РФ, 29.01.1996, №5, ст. 410. [↑](#footnote-ref-2)
3. Кулагин М.И. Избранные труды. М., 1997. – С. 265. [↑](#footnote-ref-3)
4. Рудашевский В.Д., Фурщик М.А. Оптимальная стратегия развития франчайзинговой системы//Экономика и математические методы. М., 1998. Т. 34. Вып. 2. – С. 90. [↑](#footnote-ref-4)
5. Брагинский М.И., Витрянский В.В. Договорное право//Договоры о выполнении работ и оказании услуг. Кн. 3. М., 2002. – С. 980, 981. [↑](#footnote-ref-5)
6. Белов А.П. Международное предпринимательское право: Практич. пособ. М., 2001. – С. 161. [↑](#footnote-ref-6)
7. Рудашевский В.Д., Фурщик М.А. Инвестиции и франчайзинг//Инвестиции в России. 1997. №9/10. – С. 42. [↑](#footnote-ref-7)
8. Орлова О.А. Место и роль договора коммерческой концессии в системе гражданско-правовых договоров//Законодательство и экономика. 2003. №6. – С. 57. [↑](#footnote-ref-8)
9. Шершеневич Г.Ф. Курс торгового права. СПб., 1908. Т. 1. – С. 278. [↑](#footnote-ref-9)
10. Фархутдинов И.З., Трапезников В.А. Инвестиционное право: учебно-практическое пособие. М.: Волтерс Клувер, 2006. [↑](#footnote-ref-10)
11. По информации ассоциаций франчайзинга Германии, Великобритании и Международной Ассоциации франчайзинга [↑](#footnote-ref-11)
12. По информации Школы профессионального франчайзинга [↑](#footnote-ref-12)
13. По информации Школы профессионального франчайзинга [↑](#footnote-ref-13)
14. По информации Школы профессионального франчайзинга [↑](#footnote-ref-14)
15. По информации Школы профессионального франчайзинга [↑](#footnote-ref-15)
16. По материалам опроса франчайзеров, проведенного Школой профессионального франчайзинга в январе-феврале 2006 года [↑](#footnote-ref-16)