Организация франчайзной системы в бизнесе

Франчайзер - владелец торговой марки, товаров, услуг. Он продает права на свою собственность.

Франчайзи - покупатель

Франшиза - предмет договора купли/продажи

Франчайзинг - общее название взаимоотношений

Для нашей экономики франчайзинг сегодня является относительно новым явлением, в то время как в развитых странах он столетиями практиковался как средство обеспечения потребностей общества в различных услугах.

Первым примером франчайзинга в США можно считать законодательное предоставление прав частному бизнесу в таких сферах, как железные дороги и банки. Полученное от правительства исключительное право давало стимул частному бизнесу вкладывать значи­тельные капиталы в развитие этих пред­приятий, хотя в данном случае и сохра­нялся определенный государственный контроль за работой железных дорог и банков. При этом предоставлялись оп­ределенные привилегии тем, кто мог обеспечить требуемые услуги. Напри­мер, передача права на землепользова­ние лицу, которое обеспечит снабжение армии, или передача полномочий опре­деленному лицу на сбор налога от име­ни правительства.

Таким образом, частный бизнес на этом позволил относительно быстро и качественно развивать предприятия разных сфер услуг без привлечения госу­дарственных средств.

Еще более интересные примеры ис­пользования франчайзинга частным би­знесом были в 50–х годах XIX столетия, когда в США были предоставлены исключительные права изготовителям. В это время ряд крупных предприятий, например, компания Зингер, франчайзируют право на продажу своих изделий (швейных машин) по всей территории США. В то время покупка такого обору­дования в магазине была необычной и домохозяйки скептически отнеслись к механическому оборудованию. К тому же их мужья должны были вы­ложить большую сумму за бесполезную в их понимании вещь, имеющую только одно достоинство облегчение труда их жен. Единственный способ про­дажи такого товара—это агрессив­ный продавец, способный принести товар прямо к покупателю и показать чу­деса, которые эта машина может тво­рить. Поскольку денег у компании для найма продавцов не было, молодой Зин­гер придумал систему, когда независи­мые продавцы (дилеры) могли купить право на продажу швейных машин на определенной территории. Дилеры пла­тили 60 долларов за машину, а прода­вали за 125 долларов. В течение нес­кольких лет сотни дилеров стали бога­тыми людьми.

Одна из первых успешных франчайзинговых систем была применена ком­панией General Motors. В 1898 году мо­лодая компания, не имеющая достаточ­но наличного капитала, необходимого для открытия магазинов, начала прода­жу паровых двигателей через систему дилеров. Эта система по сей день оста­ется основным способом продажи авто­мобилей. Одними из первых франчайзеров оказались владельцы магазинов по про­даже велосипедов и магазинов по продаже промышленных товаров.

Во многих странах особенно быстро начала развиваться франчайзинговая система создания отелей и ресторанов. Этому способствовало появление в США зако­на о товарном знаке. Предприятие–про­изводитель продукции, работ или услуг, имевшее среди конкурентов свои инди­видуальные особенности, достаточно высокую репутацию качества обслужи­вания. на определенных условиях приоб­ретало товарный знак (торговую мар­ку). Владельцем товарного знака могли быть выданы лицензии другим фирмам на определенный отрезок времени, в течение которого владелец контролирует качество товаров или услуг, продавае­мых под его товарным знаком.

Продажа другим предприятиям права ни использование своего товарного знака под разносторонним контролем и под защитой закона позволяла вла­дельцу расширить границы своего биз­неса без больших капитальных и теку­щих затрат.

 Постепенно на этой основе стали складываться определенные пра­вила ведения дел владельца товарного знака (франчайзера) с предприятиями, которые приобрели лицензии на их ис­пользование (франчайзи), т. е. складыва­лись отношения франчайзинга.

Развитие сети предприятий, работаю­щих по системе франчайзинга, имело и свои проблемы. Большая часть их бы­ла связана с тем, что некоторые франчайзеры стремились продать больше ли­цензий франчайзи, чем позволяли увеличить объ­емы продаж товаров и услуг населе­нию, а также возможности обучения и помощи франчайзи.

Ошибки, совершаемые франчайзерами по отношению к франчайзи, пери­одически приводили к судебным разбирательствам, привлекая таким образом, внимание администрации и органов местной власти. В результате принимав­шиеся в 60–е и 70–е годы нормы законо­дательства касались проблем франчай­зинга в конкретных отраслях промыш­ленности, например, в автомобильной и автосервисе.

В настоящее время в практике бизнеса гораздо меньше злоупотреблений, связанных с франчайзингом, и он является основой многих предприятий.

Одним из наиболее наглядных и убе­дительных примеров развития и станов­ления франчайзинговой системы являет­ся деятельность всемирно известной фирмы МакДональдс, которая в на­стоящее время может рассматриваться как бесспорный лидер в индустрии быст­рого обслуживания.

Успех МакДональдса определила, в первую очередь, фанатичная вера в идею обеспечения высокого уровня ка­чества обслуживания. В то время, когда другие франчайзеры просто дублирова­ли основные направления своего бизне­са. компания МакДональдс последо­вательно улучшала каждый аспект своей деятельности.

Когда в конце 40–х годов братья Ри­чард и Морис МакДональды, владель­цы небольшого придорожного кафе за­думались над тем, как улучшить обслу­живание своих клиентов и, естественно, увеличить доход, они нашли удачный способ: сократили число позиций в ме­ню до трех блюд, стандартизировали технологию на основе конвейерной сис­темы и унифицировали рецептуру орга­низации приготовления блюд. Напри­мер, гамбургеры весили ровно 1,6 унции и содержали не более 19 % жира. Служа­щие были одеты в накрахмаленные бе­лые рубашки и выполняли один вид ра­боты: одни снимали гамбургеры со ско­вородки, другие макали их в кипящее масло и так далее. Подобная организа­ция повысила эффективность и снизила затраты. Единообразие МакДональдс создало новое поколение клиента, кото­рый точно знал, что где бы он ни был, везде у МакДональдса прекрасное и быстрое обслуживание и привычный ассортимент блюд. Аналогичные пред­приятия быстрого обслуживания стали появляться в большом количестве. Каждый из этих бизнесменов имеет свою торговую марку, которую поддерживает по всей созданной сети франчайзинга. Многие бизнесмены, поняв и приняв это направ­ление бизнеса, стали присоединяться к нему.

Наивысший подъем в развитии фран­чайзинга продолжался на протяжении последующих десятилетий до конца 80–х годов. В 1984 году почти треть объема продажи во всех магазинах США (около 500 млрд. долларов)—была реализова­на через франчайзинговые фирмы.

Франчайзинг создает 13 % националь­ного богатства в валовом националь­ном продукте—это в три раза больше, чем торговля автомобилями. Как рабо­тодатель франчайзинг представляет свыше 7 миллионов рабочих мест. При­чем очень много из них для неквалифи­цированных рабочих, которые не имели другой возможности найти работу. По данным министерства торговли США реализация товаров и услуг компания­ми, работающими по системе франчайзинга, возрастает на 10 % ежемесячно в течение последних 12 лет. Эта тенденция должна сохраниться и после 2000 года, когда половина всей розничной торговли будет приходиться на долю франчайзинга. Франчайзинг доказал свою высокую эффективность и жизнеспособность и в условиях экономического спада середины 70–х годов. Тем более прочным и утвержденным является положение франчайзинговых компаний с начала 80–х годов, когда в период президент­ства Р. Рейгана США переживали подъ­ем экономики. В американской литера­туре приводились такие статистические данные: в эти годы в США каждые 6,5 минуты открывалось франчайзинговое предприятие.

Американский франчайзинг, обретя большой внутренний опыт, двинулся за границу, чтобы пустить ростки на дру­гих рынках. Многие компании продали свои франшизы в других странах., а некоторые из них быстрыми темпами распространяют свою международную сеть.

В настоящее время более 35 % американских фирм и их франчайзи владеют более чем 32 000 торговыми предприятиями других странах.

Бурное развитие франчайзинга наблюдается в Канаде, Западной Европе, государствах восточного региона (бывший социалистический лагерь), Австралии, странах региона Карибского моря. Франчайзеры из других стран, в свою очередь, присматриваются к рынку США. По–видимому, международный франчайзинг в ближайшее время будет развиваться еще более быс­трыми темпами. Франчайзеры ищут по­тенциальных франчайзи в зарубежных странах, а многие частные лица и фир­мы активно ищут франчайзеров из дру­гих стран, чтобы приобрести их лицен­зию и права и при их финансовой под­держке, на их технологии производства и обслуживания делать свой прибыльный бизнес.

Виды франчайзинга

Важным составным элементом успеха является четкое и полное знание пред­принимателем сущности франчайзинга, его разновидности, структуры, преиму­ществ и возможных рисков при его ис­пользовании.

*Франчайзинг может быть определен как способ доставки продукции или ус­луг потребителю, способ развития биз­неса и завоевания рынка на основе ко­операции материальных и финансовых средств и усилий различных предприя­тий. Франчайзинг может рассматри­ваться также и как соглашение, при ко­тором производитель или единоличный распространитель продукта или услуги, защищенных торговой маркой, дает экс­клюзивные права на распространение на данной территории своей продукции или услуг независимым предпринимате­лям (розничным торговцам) в обмен на получение от них платежей (роялти) при условии соблюдения технологий произ­водственных и обслуживающих опера­ций.*

Во франчайзинге, как уже отмечалось, участвуют две группы бизнесменов. Тот, кто предоставляет это право (фран­шизу), называется франчайзер. Обыч­но он имеет многолетний опыт в произ­водстве данного продукта, развил сис­тему, присвоил ей свое имя или товар­ный знак и обладает знаниями о том, что может привести к успеху, а что нет. Франчайзи—это лицо, которое поку­пает право на ведение бизнеса (фран­шизу) под именем или торговой маркой.

Товарный франчайзинг.

 В США пер­вые франчайзинги стали популярными в начале нынешнего века как способ продажи машин и бензина. В тот период времени франчайзинги были созданы на уровне распределителей (дистрибьюто­ров). Такой подход давал гарантию про­изводителям в том, что их товары попа­дут к покупателям точно в таком виде, в каком они были созданы. При этом имя и торговая марка компании получа­ли широкое распространение и приноси­ли все выгоды потребителям. В настоя­щее время автомобильные компании и компании, производящие бензин, со­гласно американским законам не счита­ются франчайзерами, тогда как многие другие компании широко пользуются франчайзингом как способом распро­странения и распределения своих това­ров. В США такой способ ведения биз­неса, при котором франчайзи покупают у ведущей компании право на продажу товаров с ее торговой маркой, называет­ся товарным франчайзингом. В настоя­щее время этот вид франчайзинга ис­пользуется несколькими компаниями, например, по производству автопокры­шек. Если же товары и услуги не имеют торговых марок, они не включаются в эту категорию.

Производственный франчайзинг.

Этот вид франчайзинга наиболее широко представлен в производстве безалкогольных напитков. Каждый из местных или региональных разливочных и упаковочных заводов является франчайзи от основной компании. Coca Cola, Pepsi, и другие продают концентраты и другие продукты, необходимые для производства местным разливочным компаниям, которые затем смешивают концен­траты с другими составными продукта­ми и разливают в бутылки или банки для распределения по местным дилерам. Само собой разумеется, что товар в Нью–Йорке не должен отличаться от товара в Сан–Франциско.

Деловой франчайзинг

Деловой франчайзинг является наиболее популярным способом франчайзинга. При этом способе франчайзер продает лицензию частным лицам или другим компаниям на право открытия магазинов, киосков или целых групп ма­газинов для продажи покупателям набо­ра продуктов и услуг под именем франчайзера.

Одним из примеров такого видя франчайзинга может служить фирма Wendy. Девид Томас начал свою карье­ру в пищевой промышленности, когда ему исполнилось 12 лет. В течение по­следующих пяти лет он работал в раз­личных ресторанах в городе Форт Вайн в штате Индиана. В 15 лет он бросил школу и в 1950 году, когда ему испол­нилось 17 лет, Девид записался в ар­мию, где он получил образование пова­ра. В 1953 году, после демобилизации, молодой Томас вернулся домой, в тот же ресторан, и вскоре был назначен по­мощником управляющего. Бизнес начал процветать. В 1962 году компания купила еще четыре ресторана в городе Колумбус штата Огайо. Томас был назначен управляющим этих ресторанов с усло­вием, что он сможет выкупить 40%, если он сделает эти рестораны прибыль­ными. Это было не так просто. В тот момент эти рестораны выпускали более сотни наименований, что создавало сложность в надзоре за качеством. Девид решил сократить список наименова­ний и усилить местную рекламу. Когда он начинал, общий объем продажи от всех четырех ресторанов составлял 2500 долларов в неделю, а через неделю пос­ле новой стратегии продажа удвоилась. В 1968 году эти рестораны были прода­ны и Девид получил свою долю, состав­ляющую 1,7 миллиона долларов. В воз­расте 35 лет став миллионером, Девид Томас решил заняться большим бизне­сом и продавать гамбургеры. Он начал с немногого: в 1972 году—девять рес­торанов с годовой продажей в 1,8 мил­лиона долларов, в 1975 году—сто рес­торанов, в декабре 1976—пятьсот. Биз­нес стал набирать темпы: в 1978—тыся­ча, еще через год—две тысячи с ежегод­ной продажей, превысившей миллиард.

Успех этого нового короля гамбур­геров не в котлетах, а в способе прода­жи—франчайзинге. Как утверждают эксперты пищевой промышленности, Америка и так переполнена ресторана­ми но настойчивый предприниматель всегда найдет способ расширить свой сбыт.



В последние годы классическая мо­дель франчайзинга (рис. А) изменилась в направлении обеспечения франчайзера дополнительными возможностями быстрого развития с наименьшими затратами. Хотя существует много вариантов классического франчайзинга, три из них наиболее часто используются. Это: региональный франчайзинг, суб–франчайзинг, развивающийся франчайзинг дополнительными возможностями быс­трого развития с наименьшими затрата­ми. Хотя существует много вариантов классического франчайзинга, три из них наиболее часто используются. Это: ре­гиональный франчайзинг; суб–франчайзинг; развивающийся франчайзинг (рис. Б, В, Г). В каждом из этих случаев франчайзи получает все преимущества, которые обычно связаны с франчайзингом: использование торговой марки и логотипа франчайзера, системы его бизнеса, первоначальное обучение, вы­бор места, поддержка и т. д. Основные отличия их друг от друга заключаются в следующих характеристиках:

1. продолжительность отношений франчайзера и франчайзи,
2. к кому франчайзи может обращаться за поддержкой,

3) кому он платит установленные взно­сы.

Кратко рассмотрим каждый из этих методов





Выбирая региональный франчайзинг, франчайзер решает охватить своей деятельностью какой–то географический район, которым может быть столичная область, штат или страна. Осознавая, что он возможно, не обладает такими средствами или коллективом, чтобы развиваться так быстро, как хотелось бы, он опирается на поддержку главного франчайзи. В свою очередь, главный франчайзи имеет право не только под­бирать новых франчайзи в своем геогра­фическом районе, но и обеспечивать их первоначальное обучение, и прочие ус­луги, что обычно делает сам франчайзер. Главный франчайзи однако включен в разделение платежей и зачастую взносов в рекламный фонд. Он пользу­ется всеми благами, которые обычно да­ет франчайзинг, для этого он тоже пла­тит лицензионные взносы, а также взно­сы на рекламу непосредственно франчайзеру. Контракт между франчайзером и главным франчайзи устанавливает, что ожидается от каждой стороны и ка­кой определенный период франчайзи бу­дет выполнять эту специфическую роль. В ответ на первоначальную уплату франчайзеру взносов за деятельность на ис­ключительной территории рынка глав­ный франчайзи в будущем получает от франчайзера роялти, величина которых зависит от доли в общем объеме ре­ализации тех новых франчайзи, которых он вовлек в эту франчайзинговую сис­тему. В отличие от других методов этот метод выгоден для всех сторон, так как главный франчайзи—выборное лицо, и он должен получать поддержку на протяжении всего времени сотрудниче­ства, а это выгодно и франчайзеру.



**В суб–франчайзинге** суб–франчайзер также осваивает какую–то определен­ную территорию и обеспечивает перво­начальное обучение, выбор помещения и т. д. Разница только в том, что франчайзи работает напрямую с суб–франчайзером на долгосрочной основе и име­ет очень ограниченный контакт с франчайзером. Он платит роялти и реклам­ные взносы суб–франчайзеру, который, в свою очередь, часть этих денег платит франчайзеру. Суб–франчайзер, таким образом, становится франчайзером на своей территории и франчайзи зависит от его долгосрочной поддержки. То, что суб–франчайзер может иметь не ограниченные средства, управленческие и маркетинговые способности, отразится на франчайзи. Следовательно, потенциаль­ный франчайзи должен очень тщательно выбирать суб–франчайзинговые отноше­ния, так как он зависит от деловой и жизненной хватки как франчайзера, так и суб–франчайзера.

В соглашении по развитию террито­рии франчайзер передает эксклюзивные права на развитие какого–то географического района группе франчайзеров. Инвесторы, в свою очередь, либо развивают свои собственные франчайзеры, ко­торыми они владеют на этой террито­рии, либо подбирают франчайзи. В пос­леднем случае положение инвестора как собственника ограничено. В ответ на право развития эксклюзивной террито­рии лицо, владеющее этим правом, пла­тит франчайзеру взносы и обязано от­крыть определенное количество точек в оговоренный период времени. Вла­дельцы открытых франчайзи платят роялти и рекламные взносы непосред­ственно франчайзеру. Лицо, обладаю­щее эксклюзивными правами, не имеет доли в этих взносах, его доля есть толь­ко в рентабельности индивидуальных франчайзов, которые он открыл.

Преимущества франчайзинга

Смысл и ориентация франчайзинга на успех для его участников — факторы, ко­торые отличают его от других концепций бизнеса. Их можно выразить лишь одним всеобъемлющим словом: систе­ма, которая предполагает наличие разнообразных дополнительных услуг и льгот. Отличительной чертой франши­зы является не продукт или услуга сами по себе, а качество системы.

Франчайзинг открывает широкие воз­можности для бизнесмена. Эта система позволяет осуществлять успешный биз­нес, даже если он и невелик, дает ему большие возможности для развития, не принося в жертву прав собственности.

Используя франчайзинг, франчайзер стремится получить выгоды от широко­го и быстрого расширения своего биз­неса, не прибегая к кредитам и не беря на себя серьезные финансовые обяза­тельства. Чем больше он способствует успеху франчайзинга, тем на больший доход в виде роялти он может рассчиты­вать. Чтобы обеспечить такой успех, важно предоставить франчайзи стандар­тизированную систему учета и выполне­ния деловых операций, а также сохра­нить контроль над оформлением торго­вой точки, местом оказания услуг, обо­рудованием и поставками. Франчайзинг позволяет производите­лям осуществлять больший контроль над условиями реализации своей про­дукции по сравнению с тем, который они могли

бы осуществлять, если бы использовали один из каналов реализа­ции, где отсутствует такая тесная взаи­мосвязь с агентами или представителя­ми.

Франчайзинг дает предпринимателю возможность начать собственное дело, пользуясь опытом, знаниями и под­держкой со стороны того, кто предо­ставляет франшизу. Создавая новое предприятие, предприниматель часто не уверен, что ему будет сопутствовать ус­пех. С помощью франшизы предприни­матель (бизнесмен) получает соответ­ствующую поддержку и при реализации продукции, а кроме того имеет право воспользоваться именем компании (час­то и торговой маркой), обладающей хо­рошей репутацией на рынке. Однако не следует думать, что желание иметь свое собственное дело и вступление в отно­шения франчайзинга,—это простое ре­шение проблемы. Здесь следует учитывать возможные факторы риска, кото­рые рассматриваются ниже.

С самого начала франчайзингового предприятия деловые и юридические ас­пекты тесно связаны. Например, сразу после того, как сделано предложение о франчайзинге, название и торговая марка, которые будут использоваться, должны быть зарегистрированы. Эти действия будут только началом посто­янного внимания за незаконным исполь­зованием торговой марки.

Так, компания Coca–Cola содержит небольшой специальный высокооплачиваемый штат сотрудников для за­щиты торговой марки и названия. Защи­щая свою торговую марку, владелец защищает репутацию своего продукта или услуги. Таким образом, покупатель зна­ет, что он получит именно то, что хочет, а не заменитель, и поэтому торговая марка Coca–Cola становится очень важной частью системы франчайзинга в компа­нии Coca–Cola . Имеется прямая связь между действиями по защите тор­говой марки Coca–Cola и ценностью концентрата, который компания прода­ет своим франчайзи. Хорошая репута­ция, завоеванная продуктом, с течением времени приобретает значительную цен­ность. Это одна из ценностей, которую приобретает франчайзи, покупая франчайзинг. Это только один пример тесной связи между бизнесом (стоимостью франчайзинга) и юридическими факто­рами (защита торговой марки), которые имеются в каждой торговой системе.

Одним из основных преимуществ по­купки франшизы является то, что предприниматель получает возможность избавиться от головной боли, связанной с началом нового бизнеса на пустом месте. Франчайзер, как правило, пред­ставляет план с четкими инструкциями по поводу организации предприятия. При этом ему даются рекомендации по размещению предприятия, если эти воп­росы не определены заранее. При предо­ставлении франшиз на розничную тор­говлю во многих случаях, как, напри­мер, это делает компания МакДональдс, проводятся маркетинговые исследования, главной целью которых получение уверенности в том, что новое предприятие достигнет поставленных перед ним целей. Оценка интенсивности спроса, особенностей городской инфра­структуры, демографических тенденций, график роста деловой активности в регионе, уровня конкуренции и т. п. явля­ется важной составляющей при приня­тии решения о том, где разместить пред­приятие. Часто франшиза предполагает наличие определенного имени, которое дает предпринимателю достаточно быс­трое признание в определенном рыноч­ном пространстве. Это, естественно, не гарантирует успеха, но обеспечивает ус­ловия для начала предпринимательской деятельности с положительной репута­цией.

Соглашаясь на контроль со стороны франчайзера по многим вопросам орга­низации ведения бизнеса, предпринима­тель получает определенные преимущес­тва, поскольку благодаря этому у него появляется возможность извлечь пользу из чужой многолетней практики проб и ошибок, приобрести готовый опыт в этих важнейших сферах.

Большое значение в ведении и успехе дел имеет реклама. При обычных усло­виях организация широкой рекламы в прессе и на телевидении по каждой отдельной франшизе представляется де­лом довольно дорогостоящим. Однако в системе франчайзинга вполне возмож­но объединение предпринимателей, и при внесении доли каждым из них в соответствии с объемом деятельности такая организация в целом в состоянии проводить широкую рекламу в прессе для упрочнения репутации фирмы. Вместе с тем каждый франчайзи может впоследствии направить усилия на про­движение товаров на своей территории в пределах, очерченных соглашением о франшизе.

При государственном регулировании хозяйственной деятельности путем ли­цензирования и налогообложения серь­езное значение имеет организация уп­равления бизнесом. При заключении франчайзингового соглашения даются советы по управлению, предоставляется информация о налогах и других аспек­тах деятельности компании. Так, предпринимателю франчайзи передаются хорошо зарекомендовавшие себя управ­ленческие решения, ориентированные на успех и обеспечивающие его процвета­ние.

Ключ к успешному развитию франчайзинговой системы—хорошие отно­шения сотрудничества между франчайзером и франчайзи. Франшиза, которая была продана только с целью получения платы, потерпит неудачу. Франчайзеры, которые не оставят для франчайзи на­дежды на получение достаточного до­хода, также потерпят неудачу. Во франчайзинге нет места проходимцам и жу­ликам, и их не должно быть. И дейст­вительно, большинство известных в ми­ре франчайзеров в настоящее время создают надежные бизнесы для себя и своих франчайзи. Правильная рабочая философия—это не «Сколько капитала я могу получить от франчайзи для рас­ширения моего бизнеса", а «Как мне сделать франчайзинг таким, чтобы он представлял собой хорошую возмож­ность для бизнеса и чтобы его хотели получить высокопрофессиональные по­тенциальные франчайзи".

Франчайзинг позволяет бизнесменам развиваться более быстро, чем любая другая система, в этом его огромное достоинство. Франчайзинг — проверен­ная система развития, и никакая другая система не может с ней соперничать по эффективности.

В то же время франчайзинг позволяет использовать энергию, таланты и амби–ции людей, которые не выполняли бы работу в традиционных условиях найма, и работу в чужом бизнесе.

Риски при инвестировании в предприятия франчайзинга

Исследования, проведенные амери­канскими учеными в области франчай–зинга, свидетельствуют о том, что при открытии массы новых компаний, поло­вина из них прекращает существование через 2—3 года, а уже через 5 лет уро­вень банкротств достигает 70 %*.* Это плохой показатель для независимого бизнеса.

Показательно, что франчайзинг—абсолютная противоположность этой пе­чальной статистики. По данным мини­стерства торговли США только 4 % компании, работающих но системе франчайзинга, закрываются каждый год. В эти 4% входят и те, что просто свернули свою деятельность, а также были реорганизованы или имели много дру­гих причин для закрытия, не имеющих ничего общего с банкротством.

Общее исследование, проведенное международной франчайзинговой ассо­циацией, показало, что среди ее членов количество банкротств составляет менее 1%. Такова американская действитель­ность.

Установление отношений и ведения дел в условиях франчайзинга

Выгоды из объединения усилий в биз­несе извлечь непросто. Когда люди со­трудничают, это дает не только полез­ный эффект, но и создает определенные трудности и ограничения, вытекающие из системы сотрудничества. Каждый партнер должен подчинить себя общей цели, общим правилам, общим договоренностям, т. е. свои интересы согласо­вывать с интересами и другой стороны. Для людей с характером предприни­мателя такое подчинение дело весьма болезненное. Вполне обоснованно Харви Маккей, руководитель преуспеваю­щей американской корпорации «Маккей Энвилоуп», считаете «Если людям с предпринимательской жилкой прису­ща какая–то характерная черта, то ею является полубезумное и фанатичное стремление каждого из них все делать самому, не допуская, чтобы кто–либо совал нос в его дела, задавал вопросы или указывал, что надо делать». Самое тяжелое испытание для такого человека —утратить полный контроль над своим бизнесом. Поэтому установить эффективные отношения по кооперации предпринимательской деятельности в системе франчайзинга весьма непростое дело.

Тот, кто все–таки решается на работу в системе франчайзинга, должен очень тщательно продумать все шансы будущих отношений, формы их установления и осуществления, все возможные из­держки. которые неизбежно будут пред­шествовать ожидаемым выгодам. Нуж­но так построить отношения, чтобы из­держки свести к минимуму, а выго­ды—к максимуму. При этом дело должно быть выгодным обеим сторо­нам иначе оно не продержится сколь­ко–нибудь долго.

Концепция франчайзинга создает объективные предпосылки для достиже­ния целей двух партнеров, поскольку каждая сторона имеет определенные преимущества.

С позиции франчайзера вы должны найти ответ на целый ряд вопросов, прежде всего, на первый из них: «Можно ли применить франчайзинг в этой идее, концепции, товаре или услуге?»

Если да, то далее вы должны отве­тить себе: «Будет ли средний потреби­тель платить за ваш товар или услугу?»

Каков характер конкуренции их в оп­ределенном вами рыночном пространст­ве?

Уникален ли ваш товар или услуга, заполнит ли он дефицит на рынке?

Какова ориентировочная себестои­мость товара или услуги?

Серьезного изучения требует вопрос: каковы затраты времени и степень риска вовлеченных денежных средств? Здесь очень важно не проглядеть риски поте­рянных или альтернативных возмож­ностей.

В каких предприятиях вы могли бы затратив столько же сил и времени, по­лучить аналогичные или даже лучшие результаты? Важно также представлять себе ем­кость рынка для вашего франчайзинга. Кроме того. необходимо приблизитель­но знать количество потенциальных ин­весторов, которые могли бы стать ва­шими франчайзи, учитывая их денежные обязательства и то время, которое должно быть потрачено, чтобы достичь прибыльности франчайзинга.

Эта стадия (анализа и оценки) являет­ся исключительно важной, так как она составляет фундамент, на котором бу­дет основан успех всей программы фра­нчайзинга. И если вы, проработав все пункты своей программы франчайзинга уверены, что франчайзинг будет успешным, и вы считаете, что ваш бизнес найдет покупателей вашего това­ра или услуги, значит вы па пути к тому, чтобы доказать самому себе, что у вас есть концепция франчайзинга.

Если вас привлекла идея франчайзин­га как пользователя франшизы, этап анализа и оценки необходим и вам до принятия окончательного решения.

Среди вопросов, на которые вам нуж­но ответить, можно выделить следую­щие:

Является ли предлагаемый для фран­чайзинга товар или услуга специфичес­кими, то есть может ли покупатель вы­делить именно этот товар или услугу?

Какова цена товара и уровень кон­куренции на рынке?

Какие преимущества даст вам эта сис­тема (обучение, реклама, поставки и др.)?

Как соотносится плата за франшизу и затраты, связанные с вступлением в новые отношения?

Каковы перспективы вашего бизнеса в данном регионе?

Положительная оценка всех этих про­блем приближает вас к согласию рабо­тать в системе франчайзинга. Вы убеж­даетесь, что ваш бизнес может процве­тать на этой основе.

Предприниматель должен оценить не­сколько вариантов франшиз (важно рас­смотреть более одного предложения) с тем, чтобы решить, какой из них пред­почтительней. Следует рассмотреть це­лый ряд факторов, прежде чем прини­мать окончательное решение.

Преимущества и недостатки опробованной и неопробованной франшизы

Неопробованная франшиза может быть менее дорогостоящим видом ин­вестирования, однако меньшие вложе­ния могут перекрываться значительнос­тью риска. Не исключено, что при неоп­робованной франшизе владелец может допустить ряд ошибок по мере того, как бизнес будет расширяться.. Есть вероятность, что в результате этих ошибок предприятие потерпит крах. В то же время постоянная реорганизация новой франшизы может привести к неразбери­хе и плохому управлению. К преимуществам новой неопробованной франшизы относится неразработанность данного сегмента рынка, монопольное предложение данной услуги или товара (вспомним очереди у первого МакДональдс’а в Москве ), именно это является более привлекательной чертой для начала бизнеса в данном направлении. Кроме того она создает серьезные пред­посылки для получения высоких прибы­лей, если бизнес будет расти быстрыми темпами. Опробованные франшизы предполагают меньший риск, но они требуют значительных финансовых ин­вестиций. Однако не следует забывать, что определенная доля риска присут­ствует и во многих устоявшихся фран­шизах.

Финансовая стабильность франшизы

При покупке франшизы предприни­мателю следует оценить финансовую стабильность организации или лица, ее представляющего. Существует множест­во факторов, учет которых позволит предпринимателю убедиться в долго­срочной стабильности и прибыльности организации, предоставляющей фран­шизу.

Путем прямого опроса владельца франшизы или используя другие источ­ники, предпринимателю важно полу­чить ответы на следующие вопросы:

Сколько предприятий–франчайзи объ­единяет данная организация?

Насколько успешна деятельность каждого из участников этой организа­ции?

Из чего складывается большая часть прибыли головной организации: из до­ходов от продажи франшиз (разовые платежи) или из роялти, определяемых в процентах от прибылей франчайзи?

Имеется ли у франчайзера управленческий опыт в области производства, финансов и маркетинга?

Личные контакты с франчайзером также помогут узнать о состоянии дел организации. Кроме того. целесообраз­но установить прямые контакты с некоторыми франчайзи для того, чтобы удо­стовериться, насколько успешна их де­ятельность, и выяснить проблемы, с ко­торыми им приходится сталкиваться. Если предприниматель не может сам оценить финансовую ответственность, ему следует прибегнуть к услугам бух­галтера. который обеспечил бы выпол­нение этой работы. Если доступа к фи­нансовой информации нет, предприни­мателю необходимо обратиться к внеш­ним источникам информации, таким как франшизная ассоциация, другие франчайзи, бухгалтеры и юристы, библиоте­ки, промышленные выставки, различные информационные коммерческие центры.

Потенциальный рынок для новой франшизы

Для предпринимателя очень важно провести анализ определенного рыноч­ного пространства (сегмента), на кото­ром новая франшиза может приобрести клиентуру. Наиболее простым способом решения этой проблемы является обра­щение к карте выбранного населенного пункта или территориального района и оценка на этой базе экономической ситуации интенсивности транспортных потоков и демографических тенденций.

Направление транспортных потоков, простота открытия нового предприятия, а также интенсивность транспортного движения, включая пешеходов и автомобили, могут быть оценены посредством наблюдения. Демографическая ситуация может быть выявлена на основе данных последней переписи. Важным условием является определение местоположения конкурен­тов для того, чтобы установить их по­тенциальное влияние на франшизный бизнес. Чрезвычайно полезным может оказаться проведение маркетинговых исследований в данном рыночном сег­менте при условии, что у франчайзера есть на то намерения и имеется доста­точная финансовая база. В процессе ма­ркетинговых исследований может быть оценено отношение к новому предпри­ятию и заинтересованность в нем, а так­же определен объем продаж для фран­чайзера.

Потенциальная прибыль новой фирмы

Как и при любом деловом начинании, важно определить ожидаемую прибыль. Здесь следует провести необходимые расчеты на базе соответствующих исходных данных. При этом предпринимателю вновь может понадобиться по­мощь бухгалтера для подготовки необходимых финансовых документов (ба­ланс доходов и расходов, план по источ­никам и использованию средств, обо­снование точки безубыточности и др.), методика разработки которых рассмат­ривается ниже.

Переходя к заключительному этапу оценки, нужно объективно ответить на следующие вопросы:

Достаточно ли у владельца франчайзи инициативы для развития дела?

Каковы намерения франчайзера при успешном развитии бизнеса или, наоборот при неудачном.

Общие подходы к установлению от­ношений франчайзинга все больше учи­тывают «человеческий фактор».

Необходимо развивать структуру франчайзинговой системы так, чтобы она имела ценность и для франчайзи, и для потребителя. Если система ис­пользует правильную структуру фран­чайзинга, тогда она приобретает целый ряд преимуществ для франчайзи. Чтобы определить, имеет ли ценность конкрет­ный франчайзинг, рекомендуется дать ответ на вопрос: «В какой момент и при каких обстоятельствах в период сущест­вования франчайзных отношений франчайзер перестанет нуждаться в данной франшизе?

Может ли фра­нчайзи работать лучше и с большей для себя прибылью, если не будет следовать тому, что я ему предлагают сделать?

Мо­жет ли владелец франшизы создать достаточно сильный имидж франчайзинга посредством рекламы, в результате чего покупатели пойдут скорее к его франчайзи, а не к конкуренту?

Обладает ли он торговым секретом, кото­рый обеспечит ценность продаваемого им франчайзинга? (если кто–то хочет торговать Кока–Колой, то существует только один источник ее концентрата).

Когда постоянно используется такой подход к развитию системы франчайзинга, то это идет на пользу и франчайзеру, и франчайзи. Бизнес фран­чайзи развивается, он доволен, прибыль франчайзера тоже увеличивается. Но что еще важнее, успех франчайзи—это наи­лучший аргумент, который может и должен иметь франчайзер для того, чтобы успешно проникнуть на рынок.

Соглашение о франшизе

Соглашение о франшизе содержит все специфические требования к предприни­мателю и включает его обязательства. Такие пункты соглашения, как исключи­тельные права па территорию, обеспе­чат защиту прав предпринимателя про­тив возможного представления еще кому–либо аналогичной франшизы в пределах территории, на которой он осуществляет свой бизнес. В положении о порядке возобновления соглашения должны быть указаны сроки договора и условия его возобновления. При этом финансовые требования будут являться определяющим началом в установлении стартовой цены франшизы, графикаплатежей, размеров роялти и т. п. В по­ложении о порядке прекращения фран­шизного соглашения оговариваются также условия, при которых соглашение расторгается, или что будет после окончания франшизного договора.

К дополнительным условия для приобретения франчайзи можно отнести сле­дующее:

* мощная реклама;
* общественное признание;
* обучение;
* помощь на начальном этапе;
* централизованные закупки;
* подготовка и, возможно, выбор месторасположения;
* помощь в организации учета или бухгалтерское обслуживание.

Этот список можно продолжить. Не­которые из этих пунктов могут быть настоящими преимуществами для франчайзи, но чего франчайзи действи­тельно хочет от франчайзинга, так это того, чтобы кто-нибудь помогал ему принимать правильные решения. Он хо­чет, чтобы франчайзер научил его (при­мером, аудиторными занятиями, рабо­чими инструкциями или всем сразу), как принимать правильные решения.

Франчайзинг, как уже отмечалось вы­ше, основан на использовании торговой марки. Поэтому в соглашение о фран­шизе обязательно включают пункт о за­щите торговой марки и действиях франчайзера в случае незаконного ее исполь­зования. Для франчайзи торговая марка будет фундаментом его франчайзинговых отношений, за которую он выплачи­вает определенную договором сумму. Кроме того пункты франшизного согла­шения должны обеспечивать франчайзеру получение справедливого вознагра­ждения в случае *продажи* франшизы. Все эти положения имеют важное значе­ние и требуют юридических советов. Хотя соглашение должно отвечать при­нятым стандартам, предпринимателю следует попытаться дополнительно об­судить ряд положений, которые имеют принципиальное значение при принятии решения об инвестициях в предприятие–франчайзи.

После того, как структура системы франчайзинга установлена, встает воп­рос выбора самых подходящих франчайзи. Франчайзи должны отбираться, а не продаваться. Обычно соглашение о франчайзинге заключается сроком на 10, 20 или более лет.

На всем протяжении взаимоотноше­ний от зарождения идеи франчайзинга до смены франчайзи необходимо тща­тельно планировать все деловые и юридические аспекты бизнеса. Это не только сэкономит средства в будущем, но и бу­дет способствовать усиленному разви­тию франчайзинговой системы.

Возможные неудачи на раннем этапе

Одно из наиболее тяжелых явлений, которое может произойти на раннем этапе развития системы, это неудача франчайзинга. Дополнительное участие в управлении, время, силы и деньги, ко­торые требуются для исправления ситу­ации, увеличивают размер рас­ходов франчайзера. Неудача на раннем этапе отрица­тельно влияет на развитие системы, от­нимает внимание и время на выяснение причин и может уменьшить эффектив­ность управления. Проверка спо­собности расширять систему не будет достаточно серьезной без опыта выясне­ния причины ранней неудачи.

Если такая неудача имеет место, то это сигнал, который нельзя игнориро­вать, и, если ей не уделить должного внимания, то возможное судебное раз­бирательство отрицательно отразится на всей системе. Для большинства франчайзеров трудно дать точный ответ на этот вопрос, особенно если они успешно руководили подразделением некоторое время. Франчайзер, который располагает системой управле­ния и информации, должен был заметить проблему заблаговременно, чтобы можно было ее исправить. Если система управления и информации не работала достаточно эффективно, ее нужно исправить.

Возможно причиной неудачи было не плохое управление или информация, а более фундаментальная проблема. Может быть это бизнес, в котором ус­пех был достигнут исключительно за счет личных качеств его владельца и, которые нельзя распространить как сис­тему для все франчайзи. Этот вопрос следует поставить на самой ранней стадии системы.

Однако неудачи не всегда являются виной системы. Когда обучение персонала завер­шено, контракты подписаны, франчайзи начинает работать как самостоятельный биз­несмен. В этом случае его способности определят уровень успеха. Франчайзер не может гарантировать успех франчайзи. Как сказал один юрист по франчайзингу: «Каждый франчайзи сохраня­ет за собой конституционное право на неудачу». Владельцу фирмы, обвиненно­му в искажении каких–либо условий, зачастую бывает достаточно предъявить подписанный документ в доказательст­во того, что его партнер был инфор­мирован о расходах и риске, прежде чем был положительно решен вопрос о со­трудничестве. Регулирование прежде всего уменьшает количество необосно­ванных обвинительных актов как про­тив владельца фирмы, так и против вла­дельцев франчайзингов. Это доказывает и тот факт что с момента подписания соглашения количество судебных разби­рательств (по зарубежным оценкам), ка­сающихся франчайзинговых фирм, рез­ко сокращается. Однако вместе со всеми положительными моментами регулиро­вания есть и некоторые отрицательные с точки зрения времени и расходов. Ве­дение деятельности в соответствии с действующим хозяйственным правом и налоговой системой, согласованными с особенностями франчайзинга предус­матривает значительные дополнитель­ные нагрузки и обязанности. Чтобы избежать излишней суеты и траты вре­мени, необходим юрист, знающий воп­росы франчайзинга, который сможет ус­транить многие, иногда весьма сложные и дорогостоящие по своим последстви­ям проблемы. Отсутствие правильно оформленных юридических документов, отражающих особенности бизнеса, может стать тор­мозом в развитии франчайзинговых фирм.

Таким образом, франчайзинг требует от обеих сторон (и от франчайзера и от франчайзи) серьезного отношения к де­лу. Каждый из них прежде чем начать совместное дело, должен произвести анализ и оценку всех факторов (товар, рынок, цены, издержки, конкуренты), взвесить свои возможности и разрабо­тать концепцию вхождения во франчайзинг.

Франчайзинг требует четкого юриди­ческого оформления взаимных отноше­ний франчайзера и франчайзи. Оно осу­ществляется посредством заключения франчайзингового соглашения. Это важнейший документ, и не следует эко­номить ни времени, ни денег на юриди­ческую и экономическую проработку де­талей франчайзингового соглашения. Рублевая экономия на стадии подготов­ки соглашения может обернуться потом миллионными потерями.

Франчайзинг может стать успешным только при соблюдении принципов рав­ноправного сотрудничества и взаимной выгодности. Ни франчайзер, ни фран­чайзи не должны искать для себя одно­сторонних преимуществ. Это требова­ние не только деловой этики, но и эконо­мики. Всякая потеря у одной из сторон неизбежно приведет к потерям и у дру­гой стороны. На всех стадиях отноше­ний при подготовке договора, при его заключении и в процессе исполнения сторонам следует опираться на эконо­мические расчеты, соблюдать требова­ния закона и нормы деловой этики.

Содержание договора о франшизе

Важнейшим элементом системы франчайзинга является соглашение о франшизе. Именно оно определяет весь ха­рактер и технологию взаимоотношений франчайзера и франчайзи, поэтому, решая вопрос о вступлении в бизнес через франчайзинг, необходимо предельно четко представлять себе какую роль, сыграет конкретное содержание этого документа.

Законодательство ни в России, ни в других странах мира не выделяет соглашение о франшизе в качестве особого вида договоров, таких, как, напри­мер, договор купли–продажи, договор аренды, договор подряда и т. д. Юристы обычно рассматривают этот договор как гибридную форму, сочетающую в себе элементы лицензионного соглашения и дистрибьютерского договора.

Несомненно, в нем есть и то, и другое. В то же время содержание соглашения, как правило, существенно шире, поскольку отношения между франчайзером и франчайзи намного разнообразнее. Поэтому более точно суть этого договора выра­жается в понятии «договор о сотруд­ничестве".

Согласно действующему в России за­конодательству любой договор должен иметь обязательные условия:

* предмет договора;
* *цена,*
* сроки исполнения.

 Наряду с этими обязательствами для всякого договора условиями в соглаше­нии о франчайзинге предусматривается целый ряд дополнительных условий, ус­танавливающих и конкретизирующих формы сотрудничества франчайзера и франчайзи.

Включение или невключение в дого­вор этих дополнительных условий и их конкретное содержание с юридической точки зрения целиком зависит от воли сторон, то есть потенциальных франчайзера и франчайзи**.** Сам предмет договора требует, чтобы целый ряд аспектов не оказался упущен­ным, а получил в нем то или иное от­ражение. Поэтому, приступая к состав­лению соглашения, стороны должны четко уяснить себе, о чем они хотят договориться и что будет являться пред­метом их договора. Этим будут предо­пределены все остальные положения, ко­торые будут включены затем в оконча­тельный текст соглашения.

Что же является предметом соглаше­ния о франшизе?

Во всех случаях им является право на использование имени, регуляции и спо­собов ведения бизнеса, имеющихся у франчайзера и зарекомендовавших се­бя на рынке.

Это может быть право на обслужива­ние клиентов с использованием рекламы и торговой марки фирмы–франчайзера (как, например, в системе кафе Мак­Дональдс или в системе фирменных магазинов ADIDAS Sport. Это может быть право на продажу товаров определенного вида (как, например, в автомобильной промышленности США, где дилеры часто выступают в ро­ли франчайзи). Это, наконец, может быть право на производство товаров особой конструкции и/или технологии, разработанными фирмой–франчайзером.

Какими бы ни были различные сферы бизнеса, ведущегося на условиях франчайзинга, предметом соглашения всегда является передача прав и возможностей эффективного ведения бизнеса, которы­ми располагает франчайзер и которые отсутствуют у франчайзи.

Может возникнуть вопрос: почему же франчайзи не заимствуют эти возмож­ности (технологию, рекламные вывески, методы организации и управления), просто изучив их методом наблюдения и не прибегая к заключению договора? Почему сотни тысяч предпринимателей соглашаются платить за право пользо­вания системой франчайзера даже в тех нередких случаях, когда они знают ее во всех деталях?

Ответ на эти вопросы дает понятие ,,промышленная собственность". Оно охватывает широкий круг объектов: изобретения, товарные знаки и знаки об­служивания, промышленные образцы, опытные модели, фирменные наимено­вания и указания происхождения или на­именования места происхождения това­ров. Именно потому, что они защищены и в случае неправомерного заимствования права собственности на эти объекты его можно защитить в су­дебном порядке, потенциальные франчайзи вынуждены заключать договор и получать права пользования соответ­ствующими объектами промышленной собственности за плату.

Таким образом, заключая договор о франшизе, нужно прежде всего опреде­лить, какой именно объект промышлен**ной** собственности будет передан от франчайзера к франчайзи и действитель­но ли он защищен от несанкционирован­ного использования и может быть пред­метом продажи.

Это не простой вопрос, и здесь, как правило, требуется консультация юри­ста. Ведь каждый объект промышлен­ной собственности имеет свое специфи­ческое правовое значение и свои спосо­бы защиты. Так например, очень на­дежно защищены права на изобретения, промышленные модели, промышленные образцы. В Патентном законе РФ от 23 сентября 1992 г. детально определены критерии охраноспособности изобрете­ний полезных моделей промышленных образцов, способы и процедуры призна­ния их охраноспособности Патентным ведомством россии, права и обязаннос­ти авторов и патентообладателей и ав­торов. То же можно сказать и о защите прав на товарные знаки, поскольку за­кон о товарных знаках от 23 сентября 1992 г. содержит подробную регламен­тацию отношений, возникающих в связи с регистрацией, правовой охраной и ис­пользованием товарных знаков, знаков обслуживания и наименования мест происхождения товаров. Напротив, объ­екты промышленной собственности в виде секретов производства (так назы­ваемые «ноу–хау») защищены весьма слабо. Пожалуй, единственным специ­альным нормативным актом по этому вопросу является постановление Прави­тельства РСФСР от 5 декабря 1991 г. № 35 «О перечне сведений, которые не могут составлять коммерческую тайну».

Правда, существуют примерные фор­мы договоров на покупку–продажу па­тентных лицензий, беспатентных лицен­зий, которыми можно воспользоваться как прототипами при составлении фран­шизного соглашения, но интересы каж­дой из сторон будут более надежно за­щищены, если в подготовке соглашения будет использована помощь опытного юриста. Следует обратить особое вни­мание на такой аспект предмета согла­шения, как исключи­тельность передаваемых франшизопользователю прав. В соглашении должно быть четко определено, будут ли переда­ваемые франчайзером права исключи­тельными и, если это предусматривает­ся, то в границах какой территории. Здесь могут быть различные варианты. Если одновременно с передачей права на товарный знак предусматривается поставка товаров для их последующей реализации, то в соглашении могут быть определены торговые квоты. Мо­жет быть также предоставлена возмож­ность не только пользоваться передава­емыми исключительными правами, но и продавать их, в свою очередь, другим лицам. В этом случае будут иметь место отношения субфранчайзинга. Это зна­чит, что франчайзи, купивший лицен­зию, будет выступать по отношению к тем лицам, которым он перепродает лицензию, в качестве франчайзера.

Специфика предмета договора в от­ношениях франчайзинга обуславливает необходимость передачи франчайзи не только самого права в виде лицензии, но и практической возможности пользоваться им. В большинстве случаев для этого необходимы передача технической документации, рабочих инструкций, по­ставка оборудования и материалов, об­учение франчайзи методам работы, по­следующее оказание консультативной помощи. Все эти вопросы должны быть отражены в договоре. Если программа практической помощи франчайзи явля­ется достаточно объемной, она может быть вынесена из основного текста до­говора в приложение (которое, разуме­ется, должно быть неотъемлемой сос­тавной частью договора).

Самостоятельный блок условий со­глашения о франшизе—обязательства, которые берет на себя франчайзи. Они также в значительной мере определяют­ся предметом договора. Основное из них—плата за пользование лицензией. Здесь же нужно отметить, что способы установления платы могут быть весьма различными. Обычно они включают в себя единовременный всту­пительный ВЗНОС, плату за лицензию и *периодические* последующие платежи в виде отчислений от прибыли (роялти). Могут быть установлены и дополни­тельные виды оплаты, в частности за услуги по обучению, взносы на рекламу. Но не исключено, что фирма–франчайзер ограничит платежи со стороны фра­нчайзи по некоторым видам соглашений на определенном этапе развития только единовременной оплаты поставляемого оборудования и материалов.

Из специфики предмета соглашения о франшизе следует также предусматривать среди прочих условий обязанности франчайзи по сохранению репутации (доброго имени) франчайзинговой сис­темы в целом. Это предполагает стро­гое соблюдение стандартов, установлен­ных франчайзером, инструкций по ор­ганизации и управлению предприятием, оговоренной политики цен, участие в маркетинге и рекламе, в совершенст­вовании методов работы.

Как правило, предусматривается и финансовый контроль за деятельнос­тью франчайзи со стороны франчайзера, а также ряд стандартных условий, обыч­но включаемых в хозяйственные догово­ры всех видов: о сроках действия до­говора, ответственности сторон, право­преемстве, способах разрешения споров.

Одна из сложнейших задач франчай­зера при составлении им стандартного соглашения о франшизе и исполнении оговоренных в нем обязательств—это поддержание корректного уровня кон­троля над деятельностью франчайзи так чтобы контроль этот не был чрез­мерным. Франчайзеру обычно подаются требования работников предприятия–франчайзи о компенсации или жалобы о нанесенном ущербе от третьего лица, которое понесло убыток во франчайзированном предприятии. Лица, подаю­щие жалобы, утверждают, что франчайзер должен нести ответственность за де­ятельность и оплошности своих фран­чайзи. Во многих случаях основанием для навязывания подобного рода ответственности является право контроля франчайзера над деятельностью франчайзи.

В практике американского франчайзинга такой род ответственности приня­то называть субститутивной ответствен­ностью. Жалобы, связанные с субститу­тивной ответственностью, часто осно­вываются на агентском праве. Другими словами, истец подает жалобу, имея в виду, что франчайзи является «аген­том" франчайзера. По этому закону сто­рона, представляемая «агентом", назы­вается «принципал". Основное положе­ние агентского права заключается в том, что принципал несет ответственность за деятельность и упущения своих агентов. Таким же образом, если франчайзи фак­тически является агентом своею франчайзера, то тот обязан нести ответствен­ность за ошибки и упущения франчайзи. Агентские отношения характеризуются тремя элементами:

* агент является субъектом, на кото­рого распространяется право контроля принципала;
* агент обязан действовать с выго­дой для принципала,
* агент уполномочен изменять офи­циальные отношения принципала.

Обычно 101 факт, является ли фран­чайзи агентом франчайзера или нет, оп­ределяется тем, имеет ли франчайзер право контролировать или он уже фак­тически контролирует деятельность франчайзи.

Как правило, там, где франшизное соглашение дает франчайзеру право на полный или частичный контроль над франчайзи, существуют агентские отно­шения и франчайзер может управлять «намерениями и делами» в достижении определенной цели. Франчайзер имеет юридический и вещественный интерес в защите «репутации своей системы», и этот интерес позволяет франчайзеру осуществлять определенный контроль над предприятием франчайзи.

Кроме жалоб, касающихся действи­тельного агентства, третья сторона мо­жет преследовать франчайзера в судеб­ном порядке, имея в виду то, что фран­чайзи является «кажущимся» агентом франчайзера.

Право действовать как агент, не явля­ясь им фактически, возникает там, где принципал словами либо действиями производит впечатление, что агент уполномочен действовать в определен­ных вопросах. Также это кажущееся об­ладание правами может быть отнесено к словам и делам кажущегося принципа­ла.

Хотя франчайзеры обычно успешно преодолевают дела о субститутивной ответственности, основанные на теории об агентстве, здесь могут быть случаи, когда франчайзер признается ответ­ственным за действия, произведенные во франчайзированных предприятиях, если эти действия производились с ведома франчайзера. Ответственность может возникнуть из необдуманно доброволь­ного взятия на себя ответственности.

Франчайзер должен быть очень пре­дусмотрительным не только при состав­лении своего соглашения о франшизе, но и при проведении франчайзинговой программы. Франчайзеры в большой мере заинтересованы в том, чтобы их франчайзи придерживались системы ра­боты, принятой во франчайзинге, и спо­собствовали поддержанию доброй сла­вы торговой марки франчайзера. Как бы то ни было, чрезмерный контроль может стать причиной роста ответствен­ности франчайзера за действия или не­брежность франчайзи. Таким образом, франчайзи должен прилагать усилия по созданию и сохранению такого уровня контроля, который позволит ему защи­тить свою франчайзинговую систему и торговую марку и в то же время не превратит его в ежедневное опекунство, которое приведет франчайзера к ответ­ственности за действия и небрежность своих франчайзи. Кроме того, франчай­зеры, которые берут на себя специаль­ные обязательства (типа распростране­ния мер безопасности), должны выпол­нять их так чтобы существовала уверен­ность, что сделано все возможное для обеспечения этих мер.

С целью недопущения ситуации, в ко­торой третья сторона считает франчай­зи агентом франчайзера или самим франчайзером, франчайзер должен предпри­нять шаги для разъяснения, что фран­чайзи и франчайзированный бизнес независмы друг от друга. Франчайзер может потребовать, чтобы франчайзи поставил свою подпись в де­ловых бумагах, подтверждая, что он владеет своим бизнесом и действует не­зависимо. Кроме того, франчайзер должен создать отдельные уставы: один—для подразделении, находящихся во владении компании, и другой —для франчайзированного бизнеса. Кроме того, чтобы избежать возникновения отношений «кажущегося агент­ства», франчайзер должен включить в свое соглашение о франчайзинге поло­жение о том, что франчайзи независимо работает в соответствии с контрактом и не является агентом. Более того, во франчайзинговое соглашение могут быть включены аспекты, ответствен­ность за которые несет исключительно франчайзи. Например, франчайзи дол­жен отвечать за соответствие своей ра­боты действующему законодательству, указам и постановлениям.

Если франчайзер предлагает полное руководство по безопасности, то это ру­ководство должно состоять из рекомен­даций, а не из требований. Франчайзер должен разъяснить, что франчайзи от­ветственен за безопасность на своем предприятии. Франчайзер не должен пред­лагать своего участия в этих меропри­ятиях, он вообще должен исключить ме­ры предосторожности из своих периоди­ческих инспекций по контролю качества и даже не должен комментирован принятие или непринятие определенных мер. С другой стороны, если франчайзер хочет установить диктат и оказывать давление в соблюдении мер безопаснос­ти, то действовать в данном случае франчайзер должен более напористо и по следовательно.

Следует учитывать, что конкретное содержание франчайзингового договора может довольно существенно разли­чаться в зависимости от вида деятельности, являющегося предметом соглашения. С этой точки зрения обычно раз­личают два вида франчайзинга: товарный франчайзинг и деловой франчайзинг.

Товарный франчайзинг используется в сфере торговли. Он может применять­ся и в отношении товаров, изготовите­лем которых является сам франчайзер, и к товарам, изготовленным другими фирмами и продаваемым под торговой маркой франчайзера. Главное, что отличает товарный франчайзинг от обычной оптовой торговли, привязанность франчайзи к товарному знаку и торговой марке франчайзера. Франчайзер, как правило, поставляет обусловленный соглашением товар для его продажи франчайзи, но главное это не сам по себе товар, а использование определенного ассортимента и определенной технологии торговли. Наиболее часто торговый франчайзинг применяется для сбыта то­варов, имеющих значимую торговую марку или требующих специфических торговых услуг до или после продажи. Характерными примерами таких товаров являются бензин, автомобили, велосипеды. алкогольные и безалкогольные напитки, мелкая розница.

Соглашение о торговом франчайзинге отличается от дилерских договоров подробным изложением требований с технологии торговли и условий использования этого знака. Большое место в них занимают условия о предо­ставлении франчайзером деловых услуг: реклама, обучение, консультации.

Деловой франчайзинг отличается от торгового тем, что основным предме­том франшизного соглашения является передача технологии (ноу–хау) и лицен­зии на ее использование. Франчайзер в этом случае поставляет франчайзи то­вары или услуги для их реализации кли­ентам. Однако он может брать по до­говору на себя функции обеспечения франчайзи определенными материала­ми (оборудование, упаковка, деловые бланки и прочие аксессуары бизнеса). Но также, как и в товарном франчайзинге, в соглашениях подробно оговарива­ются обязательства франчайзера по рек­ламе, организации дела и обучению франчайзи.

Нужно отметить, что разграничение между товарным и деловым франчайзингами часто оказывается условным и в некоторых франчайзинговых систе­мах можно найти элементы и одного и другого видов. Франчайзинговое пра­во не содержит в этом отношении каких–либо ограничений и позволяет сторонам комбинировать условия со­глашения по их усмотрению с учетом особенностей их деятельности. Типич­ным примером таких «комбинирован­ных» соглашений являются распростра­ненные в США договоры о производ­стве безалкогольных напитков. В соответствии с таким договором франчайзер поставляет секретный сироп и предоставляет эксклюзивное право на изготовление из него напитка, ко­торый затем продается с торговой мар­кой франчайзера.

В России аналогичные договоры при­меняются в деятельности таких компаний как Кока-Кола, Пепси.

Успешная работа этой фирмы являет­ся подтверждением большой гибкости, свойственной отношениям по франчайзингу, и эффективности нестандартного подхода к определению содержания франшизных соглашений.

Франшизная плата как элемент сотрудничества

Одним из основных условий, опреде­ляющих бизнес франчайзинга, является отчисление владельцу торговой марки. Почему люди готовы платить за пользование именем или торговой мар­кой? Только потому, что они хорошо известны клиентам и тем самым гаран­тируют устойчивый сбыт продукции или услуг, а также потому, что с известным названием приходит соответствующий имидж, к которому приобщается начи­нающий бизнесмен.

Франчайзи решает купить франчайзинг для того, чтобы получить преиму­щества от уже апробированной концеп­ции, существующей торговой марки. Именно за эти преимущества франчайзи и будет делиться частью прибыли.

В зарубежной практике не существует законов, которые требовали бы, чтобы франчайзинг предоставлялся какой–то определенной личности. У франчайзера есть лишь свобода выбора тех франчайзи, которые, по его мнению, будут наи­лучшим образом содействовать усиле­нию системы франчайзинга. Однако, на­пример, отказ предоставить франчай­зинг квалифицированному франчайзи в США будет нарушением действующе­го там антитрестовского законодатель­ства при условии, что отказ—группо­вой бойкот или сговор. В отличие от американского опыта в условиях рос­сийского складывающегося рынка от­сутствует специальное законодательст­во по франчайзингу, и ведение дел по этой системе должно согласовываться с действующим законодательством Рос­сийской Федерации по предпринима­тельству. И во многом бизнес будет вестись опыте бизнесменов, умеющих оценить ситуацию, людей, которые могут быть возможными парт­нерами, способными предвидеть различ­ные последствия принятых решений и подготовиться к ним. Остановимся здесь на главном экономическом вопро­се—размере платы за пользование фра­ншизой.

Чтобы решить этот вопрос, необходи­мо произвести вначале предваритель­ный финансовый анализ потенциально­го предприятия франчайзи. Этот анализ должен показать, что франчайзи будет иметь приемлемый доход на свои вло­жения после оплаты текущих расходов, долгов, выплат франчайзеру.

Анализ возможного потенциала успе­ха бизнеса на базе франчайзинга будет намного проще, если существует прото­тип аналогичной работы, дающей хоро­шие результаты. Если этого нет, то осу­ществляя анализ, придется делать ряд предположений. Другими словами, два–три года реального опыта работы прототипа в сто раз ценнее для проведе­ния анализа, чем десять страниц пред­положений о том, что может сделать франчайзи. Конечно, отсутствие прототипа не исключает анализа, но он стано­вится более трудным, а его результа­ты—менее надежными.

Финансовый анализ должен основываться на знаниях организационной и технической сторон бизнеса во всех аспектах.

В любом случае в анализе бизнеса потенционального (теоретического) франчайзи должно быть учтено следую­щее: оценка влияния на возможный доход различных доходов обязанных с изменением в архитектуре и интерьере помещения, его оборудования и т.д., то есть с капитальными вложениями при содержании франчайзинговой сети;

- решение организационных вопросов

- анализ существующих местораспо­ложений предприятия, предлагаемых франчайзи: являются ли они оптималь­ными на сегодняшний день.

Для предприятия торговли также при­дется узнать, каковы типы това­ров и цена на них. Необходимо провести анализ персонала, рекламы и затрат на нее, методов работы существующих конкурентов; предлагаемые размеры выплат, ко­торые должен будет делать франчайзи для поддержания системы франчайзинга в целом.

На заключительном этапе придется произвести расчет теоретического ба­ланса доходов и расходов, учитывая в качестве расходных статей отмеченные выше предполагаемые выплаты, а также другие, исходя из реальных условий биз­неса и деятельности франчайзи. Напри­мер, при этом расчете нужно знать зара­нее, будет ли франчайзи работать и управлять подразделением сам или же будет нанимать управляющего. В пос­леднем случае следует учесть дополни­тельные расходы, связанные с этим фактором.

Аналогично обстоит дело с работой юриста, бухгалтерии, аудитора.

Таким образом, проведенный анализ будет лучше отражать истинную отдачу от вложенного франчайзи капитала.

Предлагаемые размеры выплат, кото­рые должен делать франчайзи для под­держания системы франчайзинга, необ­ходимо сопоставить также с возможнос­тями франчайзера создать и развивать свою систему.

Далее следует переключить внимание финансового анализа на франчайзера и осуществить анализ, который уже про­делали на первом этапе, имея в виду предприятия теоретического франчайзи.

Для этого составляется баланс дохо­дов и расход для собственной системы франчайзинга с целью выяснения разме­ра требующегося капитала.

Принципиальный момент такого ана­лиза—определение размера выплат за франчайзинг. Предварительная оценка системы франчайзинга будет, вероятно, уточнена позднее при подготовке биз­несплана. Но так как ожидаемые ре­зультаты основаны на предположитель­ном плане, то необходим «предвари­тельный просмотр», чтобы оправдать решение, осуществлять ли франчайзинговое распределение товаров или услуг.

Нижеследующий план — это только один из путей анализа первоначальных капиталовложений в предлагаемую сис­тему франчайзинга. Как и при расчете предполагаемых доходов и расходов для франчайзи, производится аналогич­ный расчет для франчайзера.

В состав предполагаемых доходов не­обходимо включить:

* плату за франчайзинг (первона­чальный взнос за работу в системе);
* выплаты франчайзи (роялти — регулярные платежи в доле от прибыли);
* реализацию товаров (если есть);
* плату за аренду (если есть),
* прочие статьи доходов (бухгалтерские, компьютерные, консалтинговые, рекламные и другие услуги, если они оказываются по франшизному соглаше­нию).

Необходимо оценить и предполагае­мые расходы франчайзера, которые включают в себя (примерный перечень):

возврат выплат (первоначальных взносов) за франчайзинг (возможно, бу­дут непредвиденные случаи по контрак­там на ранних этапах развития системы, когда франчайзи потребуют возврата средств. По оценкам зарубежных экс­пертов 10% от полученных сумм будет реальной цифрой),

рекламу франчайзинга;

расходы по подготовке юридических документов, регистрации торговой марки и т. д;

Анализ франчайзинга позволит определить, че­рез какой период времени (дней, меся­цев, лет) будет достигнута точка безубы­точности, самоокупаемости при различ­ном соотношении проданных франшиз. Только после проведения предвари­тельного анализа предполагаемых дохо­дов и расходов франчайзи и франчайзера может сложиться оптимальный размер платы за франшизу, который по­ставит в выгодные условия работы обе сотрудничающие стороны.

Далее необходимо определить, в ка­ком виде установить плату за франши­зу.

Назначив слишком высокую цену, франчайзер рискует потерять свой биз­нес из–за ограничения или полного от­сутствия претендентов на место фран­чайзи в своем бизнесе. Назначив слиш­ком низкую цену, франчайзер не остав­ляет средств для покрытия затрат по франчайзингу и в результате окажется в преддверии неминуемого краха в бли­жайшее время. Для России эта ситуация усугубляется инфляционными процесса­ми в экономике.

Поэтому еще раз следует напомнить о важности получения предварительных оценок финансовых результатов предпо­лагаемых предприятий в системе фран­чайзер — франчайзи.

Единых рецептов, определяющих вид взимаемой франшизой платы, нет. Пла­та за право продавать продукцию или услуги может взиматься с франчайзи в форме либо вступительного взноса, либо регулярных выплат (роялти), либо сочетанием первых двух видов. Встреча­ются случаи, когда плата за франшизу включает не только указанные выше расходы, но и плату за рекламу, аренду, обучение и др.

При решении этого вопроса следует разобраться, какие по экономическому характеру расходы необходимо компен­сировать в полученной плате на фран­шизу.

Все расходы по их роли в экономике делятся на:

* капитальные вложения (стро­ительство, оборудование, реконструк­ция предприятия, приобретение для него дорогостоящего инвентаря, транспорта и другие);
* приобретение нематериаль­ных активов (организационные расходы по открытию нового предприятия, при­обретение лицензии и другие);
* единовре­менные производственные расходы (подписка, реклама, обучение и т. д.);
* текущие производственные расходы (из­держки обращения: зарплата с начисле­ниями, износ, текущая аренда за отчет­ный период, расход материалов, оплата услуг и другие);
* единовременные и теку­щие расходы, относимые за счет прибы­ли, оставшейся в распоряжении пред­приятия.

Закупку первоначального оборудования можно оформить как вступительный взнос. Во вступительный взнос можно включить также единовременные расхо­ды. Покрытие текущих предполагаемых расходов нужно предусмотреть в форме платежей (роялти), уровень которых мо­жет пересматриваться ежегодно. Таким образом вступительный взнос можно определить на основе предварительных оценок. В то же время нужно учитывать, что одним из критериев в определении величины вступительного взноса является конкуренция. Естественно, вы нельзя назначить плату за франшизу выше, чем другие франчайзеры в этой же отрасли берут в качестве вступительно­го взноса. Не имея еще свидетельств своей хорошей работы, франчайзеру чрезвычайно рискованно устанавливать вступительный взнос выше или равный тому, который устанавливают фирмы с устоявшейся положительной репутаци­ей в этой области.

Многие начинающие франчайзеры не­дооценивают себя в такой игре. Немно­го позже по мере нарастания интереса и с приходом успеха можно увеличить вступительные взносы в соответствии со спросом. Такая стратегия очень эффек­тивна и может привести к повышению ценности франчайзингового предложе­ния.

Когда и как взимаются вступитель­ные взносы? Опыт американских фирм показывает, что некоторые франчайзеры предпочитают взимать вступительные взносы отдельно: за обучение, марке­тинг, рекламу, выбор места.

В действительности дробление затрат—игра, порождающая больше вопросов, чем ответов. В наших экономических условиях лучше выде­лить в отдельные виды платежей— арендные обязательства по долгосроч­ной и (или) текущей аренде. Поскольку при заключении соответствующих дого­воров обе стороны, согласовав стои­мость объектов аренды, ее условия и сроки, могут проанализировать свои доходы и расходы, такое экономическое взаимопонимание партнеров будет хорошей основой человеческих отношений

Франчайзи хотят и имеют право на получение услуг в обмен на единый вступительный взнос. Они не ожидают, что им придется платить отдельно, на­пример, за маркетинг, консультирова­ние и т. д. Поэтому, когда франчайзи говорят, что ему намерены предостав­лять полную программу по обеспече­нию успеха в бизнесе, а затем назначают отдельный взнос за главный компо­нент—обучение—это неуместно и сомнительно.

Франчайзи должны приобретать пол­ный пакет прав при оформлении покуп­ки в виде единого вступительного взно­са. Как франчайзеры взимают взносы?

Как правило выплаты вступительного взноса взимаются сразу же по подписании соглашения о франшизе. Однако для привлечения большого количества претендентов дру­гие франчайзеры делят выплаты на две части, например, 50 % до, 50 % во время обучения.

Некоторые франчайзинговые сделки зависят от выбора места и положения предприятия франчайзи, поэтому допол­нительный взнос за консультирование, например, может быть присоединен к вступительному лицензионному взно­су. В этом случае франчайзер активно действует в поисках локализации кон­кретного франчайзи, покрывая произве­денные затраты включением в сумму вступительного взноса. Такая практика становится повсеместной в сфере франчайзинга.

Какой бы порядок взимания взноса ни был установлен, франчайзер должен всегда следовать одному правилу: нико­гда не разрешать франчайзи открывать заведение до тех пор, пока вступитель­ные взносы полностью не выплачены. Товарный знак франчайзера — чрезвы­чайная ценность, которую нужно охра­нять.

Предоставление франчайзи свободы пользования франчайзингом уменьшает его ценность и может вызвать недоволь­ство других франчайзи, которые дорого заплатили за право пользоваться им.

Следует помнить, что после открытия франчайзи нелегко заставить франчайзи выплатить этот долг. Франчайзера могут огра­бить, оставив с пустым кошельком, в то время как владельцы франшиз будут набивать свои кар­маны, используя программу бизнеса франчайзера.

Умело написанное соглашение о фра­ншизе защитит от неудач. Одним из пунктов такого соглашения должен быть пункт о вступительном и других взносах. Здесь требуется декларирова­ние всех взносов, которые франчайзи выплатит до и в течение работы в биз­несе по франчайзингу, включая вступи­тельные лицензионные взносы, периоди­ческие или разовые взносы за услуги, рекламу, обучение и т. д.

Более того, необходимо изложить, как выплачивать взносы, являются ли они возвращаемыми или нет. Например, в декларации говорится, что весь всту­пительный взнос в 100000$ выплачивается франчайзи следующим обра­зом: 50000$—при подписании со­глашения о франшизе, 25000$—за неделю до начала обучения и 25000$—после окончания обучения.

Соглашение о франшизе представляет собой конечную статью в процессе вступления предпринимателя во франчайзинг. При его заключении финансо­вые требования будут являться опреде­ляющим началом в установлении стар­товой цены, графика платежей, разме­ров роялти и т. д.

Взаимоотношения франчайзера и франчайзи

**Сотрудничество на равноправной основе**

Поскольку система франчайзинга в нашей стране только складывается, важно рассмотреть особенности взаимоотношений франчайзера и франчайзи на современном уровне в уже давно функ­ционирующих системах, учесть получен­ные результаты и опыт и успешно раз­вивать на этом свой франчайзинг.

Между преуспевающим франчайзером и франчайзи в настоящее время ус­тановился новый тип отношений. Они не функционируют по вертикальной схе­ме, при которой недоступный франчайзер находится на вершине иерархичес­кой лестницы. Франчайзер не надзирает и не наводит порядок среди своих поль­зователей, то есть их отношения строят­ся по горизонтальной схеме. Между франчайзером и франчайзи возобладали отношения равенства, поскольку они взаимозависимы: сама идея франчайзинга терпит крах, если одна из состав­ных частей этой системы терпит неуда­чу.

Ввиду взаимозависимого характера этих отношений особую значимость приобретают поддержка и содействие, оказываемые франчайзером своим франчайзи. Эффективная система содейст­вия не только помогает франчайзи добиться успеха, но и определяет полу­чение франчайзером роялти. Необходи­мость систематических мер по содействию франчайзи становится особенно очевидной, если рассмотреть новые ре­алии современных отношений франчайзер — франчайзи.

Франчайзеры с большим практичес­ким стажем в области бизнеса выделяют следующие черты этих отношений:

1. Профессионализм.

2. Равенство.

3. Организация системы повышения квалификации.

4. Маркетинговое обеспечение.

5. Поддержка высокого статуса франчайзера.

6. Постоянный обмен информацией.

7. Планирование потенциала роста.

8. Оказание помощи франчайзи в ста­новлении предприятия с хорошей репу­тацией.

1. Поддержка корректного уровня контроля.

Кратко рассмотрим эти черты.

**Профессионализм.** Франчайзинг характеризует растущие потребности, свой­ственные развивающимся странам. Они нуждаются в высоком профессионализме и ожидают, что франчайзер внедрит в управление бизнесом стратегию мар­кетинга, основывающуюся на качестве товаров и услуг. На некомпетентного и заурядного франчайзера они не согла­сятся.

**Равенство.** При заключении договора о франшизе необходимо учитывать, что отношения между франчайзером и франчайзи не взаимоотношения работника и работодателя, фиксируемые в трудовых соглашениях. Необходимо убедить франчайзи в преимуществах, своего предло­жения по сравнению с другими, а не диктовать ему свои условия. Следует установить со своими франчайзи дове­рительные и откровенные отношения.

**Организация системы повышения ква­лификации.** Франчайзи стремятся к учас­тию в программах по обучению в облас­ти управленческой и финансовой дея­тельности. Весьма полезным могут ока­заться также и краткосрочные курсы по­вышения квалификации.

**Маркетинговое обеспечение.** Франчайзи стремятся получить эффективно ор­ганизованную рекламу на региональном и местном уровнях. Они нуждаются в такой рекламе, поскольку самостоя­тельно не могут ее обеспечить.

Для привлечения франчайзи будущий франчайзер по условиям гласности дол­жен предоставить ему свою финансовую отчетность, которая, как показывает практика развитых стран, отражает де­ятельность за три предыдущих года, и ее основные показатели должны быть предоставлены в передаваемых партне­ру рекламных материалах. При этом обязательным условием является их проверка независимой аудиторской фир­мой. Все это еще раз свидетельствует о важной роли бухгалтерского учета в ведении бизнеса.

Создание франчайзинговой системы с точки зрения бухгалтерского учета приводит франчайзера к увеличению единовременных расходов (на разработ­ку концепции проектов и программы, приобретения оборудования, строитель­ство зданий, аренду земельных участков и площадей и др.) и текущих затрат на приобретение производственных запа­сов, товаров, выпуск продукции и ус­луги, оплату комиссионных услуг, транспортные расходы, рекламу, обуче­ние, управление сетью франчайзи, пред­ставительские расходы и другие. При разработке финансовой проектной доку­ментации увеличение этих расходов и источники их финансирования должны быть предусмотрены. В бухгалтерском учете реальных операций они должны быть отражены с учетом действующих принципов учета хозяйственных процес­сов.

Итак, создание франчайзинга увели­чивает объем разнородных хозяйствен­ных операций в деятельности франчайзинговой компании.

**Постоянный обмен информацией.** Франчайзи стремятся участвовать в разра­ботке перспективных планов, они хотят, чтобы с ними консультировались, чтобы их мнение учитывалось при стратегичес­ком планировании деятельности фирмы. Такая связь должна быть улицей с двухсторонним движением.

**Планирование потенциала роста.** Франчайзи стремятся к развитию и расши­рению своей фирмы; их не привлекает однообразный бизнес. По этой причине существует потребность в инновациях.

**Поддержка франчайзи** представляет собой систематический процесс, начиная с начальной подготовки, затем последу­ющее обучение и оказание содействия на месте. Эффективность этого процесса характеризуется его качеством, основа­тельностью и практичностью.

Создающее систему франчайзинга крупное предприятие должно иметь не только достаточно длительный опыт ра­боты и твердые позиции на определен­ном рынке за счет высокого качества своей продукции или услуг, но и создать отлаженную систему бухгалтерского учета. Полученная в его рамках эконо­мическая информация и статистические данные должны широко использоваться при создании пакета документов по франчайзингу. Качество полученных ре­зультатов по составлению бизнес–плана, других финансовых документов определяется типами исходных данных, особенно это касается внутренних данных бух­галтерского учета и отчетности франчайзера.

Прекращение франчайзинговых отношений

Отношения франчайзинга прерыва­ются при наличии одного из пяти следу­ющих событий:

* отмена соглашения;
* прекращение по взаимному согла­шению;
* отказ франчайзи от своих обяза­тельств;
* прекращение франчайзером кон­тракта;
* окончание срока действия соглаше­ния.

Сотрудничающие стороны обычно стараются не думать о предстоящем прекращении отношений, если они свя­заны личной заинтересованностыо. Франчайзеры и франчайзи здесь не ис­ключение, тем не менее, и это не самое приятное, франчайзер должен иметь стратегию «окончания игры» для каж­дою типа отношений.

Если они прекращаются в связи с окончанием срока действия договора, то тогда все в порядке, обе стороны получили то, о чем они договаривались, и им остается только пожать друг другу

В остальных четырех случаях: если срок договора не закончился, а отноше­ния приходится прерывать, очевидно, что обе стороны или одна из них имеют взаимные претензии типа «кто виноват и кто кому что должен". Легче всего, конечно, дожидаться, пока само все не определится, но это не выход. Не следу­ет доводить дело до суда, так как даже выигранные франчайзером процессы вредят системе в целом: отвлекается много сил, слухи будоражат клиентов, раздражают других франчайзи.

**Отмена соглашении.** Этот термин при­меняется, когда отношения франчайзинга прерваны до открытия подразделе­ния. Обычно такая необходимость воз­никает из–за несоответствующей требо­ваниям договора работы франчайзи в период, предшествующий открытию подразделения. Возможно, франчайзи не собрал необходимых средств, но каковы бы ни были причины, права сторон оговорены в договоре, который нужно соблюдать. Все выплаты, причитающие­ся франчайзеру, франчайзи обязан сде­лать, что должно быть четко оговорено в договоре. Если франчайзер строит свою систему правильно, то у него вряд ли будут проблемы с отменой соглаше­ния.

**Прекращение по взаимному соглаше­нию.** В зарубежной практике франчайзинга это происходит редко и, как пра­вило, по причинам, не зависящим ни от франчайзера, ни от франчайзи. В этом случае подписывается соглашение о вза­имном освобождении сторон от обязан­ностей договора.

**Отказ франчайзи от своих обяза­тельств.** Франчайзи, желающий выйти из системы франчайзинга, может либо уведомить об этом заранее, либо нет. Самая драматическая ситуация возника­ет тогда, когда у франчайзи кончаются деньги, он закрывает свою торговую точку и исчезает, предоставив франчай­зеру и кредиторам решать все пробле­мы.

**«Тихий отказ»** создает, конечно, го­раздо больше проблем. Несвоевремен­ное поступление выплат является при­знаком таких намерений франчайзи. Ме­ры следует применять не откладывая, чтобы потом франчайзера не могли об­винить в том, что он своим нерешитель­ным поведением спровоцировал ситуа­цию. Настоятельно рекомендуется при не­своевременном поступлении выплат не­медленно осуществлять контроль качества. Финансовые проблемы франчайзи часто означают, что он пытается их ре­шить за счет качества. Если ситуация исправима, возможно заключение «договора о вос­становлении", если нет, применяются пунк­ты договора о прекращении отношений.

**Прекращение франчайзером контрак­та.** Когда дело доходит до прекращения соглашения по инициативе франчайзера он должен иметь для этого веские объективные основания.

Франчайзи платит свои деньги в сис­тему, он хочет получить их обратно и потому может считать, что франчайзер пытается захватить контроль над его регионом, что плата роялти несправедлива, что ему мешают использовать имеющиеся возможности.

Франчайзеру следует тщательно подготовиться к принятию такого решения в частности, нужно иметь все виды письменных доказательств. В зарубежной практике суды обычно относятся с большей симпатией к франчайзи из–за многих случаев, когда франчайзеры не могли оправдать свои действия.

Для ситуаций, в которых прекращение договора неизбежно, можно отметить несколько рекомендаций:

1. Тщательное ведение записей, досье на франчайзи—содержание телефонных разговоров, возникающие проблемы с франчайзи, жалобы и т.д.

2. Уведомление франчайзи о своем решении заблаговременно.

1. Указание в уведомлении причин, со ссылкой на соответствующие пункт соглашения.
2. Уведомление франчайзи о его и своих обязательствах, последующих за пре­кращением соглашения.

**Окончание срока действия соглашения.** Интересно, что довольно много преус­певающих франчайзеров не указывают в договорах той ситуации, которая слу­чится через 10 и 20 лет или по истечении срока договора. Франчайзи, особенно успешно работающих, волнует это го­раздо больше, поскольку они хотят ос­тавить франчайзинг за собой.

Продление договора обычно требует от франчайзи выполнения им текущих обязательств, кроме того, в некоторых системах требуют уплаты взноса за возобновле­ние договора (который значительно ни­же первоначального), а также за модер­низацию помещения.

Стратегия «окончания игры» должна быть хотя бы по той причине, что все бизнесы имеют свои жизненные цик­лы: они зарождаются, растут, развива­ются и умирают. Наряду с этим в пери­од жизненного цикла системы могут возникнуть и другие ситуации, требующие прекращения отношений франчайзинга: неправильное использо­вание торговой марки, несоответствующее качество, неуплата полагающихся выплат, неправильная работа, измене­ния на рынке — это только некоторые из них. У предпринимателя, взявшегося за такой вид бизнеса нет выбора, кроме как быть к ним готовым.

Состояние дел в сфере франчайзинга в России

Для нашей экономики франчайзинг сегодня является относительно новым явлением, в то время как в развитых странах он столетиями практиковался как средство обеспечения потребностей общества в различных услугах. В условиях централизованной экономики торговая марка и предоставление торгового знака не практиковалось, т.к. не существовало конкуренции среди производителей товаров и услуг. Но, не смотря на это, подобие торговой марки существовало и тогда, например мы предпочитали кондитерские изделия «Красный Октябрь», или бакалейную продукцию «Колосс» всем другим.

Одним из первых франчайзингов в России можно считать начало производства Пепси-Колы. Это предприятие функционировало по схеме производственного франчайзинга. Производитель поставляет концентрат, технологию, предоставляет оборудование, обучает персонал, дает разрешение на производство и продажу продукта под своей торговой маркой.

В настоящий момент, рынок предложения по франчайзингу можно разделить на несколько групп по владельцам предоставляемой франшизы, по комплексу услуг или же по сфере предоставления услуг. Я решил провести классификацию по видам франчайзинга: торговый, производственный, деловой франчайзинги.

Сфера торгового франчайзинга.

 Сюда можно отнести практически любого производителя, обладающего товаром, защищенным торговой маркой. Заключается договор о поставке товара и условиях продажи, плюс права производителя товара, защищаются законом об авторском праве. Сюда можно отнести фирменные магазины, владельцами или совладельцами которых являются резиденты России. Особенно это касается рынка электротоваров, вычислительной техники и программного обеспечения. Многие торговые фирмы специализируются на продажи товара, защищенного торговой маркой, но от франчайзинга там остается очень мало, скоре это взаимоотношения, регулируемые законом об авторских правах, патентным законодательством и т.д.

Рынок производства, связанный с франчайзинговыми отношениями в России в основном находится в нише производства программного обеспечения, сборки и продажи компьютеров. В основном это вызвано технологическим отставанием от запада в сфере производства микросхем. В России появились уже свои brand-name’ы, компании, занимающиеся сборкой из импортных комплектующих компьютеров и разработкой программного обеспечения. Среди низ можно выделить: ВИСТ (сборка, продажа компьютеров через дилерские сети), компании типа R-Style (разработка программного обеспечения, сборка компьютеров, продажа импортных brand-name компьютеров, продажа лицензионного программного обеспечения, создание собственных салонов-магазинов. Компании занимающиеся только разработкой программного обеспечения ( 1С ). Кстати, деятельность 1С очень интересна с точки зрения их подхода. 1С:ФРАНЧАЙЗИНГ представляет собой сеть предприятий, осуществляющих комплексные услуги по автоматизации учетной и офисной работы. Помощь в выборе программных средств, продажа программных продуктов, доставка, установка, настройка, внедрение, послепродажное обслуживание, консультации, обучение пользователей. Они постарались действительно предложить новый вид услуг на рынке программного обеспечения

Фирмы-франчайзи работают под единой маркой “1С:Франчайзинг”, имеют в своем составе аттестованных фирмой “1С” специалистов, гарантируют высокое качество выполнения стандартного набора услуг. Франчайзинговая сеть “1С” сформирована на базе коллективов, имеющих опыт не только продаж программных продуктов, но также и до-, и послепродажного обслуживания клиентов. Всегда в наличии программные продукты ассортиментного минимума.

У фирм- ”1С:Франчайзи” всегда имеются в наличии программные продукты ассортиментного минимума. В него входят бухгалтерские программы фирмы “1С”, а также наиболее популярные программные продукты российских и зарубежных фирм, необходимые при автоматизации офиса. Все зарубежные программы, включенные в ассортиментный минимум, представлены русифицированными версиями. Бухгалтерские программы “1С”:

 1С:Бухгалтерия: базовая, ПРОФ, сетевая, “клиент-серверная”, DOS, Windows, Windows 95, Macintosh 1C:Зарплата Офисные программы других фирм: Операционные оболочки: Norton Commander, Windows Операционные системы: Windows 95 Текстовые процессоры: Лексикон, Word, AmiPro Табличные процессоры: Lotus 1-2-3, Excel

Партнеры 1С могут использовать символику “1С” в рамках деятельности, ограниченной договором франчайзинга; получают специальную рекламную поддержку в центральной прессе, на выставках и др.; получают компенсацию затрат на региональную рекламу; получают специальную методическую рабочую информацию; получают возможность совместно с фирмой “1С” работать на крупных компьютерных выставках; имеют более высокие скидки на приобретаемые в фирме “1С” программные продукты, по сравнению с дилерами и постоянными партнерами; имеют возможность бесплатно аттестовать своих сотрудников на фирме “1С”; бесплатно проходят обучение, получают консультации в фирме “1С” по программным средствам и вопросам франчайзинговой деятельности; регулярно получают актуальную технологическую информацию, для практической работы с клиентами.

Фирма “1С” приглашает организации и частных предпринимателей, готовых оказывать услуги по установке и сопровождению бухгалтерских продуктов “1С” и других программных продуктов, включенных в ассортиментный минимум.

 После заключения договора франчайзи должен подтвердить квалификацию своих специалистов, аттестовав их в фирме “1С”.

Пример этой компании очень показателен для России, где развиваются в основном за счет интеллектуальных ресурсов персонала, основываясь именно на этом из-за ограниченности в инвестициях.

Производственный франчайзинг.

Этот вид франчайзинга наиболее широко представлен в производстве безалкогольных напитков. Каждый из местных или региональных разливочных и упаковочных заводов является франчайзи от основной компании. Coca Cola, Pepsi, и другие продают концентраты и другие продукты, необходимые для производства местным разливочным компаниям, которые затем смешивают концен­траты с другими составными продукта­ми и разливают в бутылки или банки для распределения по местным дилерам.

По данной схеме работают основные производители прохладительных напитков (Coca-Cola, Pepsico, Shweppes), компании по производству продуктов питания Mars, Nestle, Danone, компании по производству косметики и бытовой химии: Henco, J&J, Procter&Gamble. Большинство этих компаний помимо чисто франчайзинговых отношений становятся совладельцами, инвесторами: шоколадная фабрика «Россия» 51% акций у Nestle, фабрика «Дукат» - Philip Morris.

Деловой франчайзинг

Одной из первых ласточек делового франчайзинга было открытие первого ресторана быстрого питания мировой франчайзиноговой системы МакДональдс. В данный момент здесь можно наблюдать очень активное развитие этой франчайзи, открытие новых закусочных и т.д.

Деловой франчайзинг является наиболее популярным способом франчайзинга. Так же он предлагает огромнейшее количество вариантов сотрудничества во всех областях бизнеса. При этом способе франчайзер продает лицензию частным лицам или другим компаниям на право открытия магазинов, киосков или целых групп ма­газинов для продажи покупателям набо­ра продуктов и услуг под именем франчайзера.

В России истинным первопроходцем франчайзинга стала научно-производ­ственная фирма ..ДОКА" (г. Тольятти), которая возникла в 1990 г. и с этого момента, несмотря на все свои возмож­ности, занималась исключительно про­изводственной деятельностью. Направ­ление этой деятельности определилось также практически с момента возникновения. Это было производство оборудования для мелкого и среднего бизнеса. От­расль в которой работала НПФ ДОКА на протяжении десятилетий раз­вивалась по так называемому остаточ­ному принципу. В стране производилось оборудование по переработке сельхоз­продукции, но оно было предназначено для больших государственных заводов, а мини пекарни, способные обеспечить хлебом небольшой район, нет. Иное и не требовалось—слоя независи­мых товаропроизводителей тогда прос­то не существовало.

В связи с политическими и экономическими изменениями в стране, появле­нием независимых товаропроизводите­лей встал вопрос о создании доступного по цене, качественного и быстроокупаемого отечественного оборудования.

В тот момент его катастрофически не хватало. В настоящее время правильность та­кого направления подтверждается тем, что фирма «ДОКА», проводя на протя­жении трех лет активные конструктор­ские и технологические разработки в об­ласти создания оборудования по перера­ботке сельхозпродукции и разработке оригинальных технологий приготовле­ния пищевых продуктов, стала одним из ведущих и крупнейших производителей подобного оборудования в Российской Федерации.

Сотни предпринимателей, работая на оборудовании фирмы во всех уголках страны, получали высокую гарантированную прибыль. Официальные дилеры считали выгодной и перспективной ра­боту именно в продаже оборудования НПФ «ДОКА».

В России и странах ближнего зарубе­жья особенно хорошо известен первенец НПФ «ДОКА»—линия по производ­ству хрустящего картофеля (чипсов).

Вторая широкомасштабная програм­ма фирмы—программа «ДОКА-ПИЦ­ЦА». «ДОКА-ПИЦЦА» это в первую очередь комплект оборудования для производства пиццы. Успеху программы «ДОКА-ПИЦ­ЦА» во многом способствует и то, что при ее реализации впервые в истории российского бизнеса НПФ «ДОКА» применила франчайзинговую систему .

Параллельно с осуществлением про­граммы «ДОКА-ПИЦЦА» фирма при­ступила к реализации программы «ДО­КА-ХЛЕБ". Комплект мини-хлебопе­карни предназначен для использования малыми и средними предпринимателями, пред­приятиями. Оборудование было спроектиро­вано таким образом, чтобы его можно было установить в небольшом помеще­нии, внести в обыкновенную дверь, не делая специальной перестройки. Ко­личество обслуживающего персонала (2—3 человека) сводило к минимуму на­кладные расходы.

Развертывание широкой сети мини-хлебопекарен «ДОКА-ХЛЕБ" в каждом городском квартале, поселке, в каждом селе отвечало потребностям времени, позволяло решить важнейшую проблему обеспечения населения хле­бом, превратить хлебопекарную про­мышленность в современную отрасль.

Программа «ДОКА-ХЛЕБ", как и программа «ДОКА-ПИЦЦА", развертывалась на основе системы франчайзинга, что предполагает широкую ре­кламную кампанию во всех средствах массовой информации с возможностью для покупателя оборудования использо­вать широко известную торговую марку «ДОКА-ПИЦЦА" и «ДОКА-ХЛЕБ" в виде вывески и другой рекламной атрибутики, с обучением персонала в спе­циализированном учебном центре и пе­редачей «секретов» мастерства, рецеп­тов и технологии приготовления пиццы и хлебопечения, с разработкой экономи­ческих обоснований выгодности этого вида бизнеса, выра­боткой оригинального фирменного сти­ля, постоянной связью фирмы с покупа­телями оборудования.

Согласно мнению многих экспертов, франчайзинг как способ ведения бизнеса изменил образ Америки. Пример науч­но-производственной фирмы «ДОКА" из г. Тольятти показывает, что и в Рос­сии возможны такие же существенные изменения, а система франчайзинга поз­волит ускорить и закрепить накопленные знания в деле открытия и продолжения высоко рентабельного, современного бизнеса.

К сожалению, по словам г-н Довганя, после введения нашим государством налога на подключение оборудования к электросети, этот бизнес стал не выгоден, так как покупателю оборудования приходилось платить сумму равную стоимости оборудования за подключение его к электросети.

* Следующее детище г-на Довганя корпорация «Довгань - Защищенное Качество». В краткой форме это представляет из себя: продажа производителям раскрученной торговой марки. Большая рекламная кампания из одного центра, охватывает своеобразным зонтиком все товары, производимые под данной торговой маркой. Корпорация не осуществляет инвестиций в производителей, не становится собственником предприятий. Корпорация обладает только интеллектуальной собственностью:
* торговая марка
* паспорт качества
* некоторые фирменные рецепты ( в основном по водке )

Структуру корпорации можно условно поделить на программы, занимающиеся ведением переговоров, продажей товарного знака, и служба сбыта, продающая произведенную продукцию. Причем заводы сами могут продавать свою продукцию, минуя Корпорацию. Ну конечно юридическая служба, служба доставки и т.д.

В данный момент я бы хотел выделить еще одну компанию, занимающуюся франчайзингом. Это Российско-Венесуэльское предприятие «Росинтер». Под его ведением находятся такие рестораны как: Комбис, Ростикс, ПатиоПицца, Артистико, Санта Фе, Американ Бар & Гриль. В данный момент они продают франшизы на Ростик’с Патио Пицца. Я предлагаю Вашему вниманию объявление о сотрудничестве, полученное мною из INTERNET.

*Что такое франчайзинг?*

*Франчайзинг - относительно новая форма партнерских отношений в России и СНГ. В зависимости от политики компании, ее структуры, возможностей инвестирования и многих других факторов могут использоваться разнообразные формы франчайзинга. Суть франчайзинга заключается в поддержании и распространении концепций, которые имеют вес и признание на рынке, а также в том, чтобы помочь предпринимателям, начинающим бизнесменам и инвесторам, создающим свое новое дело или диверсифицирующим свою деятельность, избежать затруднений и неустойчивости, сопутствующих новым начинаниям.*

*Какую форму франчайзинга предлагает РосИнтер*

*Учитывая оправдавший себя путь, пройденный нашей компанией, РосИнтер заинтересован в партнерах, которые уже являются и/или хотят стать участниками успешного ресторанного бизнеса.*

*Мы предлагаем нашим партнерам ноу-хау и поддержку на всех этапах организации данного бизнеса. Это включает: консультации в выборе помещений, оказание помощи в работе с подрядчиками (по мере необходимости), закупка оборудования, создание системы управления, разъяснение технологии производства, обучение персонала, организация складских операций, организация поставок качественных продуктов, текущая оперативная поддержка. От наших партнеров требуется обеспечить полное соответствие стандартам качества, принятым в наших ресторанах, 100%-е инвестирование проекта и хорошее помещение в центре города.*

*Франчайзинговый пакет:*

*В настоящий момент мы предлагаем нашим потенциальным партнерам две концепции: Ростик’с, Патио Пицца.*

Причем это не единичный вариант. Существуют списки компаний готовых сотрудничать. Они публикуют свои предложения, занимаются активной саморекламой. Как пример, привожу такое объявление в приложении 1.

Еще очень интересный вопрос о деловом франчайзинге был затронут в статье о состоянии риэлторского бизнеса а России

***РИЭЛТОРЫ ВЫСТУПАЮТ В АМПЛУА “МАКДОНАЛЬДСА”***

 Одна из самых острых особенностей торговли квартирами состоит в том, что решать нестандартные проблемы клиентов лучше получается у небольших фирм. Однако лишь крупная компания может обеспечить высокий уровень профессионализма при оформлении сделки. Но теперь способ разрешения этого противоречия, кажется найден - использование его, впрочем, небезопасно для риэлторских фирм.

***КАК ЭТО ПРОИСХОДИТ У НАС***

Проблемы, которые приходится решать агентствам недвижимости, сильно зависят от их размера. Маленьким фирмам трудно получить необходимые правительственные лицензии на риэлторскую деятельность. Им сложно обеспечить профессиональную подготовку своего персонала. Кроме того, содержание целого штата специалистов, обеспечивающих быструю и юридически безупречную регистрацию сделки и безопасное проведение взаиморасчетов между ее участниками для небольшой фирмы просто накладно. Крупные компании легко решают этот круг вопросов, но у них возникают другие труднопреодолимые проблемы: чем больше разрастается персонал, тем сложнее оказывается обеспечить эффективное управление. В мире широко распространена практика построения риэлторского бизнеса не в привычной нам форме единой компании, осуществляющей весь комплекс услуг в области обслуживания сделок с недвижимостью, а в виде сети фирм, объединенных единством технологий - франшизы. Заокеанская практика постепенно пробивает дорогу на территорию нашей страны. Несмотря на то, что франчайзинг внедряется отечественными риэлторами в усеченном виде, он позволяет решить некоторые проблемы, сдерживавшие до сих пор возможности развития рынка. Правда, при этом создаются новые сложности, часто очень серьезные. Но об этом позже. Первым крупным проектом, на практике реализующим в сфере недвижимости идеи франчайзинга, стало создание сети из десяти территориальных представительств Московской центральной биржей недвижимости (МЦБН). Сначала возникла идея создания отделения биржи в разных районах столицы, чтобы максимально приблизить услуги МЦБН к потребителю. Но это потребовало бы от предприятия колоссальных инвестиций в обустройство и содержание новых офисов, не говоря уже о длительном периоде становления бизнеса в оторванном от головной конторы коллективе. И вот решено было сделать директоров территориальных представительств их совладельцами. По сути каждый открываемый филиал МЦБН становился самостоятельной коммерческой структурой, вся ответственность (в том числе и финансовая) за процветание которой ложилась на плечи ее руководителя-совладельца. Форма взаимоотношений предприятий на местах и головного офиса МЦБН более всего укладывается именно в понятие “франчайзинг”, хотя его классическое понимание - предоставление технологии и торговой марки - претерпело здесь некоторую трансформацию. Если в классической схеме компания-франчайзи ведет бизнес самостоятельно, а франчайзер сосредотачивается на разработке новых технологий и рекламной поддержке, то в системе МЦБН было проведено четкое разделение функций между головной компанией и представительствами. По сути, открываемый филиал берет на себя лишь предварительную работу с клиентами по подготовке сделок. А проведение контракта через нотариат и органы госрегистрации - забота головного офиса. Заметим, что территориальное представительство не является риэлторской фирмой в полном смысле этого слова, поскольку у него отсутствует лицензия на право работы с недвижимостью. В созданной районной структуре сотрудники самостоятельно готовят каждую сделку - до того момента, когда нужно будет ее регистрировать. Для этого территориальное представительство располагает доверенностью головной компании. В назначенный для совершения сделки час ее участники приезжают в головной офис и в действие вступает отработанный механизм с участием биржевого нотариуса, отдела регистрации и специального отделения банка. Кроме того, привлекается служба охраны, занимающаяся обеспечением безопасности участников сделки до и после денежных взаиморасчетов. Попытки создания собственных отделений, обслуживающих определенные городские территории, предпринимали и другие компании. Агентство недвижимости “САВА” несколько лет назад создало филиал на старом Арбате. Дело не задалось. Клиенты, жившие в районе Арбата, все равно предпочитали ехать в головной офис компании, расположенный довольно далеко от центра столицы. Неудачу своей попытки руководители компании объясняют следующим: опасаясь за безопасность своего имущества, клиент до сделки обязательно хочет убедиться в солидности компании, посмотрев на ее штаб-квартиру.

***КАК ЭТО ПРОИСХОДИТ У НИХ***

Практика франчайзинга в сфере недвижимости широко распространена на Западе. Там головная компания поставляет своим франчайзи полный пакет различных программ по всем направлениям риэлторской деятельности, приобретя которые, можно создать готовый бизнес - включая даже программные продукты для офиса и тесты по набору кадров. По сути дела, покупка франшизы - это чистое вложение капитала под процент, при котором сам инвестор отнюдь не обязательно должен сам заниматься управлением новой компанией, а может нанять для этого квалифицированного менеджера. Но получение прямого дохода от работы фирмы - не единственная возможная в данном случае цель. В недавней истории американского рынка недвижимости был очень показательный случай. Некая компания приобрела сразу три крупнейших американских франчайзинга. Купленные компании в совокупности контролировали двадцать процентов вторичного рынка недвижимости США, а в этой стране при операциях с жильем чрезвычайно распространена ипотека - кредитование под залог. После обретения компаниями нового владельца все они в один голос стали рекомендовать клиентам пользоваться ипотечными услугами только одной структуры - той, которая стояла за сделкой. Оказалось, была осуществлена сложная двухходовая комбинация для того, чтобы разом получить двадцать процентов американского рынка ипотеки. Заметим, что стоимость франчайзинговой сети в США составляет несколько десятков, максимум сотен тысяч долларов. И потратив на покупку трех сетей меньше миллиона долларов, инвестор получил контроль над пятой частью многомиллиардного американского рынка кредитования под залог жилья.

***КАК ЭТО БУДЕТ У НАС***

Вот как прокомментировал возможность развития франчайзинга в отечественном риэлторском бизнесе президент Российской гильдии риэлторов Константин Апрелев: “На моей памяти раскололось семнадцать московских агентств недвижимости - именно из-за того, что они создавали представительства. При локализации маленького коллектива у него быстро появляются свои собственные интересы, независимые от интересов фирмы”.

Одна из самых страшных болезней риэлторского бизнеса заключается в дороговизне подготовки специалистов, которых впоследствии очень легко потерять. При создании франчайзи или территориальных отделений это противоречие может сыграть роль мины замедленного действия, спровоцировав распад компании. По мнению г-на Апрелева, франчайзинг в отечественной недвижимости возможен, но не сейчас - в стране нет как такового франчайзингового законодательства. Впрочем, законодательную базу под франчайзинг подвела новая редакция Гражданского Кодекса, введя понятие коммерческой концессии. В 54 главе 2-й части ГК оговаривается: “По договору коммерческой концессии одна сторона (правообладатель) обязуется предоставить другой стороне (пользователю) за вознаграждение (...) право использовать в предпринимательской деятельности пользователя комплекс исключительных прав, принадлежащих правообладателю, в том числе право на фирменное наименование (...), на охраняемую коммерческую информацию, а также на другие предусмотренные договором объекты исключительных прав -товарный знак, знак обслуживания и т.д.” Именно в использовании коммерческой концессии видит будущее франчайзинга руководство МЦБН. И имеет на это определенные основания. Представительство МЦБН в подмосковном городе Зеленограде было открыто именно по этой модели. Несколько независимых зеленоградских брокеров обратились в компанию с просьбой разрешить им пользоваться именем биржи. При этом они сами нашли помещение для своей работы, оплатили его аренду, а биржа по договору коммерческой концессии предоставила им свою торговую марку. Кроме того, зеленоградское представительство получило лицензию и право самостоятельно регистрировать сделки, не обращаясь для этого в московский офис МЦБН. Соединение известной торговой марки и команды опытных риэлторов, хорошо знающих зеленоградский рынок недвижимости, дало быстрый эффект. Вновь открывшееся представительство в течение короткого срока смогло захватить в Зеленограде долю рынка, сравнимую с той, которую имеют в этом подмосковном городе такие крупные агентства, как “Миэль” и “Нора”. По мнению руководства МЦБН, коммерческая концессия позволит полностью реализовать преимущества франчайзинговой модели на рынке недвижимости. Для еще большего расширения сети представительств биржа заложила в договор с пользователями концессии обязательство последних открывать в свою очередь определенное количество субконцессий - предоставлять третьим лицам тот же комплекс услуг, который МЦБН дает концессионерам. То есть франчайзинговая система биржи должна расти сразу на двух уровнях, откусывая у конкурентов все новые и новые доли рынка. Вопрос о том, какие меры противодействия предпримут конкуренты, остается открытым.

**Помимо этой статьи я бы хотел обратить внимание на образование наших коммерсантов не только в центральном регионе, но и удаленных.**

Не исключено, что в лексиконе бизнесменов и предпринимателей Приморья скоро появятся новые слова - “франчайзинг”, “франшиза”, “роялти”, лицензия “Мастер”. Но это будет не данью моде, а производственной необходимостью. 20 февраля во Владивостоке начнется семинар “Франчайзинг в России” для деловых людей Приморья, где Американский центр поддержки предпринимательства совместно с краевой и городской администрациями намерены познакомить с новой для России, эффективной системой дистрибуции (распределения).

Спонсорами семинара являются Агентство по международному развитию США, Сибли Интернэшнл, консультанты по франшизе из разных стран и центра поддержки бизнеса “Делойт и Туш”. Лекции прочтут господа Фиона и Джон Скотт -учредитель и соучредитель компании “Фастфрейм США”. Участники семинара будут работать три дня. Два из них посвящаются обзорным темам, и один - детальному ознакомлению с изучаемым предметом уже для тех, кто хочет получить адреса, телефоны, завязать отношения и установить контакты, чтобы получше узнать, чем занимаются франчайзинговые предприятия. Участники семинара получат пакет документов на русском языке и “Руководство по франчайзингу”, автором которого является юрист и консультант по франчайзингу, гражданин Великобритании Мартин Мендельсон.

Компания Сибли Интернэшнл, которая проводит семинар, получила грант от Агентства по международному развитию на проведение семинаров в России. Ее цель - способствовать тому, чтобы 1996 год стал годом франчайзинга в России. Этому будут посвящены семинары еще в семи городах страны, где расположены центры поддержки предпринимательства.

Как сообщил консультант программы развития предпринимательства Уолтер Пауэр, франчайзинг может заинтересовать бизнесменов и предпринимателей Приморья, намеревающихся открыть или уже имеющих свое дело в сфере услуг населению. Он дает дополнительную возможность финансирования. Занимаясь им, предприниматель меньше рискует, что делает его бизнес более привлекательным для банков, которые пока не участвуют в финансировании малого бизнеса. Наконец, франчайзинг открывает путь, по которому можно импортировать зарубежный опыт в Россию.

Компания Сибли Интернэшнл помогает тем, кто занимается сферой услуг. У нее есть опыт работы в организации прачечных. Она заинтересована в том, чтобы распространять дальше свое влияние и организовать такие компании, как компании быстрого питания, автостанции, станции по ремонту автомобилей...

- В Москве есть франчайзинговая компания - прачечная “Голубой кристалл”. Мы надеемся привезти людей, которые имеют опыт по организации этой компании, во Владивосток, -сказал Уолтер Пауэр. - Они проконсультируют местных бизнесменов. В России вообще и в Приморье в частности существует широкое поле деятельности, много направлений, по которым можно работать. Мы разговаривали с представителями Русско-Американского инвестиционного фонда, который сотрудничает с Дальрыббанком. Они показали заинтересованность в этой программе и не исключили возможность предоставления кредитов.

Франчайзинг позволяет направлять и контролировать риск. По данным статистики США, в сфере услуг обычно распадается 75 процентов только что организованного бизнеса. А в системе франчайзинга - выживает 85 процентов. Еще один немаловажный его аспект - он предоставляет концепцию развития бизнеса в будущем. В то же время это гибкая система сама по себе.

Предложения по франчайзингу

 1.Моментальная типография

 2.Химическая чистка за 1 час

 3.Реставрация технических крыш

 4.Профессиональные афишы

 5.Киоски проявки и печати фото за 1 час

 6.Срочная химическая чистка одежды с дизенфекцией

 7.Химическая чистка с единой ценой

 8.Реставрация санузлов и керамической плитки на дому

 9.Лекарственные травы, натуральные косметические и диетические препараты

 10.Центр здоровья. (Антитабачная и другие терапии)

 11.Мойка автомобилей. Оборудование высокого давления

 12.Химическая чистка за 1 час

 13.Моментальная печать (типография)

 14.Моментальное изготовление афиш

 15.Ресторан быстрого обслуживания

 16.Выпечка сдобных круасанов

 17.Керамические покрытия

 18.Продажа натуральных продуктов гигиены и косметики

 19.Услуги по уборке предприятий и специализированных помещений

 ТОРГОВАЯ МАРКА prontaprint!

 Название фирмы:

 PRONTAPRINT IBERICA

 Описание деятельности:

 Моментальная типография

 Идентификационный номер:

 122

 История развития

 Год возникновения:

 1986

 Отделение в Испании.

 Собственные:

 Через франшизы:

 1

 9

 Отделение за рубежом:

 386

 Годовой объем реализации:

 135 000 000 $

 Экономические условия

 Вступительный взнос:

 30 000 $

 Роялти (отчисления от оборота):

 5 % от оборота

 Отчисление на рекламу:

 Общий объем инвестиций

 (оценочно):

 160 000 - 170 000 $

 Общи характеристики предприятия

 Минимальная численность

 населения района:

 50 000 жителей

 Рекомендуемая площадь:

 90 -100 кв. м

 Желательное расположение:

 Годовой оборот (оценочно):

 300 000 $

 Дополнительная информация:

 Инвестиция включает: работу, декорацию,

 вступительный взнос, оборудование,

 обучение и т.д.

 ТОРГОВАЯ МАРКА 5 a sec

 Название фирмы:

 NUEVO EN SECO S.A.

 Описание деятельности:

 Химическая чистка за 1 час

 Идентификационный номер:

 26

 История развития

 Год возникновения:

 1968

 Отделение в Испании.

 Собственные:

 Через франшизы:

 2

 32

 Отделение за рубежом:

 900

 Годовой объем реализации:

 235 000 000 $

 Экономические условия

 Вступительный взнос:

 12 500 $

 Роялти (отчисления от оборота):

 1 - 1,5 %

 Отчисление на рекламу:

 1 - 2 %

 Общий объем инвестиций (оценочно):

 170 000 - 250 000 $

 Общи характеристики предприятия

 Минимальная численность населения района:

 50 000жителей

 Рекомендуемая площадь:

 70 кв. м

 Желательное расположение:

 Годовой оборот (оценочно):

 260 000 $

 Дополнительная информация:

 Европейский лидер в области

 ТОРГОВАЯ МАРКА A Coustic Cleanings

 Название фирмы:

 DESARROLLO DE ACOUSTIC

 CLEANINGS ESPANA S.L.

 Описание деятельности:

 Реставрация технических крыш

 Идентификационный номер:

 28

 История развития

 Год возникновения:

 1993

 Отделение в Испании.

 Собственные:

 Через франшизы:

 1

 30

 Отделение за рубежом:

 Франция, Португалия

 Годовой объем реализации:

 Экономические условия

 Вступительный взнос:

 12 500 $

 Роялти (отчисления от оборота):

 3 %

 Отчисление на рекламу:

 до 3 %

 Общий объем инвестиций (оценочно):

 17 500 $ включая расходный материал

 Общи характеристики предприятия

 Минимальная численность населения

 района:

 500 000 жителей

 Рекомендуемая площадь:

 нет необходимости

 Желательное расположение:

 Годовой оборот (оценочно):

 83 000 - 125 000 $

 Замечания

 Период обучения персонала:

 курс 2 дня, постоянная техническая

 помощь

 Дополнительная информация:

 Это уникальный процесс реставрации

 технических потолков

 ТОРГОВАЯ МАРКА Ayllon ROTULOS

 Название фирмы:

 AYLLON LA CASA DEL ROTULO

 S.A.

 Описание деятельности:

 Профессиональные афишы

 Идентификационный номер:

 33

 История развития

 Год возникновения:

 1983

 Отделение в Испании.

 Собственные:

 Через франшизы:

 9

 1

 Годовой объем реализации:

 3 700 000 $

 Экономические условия

 Вступительный взнос:

 42 000 $

 Роялти (отчисления от оборота):

 3 %

 Отчисление на рекламу:

 2 %

 Общий объем инвестиций (оценочно):

 125 000 $

 Общи характеристики предприятия,/b>

 Минимальная численность населения

 района:

 мин. 100 000 жителей

 Рекомендуемая площадь:

 100 кв. м

 Годовой оборот (оценочно):

 415 000 $

 Замечания

 Период обучения персонала:

 3 - 4 недели

 ТОРГОВАЯ МАРКА FotoSistema

 Название фирмы:

 CIALIT S.A.

 Описание деятельности:

 Киоски проявки и печати фото за 1

 час

 Идентификационный номер:

 65

 История развития

 Год возникновения:

 1988

 Отделение в Испании.

 Собственные:

 Через франшизы:

 Отделение за рубежом:

 23

 179

 2

 Экономические условия

 Вступительный взнос:

 8 300 $

 Отчисление на рекламу:

 4 200 $

 Общий объем инвестиций (оценочно):

 варьируется

 Общи характеристики предприятия

 Минимальная численность населения района:

 от 15 000 жителей

 Рекомендуемая площадь:

 30 - 80 кв. м

 Годовой оборот (оценочно):

 170 000 $

 ТОРГОВАЯ МАРКА

 Название фирмы:

 NOVEMAT S.A.

 Описание деятельности:

 Срочная химическая чистка одежды с

 дизенфекцией

 Идентификационный номер:

 76

 История развития

 Год возникновения:

 1994

 Отделение в Испании.

 Собственные:

 15

 Экономические условия

 Вступительный взнос:

 нет

 Роялти (отчисления от оборота):

 да

 Отчисление на рекламу:

 нет

 Общий объем инвестиций (оценочно):

 79 000 $

 Общи характеристики предприятия

 Минимальная численность населения

 района:

 10 000 жителей

 Рекомендуемая площадь:

 50 - 80 кв. м

 Годовой оборот (оценочно):

 125 000 $

 Дополнительная информация:

 Мировой патент сухой чистки и

 дезинфекции. Опыт 14 лет.

 ТОРГОВАЯ МАРКА hyperSec

 Название фирмы:

 GRUPO VIT SEC

 Описание деятельности:

 Химическая чистка с единой ценой

 Идентификационный номер:

 78

 История развития

 Год возникновения:

 1995

 Отделение в Испании.

 Собственные:

 Через франшизы:

 Отделение за рубежом:

 2

 14

 3

 Экономические условия

 Вступительный взнос:

 20 000 $

 Роялти (отчисления от оборота):

 500 $ мес.

 Отчисление на рекламу:

 400 $ мес.

 Общий объем инвестиций (оценочно):

 196 000 $

 Общи характеристики предприятия

 Минимальная численность населения

 района:

 45 000 жителей

 Рекомендуемая площадь:

 150 - 200 кв. м

 Годовой оборот (оценочно):

 208 000 - 458 000 $

 Дополнительная информация:

 Первая франшиза в Испании с

 единой ценой.

 ТОРГОВАЯ МАРКА perma glas

 Название фирмы:

 PERMAGLAZE ESPANA S.L.

 Описание деятельности:

 Реставрация санузлов и керамической

 плитки на дому

 История развития

 Год возникновения:

 1992

 Отделение в Испании.

 Собственные:

 Через франшизы:

 Отделение за рубежом:

 1

 18

 220

 Экономические условия

 Вступительный взнос:

 от 12 500 $

 Роялти (отчисления от оборота):

 3 %

 Отчисление на рекламу:

 3 %

 Общий объем инвестиций (оценочно):

 12 500 $ + вступительный взнос

 Общи характеристики предприятия

 Минимальная численность населения

 района:

 50 000 жителей

 Рекомендуемая площадь:

 20 кв. м

 Годовой оборот (оценочно):

 Зависит от зоны

 Дополнительная информация:

 Зависит от зоны

 ТОРГОВАЯ МАРКА EI RECO

 Название фирмы:

 ARTESANIA AGRICOLA S.A.

 Описание деятельности:

 Лекарственные травы, натуральные

 косметические и диетические препараты

 Идентификационный номер:

 56

 История развития

 Год возникновения:

 1977

 Отделение в Испании.

 Собственные:

 Через франшизы:

 Отделение за рубежом:

 1

 121

 0

 Экономические условия

 Общий объем инвестиций

 (оценочно):

 6 000 $

 Общи характеристики предприятия

 Минимальная численность населения

 района:

 10 000 жителей

 Рекомендуемая площадь:

 60 кв. м

 Желательное расположение:

 Коммерческая зона

 ТОРГОВАЯ МАРКА smokeno

 Название фирмы:

 CATEXIT S.L.

 Описание деятельности:

 Центр здоровья. (Антитабачная и

 другие терапии)

 Идентификационный номер:

 128

 История развития

 Год возникновения:

 1993

 Отделение в Испании.

 Через франшизы:

 Отделение за рубежом:

 10

 73

 Экономические условия

 Роялти (отчисления от оборота):

 210 $/мес

 Общий объем инвестиций (оценочно):

 30 000 $ включая вступительный взнос

 Общи характеристики предприятия

 Минимальная численность населения

 района:

 60 000 - 70 000 жителей

 Рекомендуемая площадь:

 30 - 40 кв. м

 Годовой оборот (оценочно):

 160 000 $ (1-ый год)

 Дополнительная информация:

 Обучение персонала

Примечание !!! Реферат полностью написан по книге В. В. Довганя « Франчайзинг - путь к расширению бизнеса.

Начиная с «Состояние дел в сфере франчайзинга в России»

я писал всю из головы и из интернета.

Преподаватель: Юшкевич ( каф. Эконом теории МИРЭА )

сначала был недоволен ( мало используемой литературы),

**но потом поставил 5 . Так что будьте аккуратней и лучше допишите.**

**LOLO**