



РУКОВОДСТВО по ФРАНЧАЙЗИНГУ для предпринимателей УЗБЕКИСТАНА



Ташкент 2008

Руководство по франчайзингу для предпринимателей Узбекистана

Методическое пособие. Ташкент, 2008 г.

Под общей редакцией к.э.н. Шайхова А.Э.

Авторский коллектив:

Юлий Юсупов (руководитель авторского коллектива),
Эльяр Закиров, Нозир Ибрагимов, Набиджон Касымов, Назар Талибджанов.

Административные вопросы: Саидбек Джурабеков, Алия Абдурахманова.

АННОТАЦИЯ

У подавляющего большинства людей, что-то слышавших о франчайзинге, он ассоциируется исключительно с сетью быстрого питания «McDonald's». На самом деле франчайзинг является эффективной организационной формой расширения успешных предпринимательских моделей и весьма распространен во всем мире в самых разных отраслях экономики. В Узбекистане эта схема развития бизнеса пока применяется в очень ограниченных масштабах. Поэтому отечественным предпринимателям еще только предстоит «открыть» для себя преимущества франчайзинга.

Цель пособия – дать основные понятия франчайзинга, описать специфику работы франчайзинговой схемы в условиях Узбекистана, предложить конкретные рекомендации для действующих и потенциальных участников франчайзинговых отношений.

БЛАГОДАРНОСТЬ

Пособие издано благодаря спонсорской поддержке Программы Развития Организации Объединенных Наций в рамках реализации проекта “Бизнес Форума Узбекистана” и распространяется бесплатно через Торгово-промышленную палату Республики Узбекистана и ее структурные подразделения. Электронная версия пособия также размещена на интернет-портале Торгово-промышленной палаты Республики Узбекистан www.chamber.uz, на официальном сайте ПРООН в Узбекистане www.unpdr.uz и проект “Бизнес Форум Узбекистана” www.bfu.uz.

Также выражаем свою благодарность за содействие в подготовке руководства:

*Владимиру Милохову, генеральному директору компании,
Зульфийи Ахмедшиной, генеральному директору компании «Filosoftika»,
Равшану Мамурову, специалисту по программам экономического управления ПРООН,
Александре Артамоновой, сотруднику Торгово-промышленной палаты Республики Узбекистан,
Нарзулло Обломуратову, менеджеру проекта “Бизнес Форум Узбекистана”.*

**Торгово-промышленная палата Республики Узбекистан
Программа Развития ООН
Проект “Бизнес Форум Узбекистана”**

Республика Узбекистан, г. Ташкент, ул. Бухара 6
Телефон/Факс: +(998-71) 233-77-49
Веб-сайт: www.bfu.uz
Эл. почта: info@bfu.uz

СОДЕРЖАНИЕ

Что нужно знать о франчайзинге

Что такое франчайзинг?	4
В чем преимущества франчайзинга?	6
В каких сферах бизнеса существует франчайзинг?	8
История и география франчайзинга	10
Виды франчайзинга	12

Правовые и финансовые аспекты франчайзинга в Узбекистане

Нормативно-правовая база, регулирующая франчайзинговые отношения	16
Особенности бухгалтерского учета и налогообложения	21

Развитие бизнеса с применением механизмов франчайзинга

Потенциальные выгоды франчайзера	24
Оценка рисков и возможных трудностей франчайзера	26
Оценка готовности стать франчайзером	27
Подготовительная стадия создания франчайзинговой сети	29
Управление сетью и ее развитие	35

Рекомендации для потенциальных франчайзи

Преимущества франчайзи	38
Риски и возможные трудности франчайзи	39
Готовы ли вы стать франчайзи?	41
Как найти нужную вам франшизу:	
самоанализ и поиск первичной информации	43
отбор кандидатов и переговоры	45
проработка договора и подготовка запуска бизнеса	50

Приложения

В чем отличия франчайзинга от близких типов соглашений?	55
Примерный договор комплексной предпринимательской лицензии (франшизинга)	58
Учет нематериальных активов	62
12 критериев эффективности франчайзинга	67
Разработка пособия для франчайзи	69
Услуги франчайзера	71
10 признаков великолепной франшизы	73
Как не попасться на удочку аферистов при покупке франшизы	75
Где разместить торговую точку?	76
Предложения отечественных франчайзеров	77

ЧТО НУЖНО ЗНАТЬ О ФРАНЧАЙЗИНГЕ

Что такое франчайзинг?

Франчайзинг (или франшиза) - это продажа или временное предоставление товарного знака и/или фирменных технологий (методов организации) другому предпринимателю.

Франчайзинг (или франшиза) - это продажа или временное предоставление товарного знака и/или фирменных технологий (методов организации) другому предпринимателю. Субъектами отношений в рамках франчайзинга являются два лица. То из них, которое обладает правами на марку или технологию, является **франчайзером**. Лицо, приобретающее возможность использовать принадлежащие франчайзеру права, называется **франчайзи**. Пакет прав, которые франчайзер желает продать или продает франчайзи, часто называют франшизой. В соответствии с законодательством Узбекистана сторонами по договору франчайзинга могут быть только **коммерческие организации и граждане, зарегистрированные в качестве предпринимателей**.

Суть франчайзинга заключается в тиражировании успешно работающего бизнеса, то есть в приобретении имиджа и технологий действующего предприятия, всесторонне апробированных на практике. Франчайзер предоставляет франчайзи на возмездной основе право использовать свое имя, фирменный стиль, опыт, знания, технологии производства и управления, ноу-хау. При этом, как правило, франчайзер обязуется оказывать содействие в становлении бизнеса, обеспечивать техническую и консультационную помощь.

Суть франчайзинга заключается в тиражировании успешно работающего бизнеса, то есть в приобретении имиджа и технологий действующего предприятия, всесторонне апробированных на практике.

Франчайзи осуществляет свою деятельность под товарным знаком франчайзера, используя его репутацию на рынке товаров (услуг), и по своему фирменному стилю идентифицируется с франчайзером.

Франчайзер выступает в единственном числе. Франчайзи, работающих по договору с одним конкретным франчайзером, может быть несколько. Успешно работающие франчайзеры насчитывают в своей структуре от нескольких десятков до нескольких сотен франчайзи, а в некоторых случаях сеть франчайзи включает тысячи предприятий.

Во франчайзинговых отношениях присутствуют три вида платежей: вступительный взнос, роялти, дополнительные вложения. **Вступительный (паушальный) взнос** выплачивается франчайзи в качестве первоначальной платы за последующее использование имени. Сумма зависит от отрасли бизнеса, внутренних стандартов правообладателя и амбиций франчайзера. **Роялти** - периодические выплаты, производимые франчайзи ежемесячно или ежеквартально франчайзеру за использование торговой марки и системы ведения бизнеса. Часто они исчисляются в виде доли от оборота франчайзи, но иногда франчайзер устанавливает фиксированные выплаты, независимые от оборота. **Дополнительные вложения** встречаются не во всех договорах. Осуществляются они либо в разовом порядке, либо периодически, как правило, на рекламу и PR, покупку оборудования (если оборудование уникальное и дорогостоящее), покупку товаров у франчайзера, на развитие франчайзинговой сети. Кроме того, франчайзи должен также произвести **инвестиции в свое развитие**, чтобы соответствовать условиям франчайзера, которые последний выставляет в своем договоре.

Франчайзинг - это своего рода **коммерческая сеть**, функционирующая по единой методике. Для успешной работы этой сети франчайзер обеспечивает франчайзи различными формами под-

держки и пользуется правом регулирования деятельности франчайзи с целью сохранения репутации на рынке, не нарушая при этом его юридической и экономической самостоятельности. Речь идет, прежде всего, о контроле за соблюдением применяемых технологий и качестве его товаров или услуг.

Франчайзинг очень близок к формам соглашений, заключаемым в бизнесе, на предмет агентских услуг, дистрибьюторства, лицензий и ноу-хау. Сравнение этих форм с франчайзингом дано в Приложении 1.

Франчайзинг - это своего рода коммерческая сеть, функционирующая по единой методике.

Франчайзинг - это взаимовыгодный обмен	
Что получает франчайзи	Что получает франчайзер
<ul style="list-style-type: none"> • Права на марку и/или технологию; • Содействие в развитии и становлении бизнеса; • Информацию о рынке, методах производства и работы с клиентами; 	<ul style="list-style-type: none"> • Вознаграждение за использование марки и/или технологии; • Распространение бизнеса франчайзера в регионах; • Информацию о местных рынках, гибкость в работе с клиентами;

В зависимости от характера взаимоотношений между франчайзером и франчайзи надо различать:

- **Стандартный (классический) франчайзинг.** Как правило, франчайзи при покупке такой франшизы должен заплатить вступительный взнос и регулярно делать отчисления в пользу франчайзера (роялти). Имеют место строгий отбор потенциальных франчайзи, регистрация договора на пользование товарным знаком в государственных органах, обучение, определение жестких корпоративных стандартов, жесткий контроль за ведением бизнеса, регулярная отчетность перед франчайзером. Стандартный франчайзинг плохо приживается на постсоветском пространстве, где деятельность фирм не так прозрачна, как на Западе, и не очень уважают права на интеллектуальную собственность.
- **Свободный франчайзинг.** Практически полная свобода для франчайзи в организации бизнеса. По своей сути данный вид франчайзинга близок к обычному дилерству, но с добавлением товарного знака, обучения, консультаций, особых условий. В свободном франчайзинге могут быть символический или нулевой паушальный взнос и незначительные или нулевые роялти, а также очень мягкие требования к франчайзи. Самый распространенный и удобный вид франчайзинга в странах СНГ.
- **Серебрянный франчайзинг или бизнес «под ключ».** Франчайзер фактически сам создает филиал и потом отдает его франчайзи во владение за процент от прибыли. Чаще всего на основе филиала создается так называемый корпоративный франчайзинг. В отличие от стандартного и свободного франчайзинга здесь нельзя расторгнуть соглашение с франчайзером и создать на этом же месте свой собственный бизнес под другой вывеской.
- **Золотой франчайзинг или мастер-франчайзинг.** Покупая такую франшизу, франчайзи сам становится франчайзером в своем регионе и сам развивает здесь франчайзинговую сеть, открывая собственные точки или продавая франшизы.

Франчайзинг очень близок к другим формам соглашений, заключаемым в бизнесе на предмет агентских услуг, дистрибьюторства, лицензий и ноу-хау.

В чем преимущества франчайзинга?

Начиная с 50-х гг. прошлого века франчайзинг успешно завоевывает позиции во всем мире. В США, родине современного франчайзинга, фирмы, использующие франчайзинговые схемы, создают до половины национального валового дохода. Если убрать из статистики заведомо «нефранчайзинговые» отрасли - железную дорогу, вооружение и т.д., то видно, что франчайзинг доминирует в сфере потребительских товаров и услуг.

Выгоден франчайзинг и нашей стране. Можно выделить четыре основных преимущества франчайзинга с точки зрения интересов развития экономики Узбекистана (о непосредственных выгодах участников франшизы – франчайзера и франчайзи – мы расскажем ниже).

Франчайзинг это:

1. Эффективная организационная форма расширения и мультипликации успешных моделей бизнеса и современных технологий, причем как зарубежных, так и отечественных.

Франчайзинг, с одной стороны, позволяет лидерам бизнеса на взаимовыгодной основе передавать свои отработанные технологии производства и управления другим предпринимателям, а также расширять свои сферы влияния. С другой – выбирать начинающим предпринимателям те модели и технологии, которые доказали свою результативность на практике.

Франчайзинг позволяет наилучшим образом:

- **учитывать местные условия и сочетать преимущества крупного и малого бизнеса** (франчайзи лучше знает свою территорию, может более гибко реагировать на запросы местных клиентов);
- **задействовать частную инициативу** (франчайзи лучше мотивирован по сравнению с наемным менеджером, так как является собственником предприятия и вложил в него личные средства).

Так как расширяются масштабы и происходит мультипликация именно успешных моделей бизнеса и технологий, то **повышается общая эффективность экономики**, проявляющаяся в более высоких темпах экономического роста, занятости и уровня жизни населения.

Немаловажно и то, что франчайзинг стимулирует франчайзера к дальнейшему совершенствованию своего бизнеса. Уже чтобы ввести франчайзинг, франчайзер должен быть достаточно успешным, лидером в своей сфере. После же создания франчайзинговой сети совершенствование бизнеса становится основной задачей франчайзера, как ответственного за развитие сети.

Отметим также, что франшиза в Узбекистане подразумевает не обязательно мультиплицирование зарубежных марок и технологий. Успешные местные компании, уже создавшие себе имя и внедрившие эффективные методы работы, вполне способны стать франчайзерами. Причем заключать соглашения они могут не только внутри страны, но и за рубежом. Иными словами, франчайзинг – **прекрасный инструмент развития отечественного брендинга и расширения деятельности успешных местных предприятий**.

Надо также иметь в виду, что у отечественных франчайзеров по сравнению с «импортными» на территории Узбекистана есть важные преимущества: отсутствие языкового барьера, единое правовое пространство, знание особенностей ведения бизнеса

Франчайзинг позволяет наилучшим образом учитывать местные условия и сочетать преимущества крупного и малого бизнеса и задействовать частную инициативу.

Франчайзинг – прекрасный инструмент развития отечественного брендинга и расширения деятельности успешных местных предприятий.

в нашей стране. Но чтобы этот механизм заработал, нужно, чтобы местные предприниматели осознали выгоды такой формы организации бизнеса.

2. «Школа воспитания» для малого бизнеса.

Начинающим предпринимателям зачастую гораздо надежнее и целесообразнее покупать франшизу, нежели открывать собственный бизнес. В результате они получают доступ к проверенным на рынке технологиям производства и управления, возможность использовать широко известный бренд. Кроме того, франчайзер обучает сотрудников франчайзи методам работы и оказывает текущие консультации. Лучшей «школы» для начинающего предпринимателя трудно придумать.

Эффективность такого обучения на практике подтверждается статистикой. Если большинство новых малых предприятий, как показывает мировой опыт, закрываются в первые два года, то восемь из десяти франчайзинговых компаний продолжают работать и через пять лет после своего открытия! Не случайно в США в области франчайзинга сосредоточено 60% малого бизнеса.

Преимущество франчайзинга

Франчайзинг это:

- эффективная организационная форма расширения и мультипликации успешных моделей бизнеса и современных технологий;
- «школа воспитания» для малого бизнеса;
- действенная форма кооперации предпринимателей;
- эффективная модель вовлечения в предпринимательство людей и сбережений.

У отечественных франчайзеров по сравнению с зарубежными на территории Узбекистана есть важные преимущества. Прежде всего, знание местных условий и специфики рынка.

Франчайзинг - это «Школа воспитания» для малого бизнеса.

3. Эффективная форма кооперации предпринимателей, в том числе представителей крупного и малого бизнеса.

Одна из причин успеха франчайзинга заключается в особом эффекте сотрудничества между франчайзи и франчайзером. Группа франчайзи, собранных под одним торговым знаком, может осуществлять деятельность, которая непосильна отдельным предпринимателям.

Важным преимуществом франчайзинга является приобретение и увеличение конкурентоспособности всей сети в целом. Это преимущество обеспечивается за счет:

- единого видения стратегии развития и достижения единообразия деятельности всех участников;
- постоянного информационного обмена (что дает возможность обмениваться инновационными идеями и оценивать рыночную ситуацию с большой степенью достоверности, а, следовательно, повышать уровень стратегического планирования и маркетинга);
- совместной работы на рынке по продвижению товаров/услуг (единая маркетинговая стратегия, общие маркетинговые мероприятия, в том числе централизованные расходы на рекламу), по определению условий поставок ресурсов (нахождение поставщиков, получение от них скидок и прочих преимуществ);
- товаров или оказываемых услуг, росту квалификации персонала, повышению репутации всей сети.

Важным преимуществом франчайзинга является приобретение и увеличение конкурентоспособности всей сети в целом.

Франчайзер отвечает за те функции, которые эффективнее осуществляет крупное предприятие, а франчайзи своей деятельностью обеспечивает гибкость сети, присущую малому бизнесу.

Франчайзинг позволяет вовлечь в бизнес тех людей, которые обладают организаторскими способностями.

Отраслевая направленность франчайзинга практически не ограничена.

При этом имеет место своеобразное разделение труда, когда франчайзер отвечает за те функции, которые эффективнее осуществляет крупное предприятие: научные исследования, маркетинг, соглашения с поставщиками ресурсов, специальные меры по поддержанию и развитию имиджа корпоративной сети и пр., а франчайзи своей деятельностью обеспечивает гибкость сети, присущей малому бизнесу.

В результате все участники франчайзинговой сети имеют возможность экономить средства на рекламе и других маркетинговых мероприятиях, на поиске поставщиков и за счет получения скидок при закупках, на исследованиях и обучении персонала и т.д. Сама сеть – отличный механизм обмена полезной информацией и генерирования новых идей и технологий.

4. Эффективная модель вовлечения в предпринимательство людей и сбережений.

Франчайзинг позволяет вовлечь в бизнес тех людей, которые обладают организаторскими способностями, но не уверены в своих силах и навыках, не обладают собственной уникальной бизнес-идеей. Таким людям легче начать заниматься предпринимательством под «покровительством» лиц и организаций, уже добившихся положительных результатов. Таким образом, широкое распространение франшизных систем позволяет значительно повысить экономическую активность населения и использовать накопленные (в денежной или имущественной форме) сбережения для инвестирования в экономику.

Перспективы развития франчайзинга в Узбекистане

Основной преградой развития франчайзинга в Узбекистане является недостаток информации о предлагаемых франшизах, а также о мероприятиях по франчайзингу, проводимых в различных странах мира. Ведь ежегодно во многих странах мира проводятся выставки по франчайзингу, конференции с участием потенциальных инвесторов – франчайзи, семинары и другие мероприятия, позволяющие участникам франчайзинговой системы обмениваться опытом, приобретать новые полезные знания. В нашей стране уже есть компании, которые развивают свою торговую марку как в Узбекистане, так и в странах ближнего зарубежья, в том числе посредством франчайзинга. И, на наш взгляд, это только начало. Отечественный предприниматель уже подошел к той стадии развития собственного бизнеса, когда необходимы новые, нестандартные для современного мира решения. Одним из таковых может стать франчайзинг. Экономические и правовые предпосылки уже имеются.

В каких сферах бизнеса существует франчайзинг?

Отраслевая направленность франчайзинга практически не ограничена. Данная модель организации бизнеса используется как в торговле марочными товарами (от косметики до автомобилей), так и в сфере предоставления услуг для населения и бизнеса (от автозаправок до страхования), а также в области производства по оригинальным технологиям.

Перечислим отрасли, где франчайзинг находит наибольшее распространение:

1. Торговля. Франчайзи реализует фирменную продукцию (от продуктов первой необходимости, косметики, обуви и одежды до автомобилей) франчайзера. По сути, в данном случае франчайзер (производитель или оптовый торговец) организует сеть фирменных магазинов.

Другой вариант: франчайзер - торговое предприятие (например, супермаркет или магазин готовой одежды) - мультиплицирует свою модель ведения бизнеса.

2. Услуги. Спектр таких услуг весьма широк, но наиболее распространен франчайзинг в таких отраслях как например:

- общественное питание, прежде всего предприятия быстрого обслуживания;
- автозаправки, автосервис, аренда автомобилей;
- туризм, гостиничный бизнес;
- услуги для офиса, например, печатные и копировально-множительные услуги, восстановление и заправка картриджей;
- услуги по подбору персонала и временных работников;
- бухгалтерский учет и услуги по налогообложению, включая автоматизированные системы бухгалтерского учета;
- страхование;
- строительство;
- продажа или аренда недвижимости;
- транспортные перевозки;
- издательская деятельность, услуги по тиражированию;
- обучение и воспитание, например, школы автомобильного вождения, детские сады, обучение делопроизводству, компьютерная грамотность;

Сфера услуг является одной из наиболее перспективных направлений использования франчайзинга в Узбекистане.

Магазин франшиз: Франчайзинг 1С

Фирма «1С» специализируется на дистрибуции, поддержке и разработке компьютерных программ и баз данных делового и домашнего назначения. Количество франшизных точек - более 3300 предприятий, количество корпоративных точек - более 5300. Франчайзинговая сеть «1С» призвана обеспечить квалифицированное распространение, установку, настройку, внедрение и сопровождение системы программ «1С:Предприятие». Спрос на качественное внедрение программ «1С:Предприятие» в странах СНГ и Балтии чрезвычайно высок, постоянно растут рыночные цены на работы такого рода. При этом плата за право участия в «1С:Франчайзинг» составляет всего 100 долларов в квартал, причем закупающие в этот период более 50 экземпляров программ организации освобождаются и от этого взноса. Специалисты организации-франчайзи должны пройти аттестацию на знание продуктов «1С:Предприятие». Услуги организаций-франчайзи централизованно рекламируются фирмой «1С». Большое значение в практической работе имеет информационная, методическая и технологическая поддержка со стороны фирмы «1С» - ежемесячно издаваемые CD-ROM с очередными релизами программ, NFR-копии для изучения, регулярное обучение сотрудников линии консультации и многое другое. 1С:ФРАНЧАЙЗИ: 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; имеют высокие скидки на приобретаемые в фирме «1С» программные продукты; проходят обучение, получают консультации в фирме «1С» по программным средствам и вопросам франчайзинговой деятельности; проводят аттестацию своих сотрудников в фирме «1С»; регулярно получают актуальную технологическую информацию, помогающую в практической работе с клиентами - по электронной почте, на сайте фирмы «1С» в Интернет, на технологических CD-ROMax.

Франчайзинговое предложение: Требуемый объем инвестиций для франчайзи - 200\$ - 1050\$. Уплата ежеквартального взноса в размере 100\$. Требования по квалификации франчайзи - сертифицированные специалисты по программам «1С».

- бытовые услуги, например, парикмахерские, салоны красоты, химчистки, прачечные, салоны для новобрачных,
- услуги для дома, например, уборка, защита от вредителей, решетки на окнах, охранные системы, оконные шторы, оформление интерьеров,
- здоровье, спорт, отдых, развлечения,
- доставка на дом (посылок, молочных продуктов и пр.).

3. Производство. Чаще всего в таких отраслях, как производство напитков, продуктов питания, фармацевтики, косметики, оптики, детских товаров, сельское хозяйство, химическая промышленность.

В качестве примера приведем распределение франчайзинговых отношений по отраслям экономики России, где франчайзинг хотя и появился сравнительно недавно, но уже нашел широкое применение (см. рисунок).

В России около 68% всех действующих франчайзинговых систем работают в сфере торговли и общественного питания.



История и география франчайзинга

Первоначальное появление франчайзинга как способа распространения товаров относят к началу XIX века, к так называемой системе связанных домов, используемой английскими пивоварами. В 1860 г. по схеме, очень близкой к франчайзингу, работала американская фабрика “Зингер”, специализирующаяся на производстве швейных машинок. В годы после гражданской войны в стране не было капиталов по развитию цепи торговых представительств по всей территории США, а домохозяйки не охотно покупали дорогостоящее оборудование. И тогда руководство компании нашло необыкновенный способ по решению проблемы с поиском рынка сбыта: передача прав на продажу и обслуживание швейных машин компании независимым продавцам. Причем последние платили за машину \$60, а продавали ее за \$125.

В 1860 г. по схеме, очень близкой к франчайзингу, работала американская фабрика “Зингер”, специализирующаяся на производстве швейных машинок.

Разработанная в 1886 г. формула напитка «Кока-Кола» и ее продажа в 1900 г. привели к мощному толчку в развитии франчайзинга. Производство стало стремительно развиваться под известной всем до настоящего времени маркой «Coca-Cola»

В конце 1940-х — начале 1950-х гг. в США возник франчайзинг второго поколения, который также называется **франчайзингом бизнес-формата**, когда в пользование передается не только товарный знак, но и вся технология бизнеса, включая торговую матрицу, отделку помещения, вывеску и униформу сотрудников. Таким образом, впервые франчайзинг стал применяться как отличительный способ организации нового бизнеса, а не просто как способ распределения существующего товара. Из США франчайзинг бизнес-формата распространился по всему миру. Наибольший успех в развитии этой системы удалось достигнуть в 50-х

гг. прошлого столетия братьям Мак Дональдам. В настоящее время франчайзинговая система «McDonald's» насчитывает около 20 тыс. предприятий в разных странах мира.

В настоящее время франчайзинговая система «McDonald's» насчитывает около 20 тыс. предприятий в разных странах мира.

Сейчас франчайзинг известен и популярен практически во всем мире. Количество франчайзеров и соответственно франчайзинговых сетей растет достаточно высокими темпами. По данным Международной ассоциации франчайзинга в начале нашего столетия в мире насчитывалось около 16,5 тыс. франчайзеров с более 1,2 млн. франчайзи. Признанными лидерами являются США (2000 франчайзеров), Южная Корея (1300), Канада (1200), Бразилия (1000), Япония (1000).

В Узбекистане франчайзинг пока не нашел широкого применения, хотя имеются свои франчайзи и даже франчайзеры. Наиболее развиты франчайзинговые отношения между отечественными предпринимателями и российской компанией «1С», занимающейся производством программного обеспечения и автоматических систем бухгалтерского учета. Согласно сайту компании в Узбекистане насчитываются 23 организации - партнеры российской компании, из которых 7 – франчайзи.

Есть в стране и франчайзер, имеющий соглашения не только с отечественными, но и зарубежными партнерами - сеть ресторанов «БЕК». В сети по франчайзинговому договору работают более 10 действующих ресторанов (кафе) в городах Ташкенте и Самарканде. Приобрести этот франчайзинг также намерены рестораны в городах Бухара и Новосибирск (Россия).

Виды франчайзинга

Франчайзинг в зависимости от направлений бывает четырех видов:

1. франчайзинг товара;
2. производственный франчайзинг;
3. сервисный франчайзинг;
4. франчайзинг бизнес-формата.

При товарном франчайзинге франчайзи на льготных условиях получает от франчайзера товары для их дальнейшей реализации. Франчайзи приобретают право на продажу и сервисное обслуживание под торговой маркой франчайзера. Изготовителем товаров может быть как сам франчайзер, так и другие компании. Как правило, франчайзер поставляет франчайзи определенный товар в рамках оговоренного ассортимента для продажи по оговоренной технологии.

В отличие от дилерских договоров, в рамках соглашений о товарном франчайзинге детально прописываются требования к технологии продаж и условия использования товарного знака. Кроме того, франчайзер, как правило, обеспечивает франчайзи финансовой (в случае приобретения или строительства объектов недвижимости), рекламной, консультационной и информационной поддержкой, предоставляя также услуги по обучению и стажировке персонала.

Такой подход дает 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 получают широкое распространение.

Франчайзинг товара может быть применен, прежде всего, при розничной продаже бензина, автомобилей, велосипедов, бытовой техники, косметики, фирменной одежды, алкогольных и безалкогольных напитков.

В Узбекистане франчайзинг пока не нашел широкого применения, хотя имеются свои франчайзи и даже франчайзеры.

При товарном франчайзинге франчайзи на льготных условиях получает от франчайзера товары для их дальнейшей реализации.

ОПЫТ СОЗДАНИЯ ФРАНЧАЙЗИНГОВОЙ СЕТИ В УЗБЕКИСТАНЕ

КАК МЫ ПРИШЛИ К ФРАНЧАЙЗИНГУ

Для успеха во франчайзинговой схеме важным является успех самого предпринимателя. Бизнес должен самоутвердиться, иметь определенную, существенную долю рынка, стабильный спрос на свои услуги.

Первые рестораны и кафе сети «БЕК» были открыты в Самарканде и Ташкенте. Во главу угла всей предпринимательской политики мы поставили максимальное и качественное удовлетворение запросов посетителей, стремление обеспечить индивидуальный подход в обслуживании каждого клиента. Постоянная работа над качеством подаваемых блюд и сервиса дали свои результаты – рестораны и кафе сети стали все более посещаемыми, расширился круг постоянных клиентов, услугами пользовались все больше иностранных туристов. Зарегистрированный логотип стал узнаваем со стороны любителей вкусной еды и хорошего сервиса.

В процессе развития и продвижения услуг к нам поступали многочисленные просьбы со стороны отдельных владельцев ресторанов и кафе по оказанию содействия в налаживании бизнеса. Первые ответы с нашей стороны были отрицательными, поскольку мы сами еще не чувствовали устойчивость нашего подхода.

С достижением определенного, стабильного заполнения посадочных мест наших ресторанов и кафе, мы помогли некоторым ресторанам в организации их бизнеса. Результаты не заставили долго ждать – владельцы чувствовали хоть и медленный, но устойчивый рост посещаемости.

Это подвело нас к идее использования модели франчайзинга и мы начали прорабатывать схемы нового направления нашей деятельности. На первых порах понадобилось много времени и усилий для налаживания эффективного взаимодействия, а затем стало гораздо легче, и сейчас можно считать систему налаженной. При этом франчайзи может получить весь спектр услуг по франчайзингу за короткие сроки.

ОСНОВА УСПЕШНОГО БИЗНЕСА

В бизнесе, как и в любом важном деле, не бывает второстепенных вещей. Важно хорошо или стремиться лучше знать выбранную сферу предпринимательства. Тот, кто хочет достигнуть лучших результатов, должен вникать во все детали организации бизнеса.

Немаловажным представляется построение эффективной системы управления. Каждый персонал, вовлеченный в данный бизнес, должен четко знать свои обязанности и сферу ответственности. Также необходимо наделить каждого сотрудника определенными полномочиями. Каждый работник должен знать, какие вопросы он решает самостоятельно, а какие – согласовывает с вышестоящими менеджерами. Чем больше становится бизнес и больше людей в нем работает, тем более актуален вопрос эффективного менеджмента.

Необходимо разработать должностные инструкции каждой должности в письменном виде, указать подотчетность, функции, требования к знаниям и навыкам, ответственность и полномочия. Должностные инструкции должны быть понятны и менеджерам, и самому работнику. По мере внесения изменений в структуру управления, в должностные инструкции должны быть внесены соответствующие коррективы. Должностные инструкции должны быть приложены к трудовым соглашениям, заключаемым с каждым работником при их найме на работу.

Другим важным элементом успешного бизнеса является контроль за выполнением обязанностей работниками, который в итоге обеспечивает качество оказываемых услуг.

В ресторанном бизнесе надо стремиться к тому, чтобы каждый посетитель чувствовал индивидуальный, предупредительный подход, а запросы клиентов удовлетворялись с высоким качеством и в разумные сроки.

Из интервью с представителем сети ресторанов «Бек».

Производственный франчайзинг предполагает передачу франчайзером запатентованных технологий и сырья для производства определенного продукта.

Практически все предприятия, осуществляющие разлив и упаковку продукции таких известных марок, как «Coca Cola», «Pepsi Cola» и др., осуществляют свою деятельность в рамках производственного франчайзинга.

Основная направленность сервисного франчайзинга - высокий уровень обслуживания потребителей.

Товарный франчайзинг обеспечивает продвижение товарного знака и расширение сети сбыта франчайзера при минимальных капитальных и текущих затратах. Но поскольку в подавляющем большинстве случаев для торговых предприятий важное значение имеет ассортиментная политика, торговля избранным товаром не всегда является эффективной для франчайзи.

В тех случаях, когда торговое предприятие специализируется на отдельной группе товаров, франчайзинг имеет право на жизнь, так как продавец организует продажу товара конкретной фирмы и имеет возможность привести свой имидж в соответствие с имиджем производителя и быть узнаваемым на рынке аналогичных товаров. Примером эффективной работы в этом направлении может служить лидер автомобильной промышленности компания «Дженерал моторс».

Производственный франчайзинг предполагает передачу франчайзером запатентованных технологий и сырья для производства определенного продукта. Чаще всего при этом франчайзер производит и поставляет франчайзи определенные ингредиенты, технология производства которых не разглашается.

В наибольшей степени этот вид франчайзинга представлен в производстве безалкогольных напитков. Практически все предприятия, осуществляющие разлив и упаковку продукции таких известных марок, как «Coca Cola», «Pepsi Cola» и др., осуществляют свою деятельность в рамках производственного франчайзинга. При этом франчайзер продает франчайзи необходимые для производства концентраты.

Производственный франчайзинг имеет много общих черт с лицензионным соглашением. Отличие в том, что франчайзи, работая под фирменным наименованием или товарным знаком франчайзера, ассоциируется с ним и является представителем его товаров (услуг).

В рамках производственного франчайзинга предметом соглашения является продажа на льготных условиях специального оборудования для производства определенной продукции. При этом франчайзинговый пакет, как правило, включает в себя: требования к производственным и складским помещениям, руководство по организации производства и инструкции по управлению производственным персоналом, право использования защищенных патентами технологий и торговой марки.

В рамках **сервисного франчайзинга** франчайзер предоставляет права на продажу услуг под торговой маркой франчайзера, а также осуществляет передачу оборудования, технологий продаж и обслуживания клиентов, контролирует все аспекты их применения. Примерами такой схемы могут служить многочисленные сети «быстрых» закусочных. Каждая, вновь открываемая точка должна соответствовать стандартам фирменного стиля (дизайн помещений, одежда персонала), а также строго соблюдать заданную технологию производства (например, в приготовлении блюд).

Основная направленность сервисного франчайзинга - высокий уровень обслуживания потребителей. Благодаря совместной политике, проводимой франчайзером и франчайзи, потребителю становится быстро известно, какое количество и качество услуг ему может быть гарантировано на предприятиях определенной торговой марки. Потребитель идентифицирует правообладателя и пользователя товарной марки, что дает дополнительные импульсы развитию франчайзинговой системы.

Франчайзинг применим практически во всех направлениях сферы услуг, в том числе в туристическом и гостиничном бизнесе, в области недвижимости, трудоустройства, образовательной деятельности, в сфере общественного питания.

При франчайзинге бизнес-формата франчайзер передает франчайзи разработанную им технологию организации и ведения бизнеса.

Франчайзинг бизнес-формата является наиболее комплексным. Наряду с традиционными правами франчайзер передает франчайзи разработанную им технологию организации и ведения бизнеса. Франчайзинг бизнес-формата предполагает составление франчайзером обширного пакета сопутствующих аренде торговой марки документов - так называемого brand-book. Brand-book включает в себя детальные технологии ведения бизнеса и правила, вплоть до параметров работы с недвижимостью (месторасположение, интенсивность людских потоков, диапазон арендной ставки и так далее), оформления интерьера помещений, освещения, расположения мебели, внешнего вида сотрудников, специфики работы с поставщиками, рекламной политики и т.д. В результате франчайзи полностью идентифицируется с франчайзером и фактически становится частью его общей корпоративной системы.

Во многих случаях, как это, например, происходит в сетях фаст-фуд «McDonald's», франчайзинговые точки обслуживаются централизованными поставщиками продуктов и следуют единому подходу в части технологического процесса, ассортимента, стиля обслуживания и т. д.. Исключения в виде незначительных отклонений от стандарта допускаются очень редко. Например, несмотря на то, что во всем мире в ресторанах сети «McDonald's» напитки, содержащие алкоголь, не входят в ассортимент продукции, в Германии и Чехии в меню включено пиво, поскольку оно является неотъемлемой частью национальной культуры.

Франчайзер при таком франчайзинге может быть предприятием, добывающим сырье, производителем, оптовым или розничным торговцем, предприятием сферы услуг, а может быть и владельцем

Виды франшиз по составу участников

Все типы франчайзинговых операций могут быть классифицированы по составу их участников, т.е. партнеров по соглашению. С этой точки зрения такие соглашения могут быть заключены между:

- **Производителями и предприятиями оптовой торговли.** Этот вид операций возник, когда производители прохладительных напитков взяли за правило практику переводить на условия франчайзинга свои разливочные мощности. Вкратце, они начинались (и продолжают до сих пор) в форме передачи права использовать концентрат сиропа, ими производимый и от них получаемый. Главные примеры этой категории - «Кока-Кола», «Пепси-Кола» и «Швепс».
- **Производителями и предприятиями розничной торговли.** Эта категория относится к «франчайзинговым системам первого поколения». Возникли они еще на заре автомобилестроения. Столкнувшись с трудностями, автомобилестроители создали дилерские сети на принципах франчайзинга. Также были заключены договора между компаниями по производству бензина и заправокными станциями.
- **Оптовиками и розничными торговцами.** Эта категория не очень четко определена. При первом рассмотрении она мало отличается от категории «производители и розница». Типы бизнеса, которые входят в эту категорию: магазины скобяных товаров, аптеки, супермаркеты и компании автокосметики.
- **Предприятиями розничной торговли между собой.** Большинство соглашений, заключаемых с «уличными торговцами», именно такого рода, они возникают, когда крупная торговая фирма-франчайзер выбирает этот способ для развития своей системы сбыта.

Источник: Мартин Мендельсон. «РУКОВОДСТВО ПО ФРАНЧАЙЗИНГУ». Москва, «Сибли Интернэшнл, Инк», 1995

цем прав, которые по договору передаются франчайзи на определенных условиях.

Отметим также, что система франчайзинга бизнес-формата дает возможность не только расширить бизнес во внутриотраслевом масштабе и сопредельных отраслях, но и *включить в систему различные направления бизнеса*. Например, посетителю автозаправочной станции в ожидании окончания обслуживания зачастую необходимо позвонить, помыть руки, пообедать, что-то купить и, может быть, отдохнуть. Оказать такого рода услуги могут несколько самостоятельных предприятий. И здесь очень важно, чтобы у этих предприятий были согласованы фирменный стиль и методология их деятельности.

Франчайзинг бизнес-формата сегодня пользуется очень высокой популярностью. К примеру, в США, по оценкам экспертов, в настоящее время франчайзинг бизнес-формата составляет около 75% от общего количества франчайзинговых соглашений.

Магазин франшиз Франшиза магазина-мастерской игрушек «Собери друзей»

Опыт Российской Федерации

В магазине-мастерской игрушек «Собери друзей» реализована следующая концепция. Дети, подруги заглядывают в магазин, чтобы создать своими руками мягкие игрушки для себя или своих друзей. Дети могут заниматься этим самостоятельно, вместе с родителями или друзьями. Собранные детьми в определенном образе, с голосом, который они могут также выбрать, эти игрушки вызывают восхищение у большинства детей, давая возможность выразить себя, проявить творческие способности, повеселиться, сделать что-либо самостоятельно. Данная концепция может быть реализована: а) в торговых центрах; б) в детских развлекательных комплексах; в) в детских клубах, кафе; г) в качестве отдельно стоящего магазина; д) как передвижной магазин-мастерская в парковых зонах и зонах аттракционов.

Франчайзер оказывает франчайзи поддержку:

- в организации магазина-мастерской: рекомендации по разработке дизайн-проекта магазина-мастерской; рекомендации по подбору и оснащению магазина-мастерской оборудованием; гарантии поставки оборудования и расходных материалов; рекомендации по подбору персонала; рекомендации по обслуживанию потребителей;
- по функционированию магазина-мастерской: передача уникальных программных комплексов «Собери друзей» для детей, использующихся в работе магазина-мастерской; поддержка нормативной документацией (сертификаты соответствия) проекта;
- в области маркетинга: рекомендации по способам продвижения продукции и услуг магазина-мастерской игрушек; передача сценариев рекламных программ и спектаклей; передача макетов используемых полиграфических материалов; размещение информации о магазине-мастерской на сайте Франчайзера; консультации по оптимальному применению рекламных инструментов; поставка обновляемых промо-материалов;
- постоянные консультационная и техническая помощь по всем вопросам деятельности магазина-мастерской игрушек.

Франчайзинговое предложение:

	Стационарный формат	Передвижной формат
Объем инвестиций	\$27400	\$16000
Роялти	Отсутствует	\$100
Паушальный взнос	\$7000	\$3000
Срок окупаемости	от 8 месяцев	6 месяцев
Требования к помещению	Торговая (складская) площадь от 40 кв. м.	

Правовые и финансовые аспекты франчайзинга в Узбекистане

Нормативно-правовая база, регулирующая франчайзинговые отношения

В Узбекистане основным законодательным документом, регулирующим франчайзинговые отношения, является Гражданский кодекс, а именно главы 50 (франшизинг), 59, 62, 64, 65 (интеллектуальная собственность).

Соглашение о франчайзинге называется в Гражданском кодексе Республики Узбекистан **договором комплексной предпринимательской лицензии**; франчайзер - **комплексным лицензиаром**; франчайзи - **комплексным лицензиатом**; передаваемые за вознаграждение исключительные права - **лицензионным комплексом**. **Лицензионный комплекс** включает право использования фирменного наименования лицензиара и охраняемой коммерческой информации, а также других объектов исключительных прав (товарного знака, знака обслуживания и изобретения и др.), предусмотренных договором.

Договор комплексной предпринимательской лицензии предусматривает использование лицензионного комплекса, деловой репутации и коммерческого опыта франчайзера в определенном объеме и применительно к определенной сфере деятельности (продаже товаров, полученных у франчайзера, оказанию услуг, выполнению работ и т.д.). Договор может быть заключен как с указанием, так и без указания срока, с указанием или без указания территории использования. Чтобы избежать неопределенности в отношениях сторон, все эти вопросы нужно детально прописать в договоре.

Сторонами по договору комплексной предпринимательской лицензии могут быть только коммерческие организации и граждане, зарегистрированные в качестве предпринимателей.

Франчайзи должен выплачивать франчайзеру вознаграждение в форме фиксированных платежей (разовых или периодических), отчислений от выручки, наценки на оптовую цену товаров, поставляемых ему франчайзером для перепродажи, или в иной форме, предусмотренной договором.

Условия во франчайзинговом договоре зависят от отрасли, вида деятельности, характера производства и от многих других факторов.

В соответствии с законом **франчайзер обязан:**

- передать франчайзи техническую и коммерческую документацию и предоставить иную информацию, необходимую франчайзи для осуществления прав, предоставленных ему по договору комплексной предпринимательской лицензии, а также проинструктировать франчайзи и его работников по вопросам, связанным с осуществлением этих прав;
- выдать франчайзи предусмотренные договором лицензии, обеспечив их оформление в установленном порядке;
- оказывать франчайзи постоянное техническое и консультационное содействие, включая содействие в обучении и повышении квалификации работников.

В договоре могут быть предусмотрены и другие обязанности франчайзера.

“Соглашение о франчайзинге называется договором комплексной предпринимательской лицензии.”

Гл.50 Гражданского кодекса Республики Узбекистан.

В договоре франчайзер именуется как лицензиар, франчайзи - как лицензиат.

Сторонами по договору комплексной предпринимательской лицензии могут быть только коммерческие организации и граждане, зарегистрированные в качестве предпринимателей.

Франчайзи обязан:

- использовать при осуществлении предусмотренной договором деятельности фирменное наименование франчайзера указанным в договоре образом;
- обеспечивать точное соответствие качества производимых им на основе договора товаров, оказываемых услуг, выполняемых работ качеству аналогичных товаров, услуг или работ, производимых, оказываемых или выполняемых непосредственно франчайзером;
- соблюдать все инструкции и указания франчайзера, направленные на достижение точного исполнения стандартов использования входящих в лицензионный комплекс исключительных прав, в том числе указания, касающиеся внешнего и внутреннего оформления коммерческих помещений, используемых франчайзи при осуществлении предоставленных ему по договору прав;
- оказывать покупателям (заказчикам) все дополнительные услуги, на которые они могли бы рассчитывать, приобретая (заказывая) товар (услугу, работу) непосредственно у франчайзера;
- воздерживаться от разглашения секретов производства франчайзера и другой полученной от него конфиденциальной коммерческой информации;
- выдать оговоренное количество сублицензий (передать права на использование предоставленного ему лицензионного комплекса или его части другим лицам), если такая обязанность прямо предусмотрена договором;
- информировать покупателей (заказчиков) наиболее очевидным для них способом о том, что он использует фирменное наименование, товарный знак, знак обслуживания или иное средство индивидуализации в силу комплексной предпринимательской лицензии.

В договоре могут быть предусмотрены и другие обязанности франчайзи.

Договором комплексной предпринимательской лицензии могут быть предусмотрены **ограничительные (эксклюзивные) условия**, в частности:

- обязательство франчайзера не выдавать других аналогичных комплексных предпринимательских лицензий для их использования на закрепленной за франчайзи территории либо воздержаться от непосредственной самостоятельной деятельности на этой территории;
- обязательство франчайзи не конкурировать с франчайзером на территории использования комплексной предпринимательской лицензии;
- отказ франчайзи от получения других комплексных предпринимательских лицензий у конкурентов франчайзера;
- обязательство франчайзи согласовывать с франчайзером место расположения коммерческих помещений, используемых при осуществлении предоставленных по договору исключительных прав, а также их внешнее и внутреннее оформление.

Недействительными признаются законом те ограничительные условия договора, в силу которых:

- франчайзер вправе определять цену продажи товара франчайзи или цену работ (услуг), выполняемых (оказываемых) франчайзи, либо устанавливать верхний или нижний предел указанных цен;

Франчайзер берет на себя обязательства по соблюдению всех инструкций и указаний франчайзера.

Договором комплексной предпринимательской лицензии могут быть предусмотрены ограничительные (эксклюзивные) условия, в частности, обязательство франчайзи не конкурировать с франчайзером на территории использования комплексной предпринимательской лицензии.

Ограничительные условия могут быть признаны недействительными, если они противоречат антимонопольному законодательству.

- франчайзи вправе продавать товары, выполнять работы или оказывать услуги исключительно определенной категории покупателей (заказчиков) либо исключительно покупателям (заказчикам), имеющим место нахождения (место жительства) на определенной в договоре территории.

Ограничительные условия могут быть признаны недействительными, если они, с учетом состояния соответствующего рынка и экономического положения сторон, противоречат антимонопольному законодательству.

Франчайзер несет **субсидиарную ответственность** по предъявляемым к франчайзи требованиям о несоответствии качества товаров (работ, услуг), продаваемых (выполняемых, оказываемых) франчайзи по договору комплексной предпринимательской лицензии. Это означает, что ответственность франчайзера наступает тогда, когда франчайзи отказался удовлетворить требование клиента или клиент не получил от него в разумный срок ответ на предъявленное требование. В этом случае клиент может предъявить претензии к франчайзеру.

Если в период действия договора комплексной предпринимательской лицензии истек срок действия исключительного права, входящего в лицензионный комплекс, либо такое право прекратилось по иному основанию, то договор сохраняется за вычетом положений, относящихся к прекратившемуся праву, а франчайзи, если иное не предусмотрено договором, вправе потребовать соразмерного уменьшения причитающегося франчайзеру вознаграждения.

В случае изменения франчайзером своего фирменного наименования договор франчайзинга сохраняется и действует в отношении нового фирменного наименования, если франчайзи не потребует расторжения договора. В случае сохранения действия договора франчайзи вправе потребовать соразмерного уменьшения причитающегося франчайзеру вознаграждения.

К договору комплексной предпринимательской лицензии применяются **положения Гражданского кодекса об интеллектуальной собственности**. Объектами интеллектуальной собственности, права по использованию которых могут быть описаны договором франчайзинга, являются:

- программы для электронных вычислительных машин и базы данных;
- изобретения, полезные модели, промышленные образцы;
- нераскрытая информация, в том числе секреты производства (ноу-хау);
- фирменные наименования;
- товарные знаки (знаки обслуживания);
- другие результаты интеллектуальной деятельности и средства индивидуализации в случаях, предусмотренных законодательством.

При заключении договора франчайзинга обладатель исключительного права на объект интеллектуальной собственности (в данном случае - франчайзер) передает право использовать объект интеллектуальной собственности франчайзи, что должно быть четко отражено в договоре. Права, не указанные в договоре, в качестве присуждаемых являются переданными.

По договору франчайзинга могут быть переданы права на так называемую нераскрытую информацию - техническую, организационную или коммерческую, в том числе секреты производства

К договору комплексной предпринимательской лицензии применяются положения Гражданского кодекса об интеллектуальной собственности.

(ноу-хау), неизвестную третьим лицам. Право на защиту этой информации действует при условии, когда она имеет действительную или потенциальную коммерческую ценность в силу неизвестности ее третьим лицам, к ней нет свободного доступа на законном основании, и обладатель информации принимает меры к охране ее конфиденциальности. Причем право на защиту нераскрытой информации от незаконного использования возникает независимо от выполнения в отношении этой информации каких-либо формальностей (ее регистрации, получения свидетельств и т.п.). Лицо, без законных оснований распространившее нераскрытую информацию либо использующее ее, обязано возместить тому, кто правомерно обладает этой информацией, убытки, причиненные ее незаконным использованием.

Франчайзи обязан принимать надлежащие меры к охране конфиденциальности информации, полученной по договору, и имеет те же права на ее защиту от незаконного использования третьими лицами, что и франчайзер. Если в договоре не предусмотрено иное, обязанность сохранять конфиденциальность информации лежит на франчайзи и после прекращения договора, если соответствующие сведения продолжают оставаться нераскрытой информацией.

Необходимо также помнить, что такой объект интеллектуальной собственности, как наименование места происхождения товаров, не может быть передан в рамках франчайзингового договора.

Франчайзи обязан принимать надлежащие меры к охране конфиденциальности информации, полученной по договору.

Магазин франшиз Франшиза Mail Boxes

Опыт Российской Федерации

На сегодняшний день сеть **Mail Boxes Etc. (МВЕ)** это более чем 5,9 тыс. центров по всему миру (комплекс услуг для бизнеса). Практически каждый рабочий день в мире открывается, как минимум, еще один новый. Особенностью предлагаемых в центрах **МВЕ** услуг, является ориентация на потребителя, его конкретные потребности и предпочтения. Центры **МВЕ** стремятся предоставлять индивидуальные решения для каждого клиента, тем самым, приобретая уникальные конкурентные преимущества. Основа работы центров - прочные и долгосрочные партнерские отношения с клиентами. Основными потребителями услуг являются компании малого и среднего бизнеса. Для них, следуя набирающей обороты тенденции, центры МВЕ могут брать выполнение части бизнес-процессов на себя (outsourcing). Тем самым для своих клиентов центры МВЕ становятся по настоящему незаменимым помощником, делая ведение бизнеса более легким.

Предоставляемые услуги: экспресс-доставка; профессиональная упаковка; оперативная полиграфия; цветное и черно-белое копирование; аренда абонентских ящиков; продажа упаковочных и канцелярских товаров; цифровые услуги: аренда компьютера с доступом в Интернет, фото на документы, запись CD, DVD, сканирование документов.

Mail Boxes Etc. оказывает помощь в выборе месторасположения, в изготовлении дизайна Центра, в подборе программы финансирования, в обучении управляющего, в предоставлении маркетинговых материалов, фирменной одежды, в заключении договоров с поставщиками. Осуществляется постоянная поддержка после открытия.

Требования к франчайзи. Площадь помещения - 80-150 м². Помещение должно располагаться на первой линии домов, как правило в деловых районах или в районах, в которых проживает наибольшее кол-во целевой аудитории. Центр должен иметь отдельный вход, для того чтобы иметь возможность работать круглосуточно. Витринные окна большой площади крайне желательны. Недопустимыми для размещения центра местами являются полуподвалы и подвалы. Вся мебель и элементы внутренней отделки должны соответствовать корпоративному стилю, поэтому их можно купить или у Франчайзера или у утвержденного поставщика. Обычно для функционирования центра достаточно 2-3 менеджеров и управляющего центром. Для того, чтобы управлять центром управляющий и, как правило, 1-2 менеджера должны пройти обучение в Пилотном центре в Москве длительностью 2 недели.

Помещение Пилотного центра Регионального франчайзера, включая пространство для обучения франчайзи, должно иметь площадь от 130 до 200 м².

В Гражданском кодексе предусмотрена разновидность договора комплексной предпринимательской лицензии, который предусматривает для франчайзи возможность разрешать другим лицам использовать предоставленные ему исключительные права на условиях **сублицензии**. Подобный договор обязательно согласуется с правообладателем (франчайзером) либо заранее определяется в договоре комплексной предпринимательской лицензии. Равным образом в договоре может содержаться и обязанность франчайзи выдать в течение определенного периода времени определенное количество сублицензий с указанием или без указания территории их использования.

Предоставленные на основе сублицензии права являются производными от прав, полученных пользователем по основному договору, и не выходят за их пределы. Таким образом, вторичный франчайзи отвечает непосредственно перед франчайзером за причиненный вред, хотя и не состоит с ним в прямых договорных отношениях.

Договор должен быть заключен в письменной форме. Кроме того, он подлежит **государственной регистрации** в органе, осуществившем регистрацию франчайзера. В Республике Узбекистан регистрация хозяйствующих субъектов осуществляется различными государственными органами в зависимости от организационно-правовой формы предприятий, вида предпринимательской деятельности или участия иностранного капитала. Если в комплекс исключительных прав, предоставляемых по договору, входят **запатентованные права** на изобретения, полезные модели, промышленные образцы, товарные знаки, то такой договор подлежит регистрации в патентном ведомстве.

Договор комплексной предпринимательской лицензии может быть **изменен или расторгнут** по соглашению сторон, либо по решению суда – в случае существенного нарушения договора другой стороной или в случае существенного изменения обстоятельств, из которых стороны исходили при заключении договора. Существенным признается нарушение договора одной из сторон, которое влечет для другой стороны такой ущерб, что она в значительной степени лишается того, на что была вправе рассчитывать при заключении договора. Изменение обстоятельств признается существенным, когда они изменились настолько, что, если бы стороны могли это предвидеть, договор вообще не был бы ими заключен или был бы заключен на значительно отличающихся условиях.

Если основанием для изменения или расторжения договора послужило существенное нарушение договора одной из сторон, другая сторона вправе требовать возмещения убытков, причиненных изменением или расторжением договора.

Кроме того:

- Договор прекращается в случае прекращения права на фирменное наименование, входящего в лицензионный комплекс, без замены его новым фирменным наименованием.
- Возможность одностороннего отказа от исполнения договора (полностью или частично) может быть предусмотрена в самом договоре. В этом случае необходимо указать условия, при которых сторона освобождается от тех или иных условий договора.
- Каждая из сторон вправе в любое время отказаться от бессрочного договора франчайзинга, известив об этом другую сторону за шесть месяцев, если договором не предусмотрен более продолжительный срок извещения.

Договор должен быть заключен в письменной форме и зарегистрирован в органе, осуществившем регистрацию франчайзера.

Возможность одностороннего отказа от исполнения договора (полностью или частично) может быть предусмотрена в самом договоре.

Соглашение об изменении или о расторжении договора совершается в той же форме, что и договор.

Образец **договора франчайзинга**, заключенного в соответствии с законодательством Узбекистана, приведен в Приложении 2.

Особенности бухгалтерского учета и налогообложения

Предоставление права на использование объектов интеллектуальной собственности (например, торговых марок) относится к операциям с нематериальными активами. В бухгалтерском учете такие операции отражают на основании договора между лицензиаром и лицензиатом.

Особенности **бухгалтерского учета нематериальных активов** подробно описаны в Приложении 3.

Согласно Национальному стандарту бухгалтерского учета №7 нематериальные активы - это объекты имущества, не имеющие материально-вещественного содержания, которые контролируются (принадлежат) хозяйствующим субъектом для использования в хозяйственной деятельности либо для управления, а также предназначены для использования в течение длительного (более года) времени.

При бухгалтерском учете в составе нематериальных активов хозяйствующих субъектов отражаются: патенты, лицензии, интеллектуальная собственность, торговые марки (включая фирменные марки и публикуемые названия), исключительные права, компьютерное программное обеспечение, авторские права, списки клиентов, лицензии, маркетинговые права, импортные квоты, организационные расходы (затраты по созданию нового хозяйствующего субъекта - так называемые «стартовые расходы»), ноу-хау, знание о рынке, гудвилл (цена фирмы), технические навыки и т.д.

Нематериальный актив учитывается в виде актива лишь в том случае, если он; а) удовлетворяет требованию актива; б) измеряем; в) значим; г) достоверен; д) приносит будущую экономическую выгоду; е) определяем (то есть возможно его использование отдельно от производства, в котором он используется).

При приобретении нематериальные активы должны отражаться по их стоимости приобретения. Стоимость приобретения включает в себя все затраты, понесенные в связи с приобретением актива, в том числе - цену покупки, затраты по перевозке и юридические расходы, а также любые другие затраты, связанные с приобретением. Если нематериальные активы приобретаются в порядке безденежного обмена (бартера), их стоимость может быть определена по рыночной цене либо имущества, передаваемого в обмен, либо приобретенных прав - в зависимости от того, какая из этих оценок предпочтительнее.

Стоимость нематериального актива должна систематически списываться в течение срока действия или предполагаемого срока службы нематериального актива.

Обороты по реализации и безвозмездной передаче нематериальных активов облагаются налогом на добавленную стоимость (НДС). При безвозмездной передаче плательщиком НДС является передающая сторона. Однако при франчайзинге продают не объекты нематериальных активов, а право на их использование. В этом случае стоимость нематериальных активов франчайзера и сумма их износа не изменяются, и по счету реализации будет отражаться лишь сумма выручки от продажи права на соответствующие объекты нематериальных активов.

Что касается франчайзи, то первоначальную стоимость франшизы ему следует капитализировать и затем списывать на расходы. Если

Согласно Национальным стандартам бухгалтерского учета, предоставление прав на использование объектов интеллектуальной собственности (например, торговых марок) относится к операциям с нематериальными активами.

Франчайзер и франчайзи должны понимать особенности бухгалтерского учета нематериальных активов.

она ограничена определенным сроком, стоимость должна амортизироваться за этот период. Если конкретный срок не определен, амортизация должна основываться на достоверно установленном сроке службы с периодическими его оценками. Эти оценки проводятся в целях определения необходимости пересмотра предыдущей оценки. Однако полный амортизационный период не может превышать 40 лет.

Ежегодные и текущие выплаты франчайзи франчайзеру за услуги (например, за проведение рекламных кампаний, консультации по организационным вопросам и т.д.) следует списать на расходы как уже имевшие место, так как они не принесут измеримую будущую прибыль. Если франшиза теряет ценность или аннулируется законом, неамортизированную сумму надо немедленно списать на убыток.

Далее рассмотрим **специфику уплаты некоторых налогов.**

Налог на прибыль. Периодические (текущие) платежи за пользование правами на результат интеллектуальной деятельности и средствами индивидуализации (в частности, правами, возникающими из патентов на изобретения, промышленные образцы и другие виды интеллектуальной собственности) франчайзи включает в состав прочих расходов, связанных с производством и реализацией. Следовательно, эти суммы будут учитываться в качестве расходов, уменьшающих налоговую базу.

Кроме того, надо помнить, что к прочим расходам, уменьшающим налоговую базу, относятся и другие виды платежей, которые может выплачивать франчайзи франчайзеру:

- расходы, связанные с приобретением права на использование программ для электронно-вычислительных машин и баз данных по договорам с правообладателем по лицензионным соглашениям. К указанным расходам также относятся расходы по обновлению программ для электронно-вычислительных машин и баз данных;
- оплата стоимости работ и услуг, выполненных сторонними юридическими или физическими лицами для осуществления деятельности налогоплательщика;
- расходы по изучению рынков сбыта, на рекламу;
- оплата консультационных, информационных услуг;
- расходы на подготовку и переподготовку кадров, востребованных в деятельности налогоплательщика;
- расходы, связанные с приглашением на работу иногородних, иностранных специалистов, востребованных в деятельности налогоплательщика.

Таким образом, налоговое законодательство позволяет списать в расходы основные виды текущих платежей франчайзеру.

Налог на добавленную стоимость. Деятельность по предоставлению права пользования объектами интеллектуальной собственности является услугой и признается объектом налогообложения НДС. Это значит, что на сумму выплаченных по договору платежей франчайзер должен выставить франчайзи счет-фактуру с выделенным НДС.

В случае, если франчайзер считается юридическим лицом, уплачивающим единый налоговый платеж, то он выставляет франчайзи счет-фактуру с отметкой «без НДС», т.е., в данном случае НДС не облагается.

Иначе обстоит дело, если франчайзером выступает иностранная компания, которая не состоит на учете в налоговых органах

При уплате налогов надо учитывать специфику франчайзинговых отношений.

Периодические (текущие) платежи за пользование правами на результат интеллектуальной деятельности франчайзи включает в состав прочих расходов, связанных с производством и реализацией, которые уменьшают налоговую базу.

Республики Узбекистан в качестве налогоплательщика. В этом случае местом реализации услуг считается страна регистрации франчайзера. Следовательно, узбекская компания является импортером услуг и будет выполнять функции налогового агента по отношению к «иностранцу». После подписания документа о получении услуг франчайзи обязан рассчитать по установленной ставке сумму налога и перечислить ее в бюджет. Сам франчайзи платит иностранному франчайзеру сумму без НДС.

Потенциальные выгоды франчайзера

Почему предприятия становятся франчайзерами? Существует четыре основные причины для принятия такого решения:

1. Отработав технологии производства и управления, завоевав место на рынке, предприниматель рано или поздно задумывается о **распространении своего бизнеса на новые территории**. Территориальная экспансия возможна как через создание сети филиалов, так и посредством формирования и развития франчайзинговой сети.
2. Франчайзинг – **эффективный способ расширения торговой сети**. Это хорошая альтернатива созданию сети собственных фирменных магазинов. Понятно, что в данном случае речь идет о товарном франчайзинге.
3. Франчайзинг может стать **действенным инструментом децентрализации управления бизнесом**. Укрупнение любого бизнеса неизбежно ведет за собой усложнение процесса управления. И рано или поздно возникает потребность в децентрализации. Одним из способов децентрализации является превращение филиалов и собственных торговых точек в франчайзи.
4. Через создание франчайзинговой системы можно **освоить дополнительные виды деятельности**, хорошо сочетающиеся с основными. Например, сеть бензозаправок выиграет, если будет включать в себя мойки, кафе или закусочные, небольшие магазины. Такого рода вспомогательные заведения удобно открывать посредством договора франчайзинга, который иногда называют «частичным франчайзингом».

Как уже отмечалось, территориальную и торговую экспансию можно осуществлять, создавая сеть филиалов и собственных торговых точек. Но такой путь требует значительных капиталовложений в помещения, оборудование, а также громоздкую систему управления, которая позволяла бы контролировать организацию бизнеса на местах. Понятно, что финансовые, организационные ресурсы и физические возможности любого предпринимателя не беспредельны. Кроме того, всегда существует риск, что бизнес на новом месте не будет эффективен, то есть вложенные деньги можно потерять. Риск возрастает, если предприниматель не знаком с местными особенностями.

Франчайзинг позволяет существенно облегчить решение задач территориальной экспансии и создания торговой сети.

Во-первых, франчайзер, как правило, не вкладывает свой капитал в новый бизнес. Его издержки сводятся к систематизации и документированию технологии, которую он передает франчайзи (это можно сделать один раз и затем просто вносить коррективы в уже созданную методологию). Обучение франчайзи чаще всего осуществляется за счет самого франчайзи.

Во-вторых, существенно сокращаются организационные издержки. Конечно, франчайзеру придется помогать франчайзи в становлении бизнеса, контролировать качество его работы. Но на это потребуются гораздо меньше усилий, чем если бы пришлось создавать новое подразделение. Дело в том, что поскольку

Франчайзинг – эффективный способ расширения торговой сети.

Франчайзинг может стать действенным инструментом децентрализации управления бизнесом.

Франчайзинг позволяет существенно облегчить решение задач территориальной экспансии и создания торговой сети.

В результате применения схемы франчайзинга возникает потенциальная возможность более быстрого роста бизнеса, чем это было бы при самостоятельном расширении компании.

Франчайзинговая сеть дает доступ к знаниям о ситуации на местах, к новым идеям по улучшению бизнеса.

Франчайзинг – это один из инструментов борьбы с «пиратством».

ку франчайзи вкладывают собственные средства в бизнес, его не нужно контролировать так же тщательно, как наемных менеджеров компании. Наконец, поскольку владение собственным делом дает некоторые преимущества по сравнению с работой по найму, проще найти хороших франчайзи, чем хороших менеджеров, что облегчает франчайзеру решение кадровых вопросов. Последнее обстоятельство порой оказывается настолько важным, что некоторые франчайзеры продают так называемый серебряный франчайзинг, то есть сами создают филиалы и потом отдают их франчайзи во владение за процент от прибыли. Иными словами, для них франчайзинг – это инструмент решения главным образом кадровых проблем.

В-третьих, риск коммерческой неудачи нового проекта ложится на плечи франчайзи. При этом надо иметь в виду, что франчайзи лучше знаком с местной спецификой, что при прочих равных условиях повышает шанс на успех дела.

В-четвертых, франчайзинг развивается по нарастающей - каждый новый франчайзи повышает известность бренда, а что привлекает еще больше новых франчайзи и так до бесконечности. В этом уникальная особенность данной модели бизнеса.

Таким образом, в результате применения схемы франчайзинга возникает потенциальная возможность **более быстрого роста бизнеса**, чем это было бы при самостоятельном расширении компании.

Что касается использования франчайзинга в качестве модели децентрализации, то здесь главные выгоды франчайзера заключаются в:

- **сокращении издержек и росте производства и/или продаж** (благодаря высокой мотивации новых хозяев);
- **экономии на управленческих издержках** (за счет повышения самостоятельности бывших подразделений компании);
- **повышении общей финансовой эффективности бизнеса** (за счет продажи неприбыльных или малоприбыльных филиалов или торговых точек);
- **притоке новых инвестиций** (за счет продажи филиалов или торговых точек новым владельцам).

Кроме того, любой франчайзер (независимо от первоначальных причин создания франчайзинговой сети) имеет дополнительные преимущества:

- У него появляется **новый источник доходов** - плата франчайзи за пользование маркой.
- Отрабатываются **новые каналы сбыта** (прежде всего, это касается товарного франчайзинга, когда франчайзер реализует через франчайзи свою продукцию).
- **Увеличивается доля на рынке** его продукции/услуг, что означает дополнительные возможности влияния на спрос и цены.
- Благодаря взаимодействию со своими франчайзи он получает **доступ к знаниям о ситуации на местах, к новым идеям по улучшению бизнеса**.
- Франчайзинг позволяет **успешно бороться с конкурентами** в регионах, вместо соперничества и ценовой войны предлагая им франшизу на взаимовыгодных условиях.
- Франчайзинг – это **один из инструментов борьбы с «пиратством»** - незаконным распространением марочной продукции, подделкой торговой марки. Франчайзер в лице франчайзи получает заинтересованного и активного борца, защищающего его торговую марку и коммерческие интересы на региональном уровне.

- Франчайзинг позволяет франчайзерам на уровне распространения продукции/услуг приобретать **некоторые из полезных характеристик, присущих малым предприятиям**, например, знание запросов местных потребителей, более длительные часы работы, гибкость в ценовой политике.

Оценка рисков и возможных трудностей франчайзера

Какие риски и возможные трудности нужно иметь в виду франчайзеру?

1. Наибольшую угрозу несет в себе **риск утраты репутации**, связанный с невыполнением франчайзи инструкций, стандартов и других необходимых условий. В этом случае негативная реакция потребителей будет автоматически переноситься на всю франчайзинговую сеть.

Другой аспект этой проблемы заключается в том, что в соответствии со статьей 869 Гражданского кодекса РУз франчайзер несет субсидиарную (вторичную после франчайзи) ответственность по предъявляемым к франчайзи требованиям о несоответствии качества товаров (работ, услуг), продаваемых (выполняемых, оказываемых) франчайзи по договору франчайзинга. То есть ответственность наступает даже тогда, когда претензии возникли в связи с нарушением франчайзи технологии, оговоренной договором (причем претензии чаще всего возникают именно в этих случаях).

Наибольшую угрозу несет в себе риск утраты репутации, связанный с невыполнением франчайзи инструкций, стандартов и других необходимых условий.

В соответствии со статьей 869 Гражданского кодекса РУз франчайзер несет субсидиарную (вторичную после франчайзи) ответственность по предъявляемым к франчайзи требованиям о несоответствии качества товаров (работ, услуг), продаваемых (выполняемых, оказываемых) франчайзи по договору франчайзинга.

Выгоды и риски франчайзера	
Выгоды	Риски
<ul style="list-style-type: none"> • Новый источник доходов. • Новые каналы сбыта. • Низкие издержки создания новых подразделений. • Низкие издержки управления сетью. • Коммерческие риски ложатся на плечи франчайзи. • Доступ к знаниям о ситуации на местах, к новым идеям по улучшению бизнеса. • Эффективный инструмент борьбы с «пиратством». 	<ul style="list-style-type: none"> • Риск утраты репутации. • Риск расторжения договора франчайзи. • Риск утраты конкурентных преимуществ из-за раскрытия конфиденциальной информации. • Риск недобросовестного поведения франчайзи. • Риск чрезмерной регламентации франчайзинговой системы.

2. **Риск расторжения договора франчайзи** после того, как он освоит необходимые технологии и утвердится на рынке. В этом случае, во-первых, франчайзер теряет участника сети, а значит, и часть доли на рынке. Во-вторых, приобретает опасного конкурента, который очень хорошо знает его сильные и слабые стороны. В-третьих, существует опасность того, что франчайзи будет продолжать использовать марку и фирменный стиль и после расторжения договора, слегка изменив некоторые атрибуты, на которые покупатель вряд ли обратит внимание.

3. **Риск утраты конкурентных преимуществ**, связанный с раскрытием франчайзи конфиденциальной информации конкурентам.

Франчайзеры сталкиваются с сокрытием франчайзи реальных объемов своих доходов с целью уменьшения выплат роялти.

Чрезмерная регламентация системы может привести к ограничению самостоятельной деятельности и возможностей развития франчайзи.

Прежде чем превращать бизнес в франчайзинг, надо убедиться, что он для этого подходит.

4. Недобросовестное поведение франчайзи. Чаще всего франчайзеры сталкиваются с сокрытием франчайзи реальных объемов своих доходов с целью уменьшения выплат роялти. Не случайно на постсоветском пространстве, где условия ведения бизнеса весьма непрозрачны, размер роялти чаще всего фиксирован, а не привязан к объему выручки или прибыли.

Иногда франчайзи неохотно выполняют свои обязательства по оформлению и ремонту помещений, модернизации оборудования, обеспечению стандартов обслуживания, требующих существенных затрат.

Бывает, что франчайзи начинают приобретать товар не у франчайзера, а у поставщиков со стороны. Случается, что франчайзи, взяв под гарантии франчайзера кредит, просто сбегают. Понятно, что в этом случае проблемы с кредиторами ложатся на франчайзера.

5. Сокрытие франчайзи важной информации и/или предоставление неверной информации, дающей ложное представление о рынке.

Из вышеприведенного списка хорошо видно, что для франчайзера основной проблемой является успешное управление всеми аспектами взаимоотношений с франчайзи. Поэтому ему очень важно:

- составить грамотный договор, защищающий его права;
- отработать технологию деятельности франчайзи;
- отработать эффективный механизм отбора и обучения франчайзи;
- вести текущий мониторинг за деятельностью франчайзи;
- гибко реагировать на новую информацию и соответствующим образом перестраивать систему управления и корректировать методы работы.

Ошибки при формировании договорных отношений и ведении текущей работы с франчайзи могут повлечь за собой споры, утрату доверия, снижение уровня репутации, ограничение возможностей развития на определенных территориях и т.д.

Кроме того, имеются **риски, связанные с эффективностью управления сетью со стороны самого франчайзера:**

6. Чрезмерная регламентация системы может привести к ограничению самостоятельной деятельности и возможностей развития франчайзи, что соответственно будет сдерживать рост франчайзинговой сети в целом.

7. Недолжное реагирование на информацию и новые идеи увеличивает вероятность «миграции» конкурентоспособных коммерческих идей, что может также ограничить возможности развития франчайзинговой сети и привести к утрате способности работать на опережение относительно конкурентов.

Оценка готовности стать франчайзером

Прежде чем превращать бизнес в франчайзинг, надо убедиться, что он для этого подходит. Существует ряд особых критериев, которые необходимо рассмотреть для того, чтобы определить возможность создания франчайзинговой системы:

- Предлагаемые товары и/или услуги прошли проверку на практике и на новых территориях, где франчайзер собирается открыть свои точки, имеется достаточный спрос на них. Это необходимо для обеспечения уверенности франчайзи в том, что они вкладывают средства в жизнеспособный бизнес.

Процессы и системы, которые франчайзер передаст франчайзи, должны быть просты, легки в освоении и не требовать длительного времени для введения в эксплуатацию.

- Товары/услуги обладают отличительными характеристиками и их поддерживает товарный знак или торговая марка, которые хорошо известны. Это позволяет предложить франчайзи ценный коммерческий актив, который иначе было бы трудно приобрести. Чтобы защитить исключительность своего имиджа, лучше всего зарегистрировать свою торговую марку или фирменный знак. При этом марка или знак должны быть легко произносимы, кратки, благозвучны и запоминаемы.
- Процессы и системы, которые франчайзер передаст франчайзи, должны быть просты, легки в освоении и не требовать длительного времени для введения в эксплуатацию. Поэтому надо убедиться, может ли бизнес франчайзера быть систематизирован, разделен на составляющие, стандартизирован и детализирован.
- Франчайзи можно обучить всему необходимому за короткий промежуток времени, не превышающий одну - две недели.
- Прибыль должна быть такой, чтобы обеспечить и франчайзеру, и франчайзи приемлемый уровень доходов.

Таблица: Пример условного расчета вариантов создания корпоративной сети

Показатели работы за три года	Создание филиалов	Продажа франшиз	Работа с дистрибьюторами
Число региональных подразделений, созданных за три года (ед.)	3	10	15
Необходимые первоначальные инвестиции в одно подразделение (\$)	10 000	10 000	5 000
Необходимые инвестиции в создание системы управления сетью (филиалов, франчайзи или дистрибьюторов, \$)	10 000	25 000	10 000
Общий объем инвестиций (сумма всех инвестиций, \$)	40 000	125 000	85 000
В том числе осуществляемые:			
головной организацией (\$)	40 000	25 000	10 000
подразделением (\$)	0	100 000	75 000
Прибыль одного подразделения за три года (\$)	15 000	16 000	10 000
Отчисления в пользу головной организации с одного подразделения (филиал – 80% прибыли, франчайзи - 10% прибыли, \$)	12 000	1 600	0
Общая прибыль головной организации от подразделений (\$)	36 000	16 000	0
Предполагаемое увеличение объемов продаж за счет развития сети (в разгах)	1,6	3,2	2,2
Отчисления (торговые наценки) в пользу головной организации с объема продаж (пропорциональны росту объема продаж, \$)	9 600	19 200	13 200
Общая прибыль головной организации от развития сети (сумма поступлений прибыли и отчислений с объема продаж от подразделений в пользу головной организации, \$)	45 600	35 200	13 200
Чистая прибыль от развития сети (за вычетом инвестиций, \$)	5 600	10 200	3 200
Норма прибыли головной организации (чистая прибыль/инвестиции головной организации, \$)	14%	41%	32%

Должны быть условия для создания механизма обеспечения постоянной технической поддержки и помощи франчайзи.

Также имеют значение следующие дополнительные критерии:

- Должны быть условия для создания механизма обеспечения постоянной технической поддержки и помощи франчайзи. Если у франчайзера нет возможности контактировать с франчайзи для его поддержки и мониторинга (например, из-за значительной территориальной удаленности), то он рискует не справиться со своими обязанностями и с контролем за работой сети.
- Должно существовать достаточное количество желающих купить франшизу. Как правило, организовывать создание сети ради одного - двух франчайзи не целесообразно: не окупятся издержки по внедрению и поддержанию необходимых технологий и «правил игры» сети.

Готов ли я стать франчайзером?

Для того, чтобы определить степень готовности вашего бизнеса к преобразованию во франчайзинговую сеть, постарайтесь честно ответить на нижеприведенные вопросы:

- Можно ли считать производимые/продаваемые вами товары/услуги марочной продукцией, то есть выделяются ли они на рынке и ассоциируются с названием марки или фирмы?
- Имеется ли достаточный спрос на ваши товары/услуги на новых территориях, позволяющий франчайзи получить хорошие прибыли?
- Смогут ли франчайзи относительно легко и быстро освоить технологии и методы организации бизнеса, которые вы им передадите?
- Сможете ли вы обучить франчайзи всему необходимому за срок, не превышающий одну - две недели?
- Готовы ли вы взять на себя заботы и ответственность за преуспевание бизнеса ваших франчайзи, учитывая, что потребуются дополнительные усилия и финансы для организации и поддержания сети?
- Действительно ли расширение бизнеса в форме франчайзинга эффективнее других моделей развития (через создание филиалов или дистрибьюторской сети)?

Чтобы смело создавать франчайзинговую сеть, вы должны положительно ответить на все вопросы или, по крайней мере, на подавляющее большинство из них.

На самых ранних стадиях развития франчайзинговой системы придется пойти на существенные затраты.

Кроме того, надо убедиться в том, что расширение бизнеса в форме франчайзинга эффективнее других вариантов развития (например, через создание филиалов или дистрибьюторской сети). Пример такого расчета приведен в Таблице 1.

Помните также, что на самых ранних стадиях развития франчайзинговой системы придется пойти на **существенные затраты**. Особенно это касается времени на отработку «правил игры», процедур и механизмов работы, привлечение и отбор франчайзи, а также расходов на регистрацию торговой марки, издание руководства, дополнительные рекламные кампании для охвата новых территорий. Основную часть дохода франчайзер получает при условии создания значительной сети франчайзи. Причем мировой опыт развития франчайзинга свидетельствует, что даже при относительно небольшом увеличении количества франчайзи (3-6 предприятий в год) доход, получаемый франчайзером от роялти, возрастает значительно быстрее, чем расходы франчайзера по управлению системой.

Советуем также прочитать заметку «12 критериев эффективности франчайзинга», представленную в Приложении 4.

Подготовительная стадия создания франчайзинговой сети

Прежде чем запустить франчайзинговую сеть, необходимо провести серьезную предварительную работу.

«Пилот» позволяет проводить эксперименты с целью проверки эффективности тех или иных схем и методов работы.

Основным документом является договор франчайзинга, который определяет формальные отношения между франчайзером и франчайзи. Помимо договора существует достаточно большое количество документов, которые в совокупности с договором называются франчайзинговым пакетом.

1. Реализуйте хотя бы один пробный проект.

Как и в любом эксперименте, цель данного мероприятия состоит в том, чтобы как можно точнее смоделировать предполагаемую систему. Реализация пилотного проекта должна показать, что на данный вид деятельности существует спрос, что технологию ведения бизнеса можно в короткий срок передать не имеющему опыта подобной работы франчайзи, что франчайзи сможет окупить вложенный капитал за приемлемый период времени.

В процессе работы «пилота» отрабатываются основные элементы будущей франчайзинговой цепочки:

- функционирование (выбор площадки, планировка помещения, установка оборудования, набор персонала, обеспечение расходными материалами и комплектующими изделиями и др.);
- менеджмент (бухгалтерский и внутрифирменный учет, система обучения персонала, система контроля со стороны франчайзера и др.);
- маркетинг (имидж, реклама, продвижение товара или услуг и т.д.).

По результатам работы пилотного предприятия франчайзер получает возможность написать руководства по функционированию, которые составляют документальную основу «франчайзингового пакета», а также выявить потенциальные проблемы с тем, чтобы можно было предпринять необходимые шаги для их преодоления. Кроме того, «пилот» позволяет проводить эксперименты с целью проверки эффективности тех или иных схем и методов работы, а также лучше понять потребности в обучении будущих франчайзи.

Впрочем, хотя «пилоты» и предоставляют ценную информацию, но всех возможных проблем они показать не смогут, поскольку в них обычно задействованы сотрудники компании.

2. Тщательно подготовьте документы по франчайзингу

Основным документом является договор франчайзинга, который определяет формальные отношения между франчайзером и франчайзи и очень подробно и конкретно формулирует права и обязанности сторон. Образец примерного договора представлен в Приложении 2.

При этом есть пункты, которые по ряду причин не могут быть описаны в рамках одного соглашения. Это, например, правила ведения дела, стандарты, инструкции и т.д. Соответственно, помимо договора существует достаточно большое количество документов, использование которых позволяет добиваться единообразия франчайзера и франчайзи и приобретать конкурентные преимущества. Эти документы в совокупности с договором называются «**франчайзинговым пакетом**». Как минимум, данный пакет, кроме договора, включает в себя:

- презентационные материалы, которые обосновывают преимущества работы в данном проекте;
- описание принципов управления финансами, которые рекомендуются франчайзи;
- документ, детально описывающий стандарты фирменной работы, – обязательные и рекомендованные требования к ведению бизнеса, в т.ч.:
 - штатное расписание;
 - должностные инструкции и регламенты для персонала;
 - формы отчетности перед франчайзером;
 - правила использования элементов фирменного стиля и прочее.

Подготовка документов франшизы

Отметьте документы, которые понадобятся вам для начала работы с франчайзи и/или должны входить во «франшизный пакет» вашей франчайзинговой сети и проследите, чтобы они были подготовлены.

- Предложение по франчайзингу для распространения в прессе и Интернете.
- Презентационные материалы, которые обосновывают преимущества вашей франшизы.
- Проект договора комплексной предпринимательской лицензии, составленный в соответствии с законодательством Узбекистана и утвержденный юристами.
- Свидетельства о зарегистрированных лицензиях и патентах, которые входят в «франшизный пакет».
- Документальные описания и макеты фирменных знаков, стиля оформления помещений, товаров, презентационных материалов, требования к внешнему виду персонала и пр.
- Документально оформленные принципы и правила отбора франчайзи. Вопросник для потенциальных франчайзи.
- Программа обучения франчайзи.
- Документальное описание системы и методов контроля за работой франчайзи.
- Документальное описание технологий и стандартов производства, оказания сервисных услуг, продаж.
- Документальное описание характеристик оборудования, необходимого для осуществления деятельности.
- Методика ведения внутрисетевого бухгалтерского и управленческого учета.
- Документальные требования к помещениям, оборудованию, квалификации персонала франчайзи.
- Документально оформленные требования к рекламным и презентационным материалам, распространяемым участниками сети. Описание приемов маркетинга и сбыта, перечни рекомендуемых и нерекомендуемых действий.
- Рекомендации и требования к франчайзи по работе с персоналом, в том числе штатное расписание, должностные инструкции и регламенты для персонала,
- Порядок финансовых взаимоотношений с франчайзи: уплаты первоначального взноса, роялти, штрафов, предоставления бонусов и скидок для франчайзи и пр.
- Документально оформленные стандарты качества, которых должен придерживаться франчайзи.
- Инструкции по организации текущей работы франчайзи (часы/дни работы, стандартные формы и процедуры работы с клиентами и пр.).
- Рекомендации и требования к франчайзи по набору персонала и составлению трудовых контрактов.
- Рекомендации и требования по закупкам и условиям доставок оборудования, реализуемых товаров, сырья.
- Контрактные формы в отношениях с покупателями.
- Справочник по фирме-франчайзеру (должности, обязанности, телефоны, электронные адреса сотрудников фирмы).

Подумайте: какие еще документы вам могут понадобиться?

В рамках «франчайзингового пакета» франчайзер, как правило, принимает на себя обязательство помогать франчайзи. В различных схемах набор услуг может серьезно различаться, но, обычно, это обучение, поддержка при открытии предприятия, работа с поставщиками, помощь в управлении ассортиментом, маркетинг, консультационное содействие и др.

Для привлечения франчайзи нужно подготовить и разместить (в прессе, в Интернете) **предложение по франчайзингу**, куда обычно входит:

- Информация о франчайзере: период работы на рынке, направления деятельности, основная номенклатура товаров/услуг, потенциальные покупатели, принципы работы, масштабы бизнеса, важные этапы развития и крупные проекты, факты и показатели, характеризующие устойчивость и успешность

Продумайте оптимальную систему выплат первоначального взноса и роялти.

- бизнеса, территория, на которой работает франчайзер, информация о сети франчайзера (если она есть): филиалы, франчайзи, дистрибьюторы и пр.
- Принципы организации работы франчайзи, если они отличаются от принципов организации самого франчайзера (например, если франчайзер – производитель товаров или поставщик услуг, а франчайзи – розничный продавец).
 - Особенности продаваемой франшизы как товара: зарегистрирован ли товарный знак, какие технологии (производственные, организационные и пр.) используются и запатентованы и т.д. Информация о востребованности и перспективности предлагаемых товаров или услуг на рынке, их потребительских свойствах, особенностях и специфике продвижения на рынок. В данном разделе необходимо объяснить франчайзи, что он покупает и в чем преимущества покупаемой франшизы.
 - Права и возможности, которые получит франчайзи. Обязанности франчайзера.
 - Требования к франчайзи и его обязанности.
 - Финансовые условия продажи франшизы и требования к первоначальному капиталу.

Отметим также, что предложения всегда очень индивидуальны и сильно зависят от специфики бизнеса. С примерами франчайзинговых предложений можно ознакомиться в Приложении 10.

Основные правила работы сети, как правило, включаются в **Руководство для франчайзи**. Оно будет использоваться во время обучения, а также будет полезно франчайзи в его повседневной работе. Более подробную информацию о содержании руководства можно найти в Приложении 5.

3. Продумайте оптимальную систему выплат первоначального взноса и роялти.

Франчайзер получает доход из двух основных составляющих - **первоначального взноса** и регулярных периодических платежей (роялти). Центральным вопросом при разработке схемы франчайзинга является определение размера этих выплат. Необходимо создать оптимальный баланс между интересами франчайзера и франчайзи.

Средний уровень первоначального взноса обычно составляет 5-10% общего объема инвестиций, необходимых для старта предприятия-франчайзи. Указанный общий объем инвестиций, существенно зависящий от вида деятельности и конкретной схемы франчайзинга, находится в пределах от нескольких тысяч до нескольких сотен тысяч долларов США, а в ряде случаев может превысить миллион долларов.

С течением времени может оказаться возможным повысить размер первоначального взноса в зависимости от роста и успеха дела. Увеличение размера первоначального взноса – плата за рост ценности факта принадлежности к сети франчайзинга. Взнос также нужно пересматривать в зависимости от инфляционных показателей.

Основной доход франчайзера складывается из **роялти**. В мировой практике величина роялти в среднем составляет 5-7% валового объема продаж франчайзи. Возможно и установление фиксированного размера или минимального предела роялти.

Основной доход франчайзера складывается из роялти. В мировой практике величина роялти в среднем составляет 5-7% валового объема продаж франчайзи.

Конечно, наиболее выгодно для франчайзера взимать процент от выручки или прибыли. Однако не все в состоянии построить систему, позволяющую контролировать продажи своих партнеров и их реальную прибыль. Если бизнес франчайзи не прозрачен для франчайзера (а на постсоветском пространстве чаще всего дело обстоит именно так), то лучше ограничиться фиксированным платежом. Но при определении его размеров можно учитывать обстоятельства, в которых работает франчайзи: особенности территории, масштабы предприятия, размер выгод, получаемых им от сети, набор прав в соответствии с договором.

Если речь идет о товарном франчайзинге (франчайзи продает продукцию франчайзера), то можно обойтись и без роялти: прибыль франчайзера заложена в цене продаваемых им товаров.

В большинстве форм франчайзинга предусмотрены расходы на рекламу и маркетинг, компенсацию которых обычно франчайзер взимает с франчайзи. Величина указанной компенсации составляет в среднем 1-1,5% от общего объема продаж.

В большинстве форм франчайзинга предусмотрены **расходы на рекламу и маркетинг**, компенсацию которых обычно франчайзер взимает с франчайзи. Величина указанной компенсации составляет в среднем 1-1,5% от общего объема продаж. Но бывают ситуации, когда может оказаться выгоднее концентрировать рекламные усилия на местном, а не на общенациональном уровне. Тогда франчайзер может включить в договор требование к франчайзи тратить на эти цели определенные суммы. Кроме того, поддержание имиджа корпоративной сети в глазах потребителей делает иногда необходимым закрепление в договоре обязанности франчайзи периодически выделять определенные **капиталовложения на модернизацию и обновление собственных помещений и оборудования**, включая расходы на внедрение новых технологий (например, современных электронных систем).

Иногда компаниям приходится разрабатывать для своих франчайзи уникальные системы выплаты роялти и мониторинга, учитывающие специфику бизнеса. Но, как правило, лучше всего выбирать простую и понятную систему определения роялти, чтобы при расчете их размеров не возникало недоразумений.

4. Отработайте процедуры отбора франчайзи.

Процедуры отбора, применяемые при наборе первых франчайзи, чрезвычайно важны для успеха дальнейшей работы франчайзинговой системы. Для того, чтобы компенсировать первоначальный недостаток опыта при выборе франчайзи, франчайзеру обычно рекомендуется составить описание «идеальных» франчайзи. Также важно решить, как и где объявить о наборе кандидатов и какие процедуры отбора использовать.

Хотя франчайзинг и создает прекрасные стимулы для эффективной работы франчайзи, не все готовы работать в рамках этой схемы. Во-первых, у франчайзи может не оказаться предпринимательских способностей, крайне необходимых, так как он – самостоятельный предприниматель. Во-вторых, он может оказаться не приспособленным к коллективной работе, к деятельности в корпоративной системе, то есть не захочет подчиняться правилам франчайзинговой схемы и начнет вести свою «игру». И в том и другом случае кандидат в франчайзи избрал для себя не тот путь и франчайзер рискует совершить ошибку, подписав с ним договор. Поэтому так важен правильный отбор франчайзи.

По этой же причине очень важно не допустить двух наиболее распространенных ошибок начинающих франчайзеров. Во-первых, это слишком большая готовность заключить договора, не удостоверившись, что кандидат полностью удовлетворяет всем необходимым требованиям. Помните, что отказаться от договора и исключить из сети «плохого» франчайзи будет не так просто. К тому же низкое качество услуг ваших франчайзи может негативно сказаться на имидже сети.

Отработайте процедуры отбора франчайзи. Отказаться от договора и исключить из сети «плохого» франчайзи будет не так просто.

Важно, чтобы франчайзи вложил в дело собственные деньги, причем существенные для него.

Во-вторых, многие франчайзеры предлагают первым франчайзи особые условия. Часто это оправданно, ведь, начиная работать с молодой франчайзинговой сетью, франчайзи сильно рискуют. Но со временем наличие привилегированных участников сети создаст проблемы. Это обстоятельство нужно обязательно учитывать, когда вы кому-то обещаете особые условия. Может быть, стоит заранее оговаривать сроки, в рамках которых будут действительны данные привилегии.

Важно, чтобы франчайзи вложил в дело собственные деньги, причем существенные для него, даже если у вас есть возможность облегчить его первоначальные вложения. Вкладывая собственные средства, франчайзи станет более ответственным, у него появятся дополнительные стимулы преодолевать возникающие трудности. Но такой подход накладывает дополнительную ответственность и на франчайзера, прежде всего моральную: франчайзи, вложивший в дело все свои сбережения, вправе требовать от франчайзера реальной помощи в становлении бизнеса.

Немаловажны нравственные качества кандидата. Франчайзер должен быть настолько уверен в франчайзи, что готов доверить ему свою деловую репутацию. Помните: по работе франчайзи будут судить о вашем бизнесе. Кроме того, франчайзи придется доверять и во многих других аспектах, в том числе и финансовых.

Наконец, необходимо продумать ситуации, когда человек, купивший франшизу, продает свой бизнес или когда наступает его смерть и бизнес получают наследники. Распространяется ли договор франшизы на новых владельцев? Этот вопрос следует решить заранее и отразить решение в договоре.

5. Продумайте эффективную систему поощрения и наказания франчайзи.

Можно предусматривать разного рода скидки с роялти или бонусы, которые бы стимулировали франчайзи к развитию сети: за высокий прирост продаж (товарный франчайзинг), за хорошее качество обслуживания (по итогам проверок или на основе каких-либо объективных показателей), за инновационные идеи, за вклад в развитие бренда, за привлечение новых франчайзи и т.д. Материальные бонусы не плохо бы подкреплять моральным поощрением, например, проведением официальных награждений лучших франчайзи на ежегодных съездах (конференциях) участников сети.

С другой стороны, должны быть предусмотрены четкие и жесткие санкции за разного рода нарушения: недолжное соблюдение технологий, неследование стандартам оформления, продажа «левой» продукции, сокрытие или искажение информации и пр. Чем больший ущерб наносится сети, тем суровее должно быть наказание: от предупреждений и штрафов до исключения из сети.

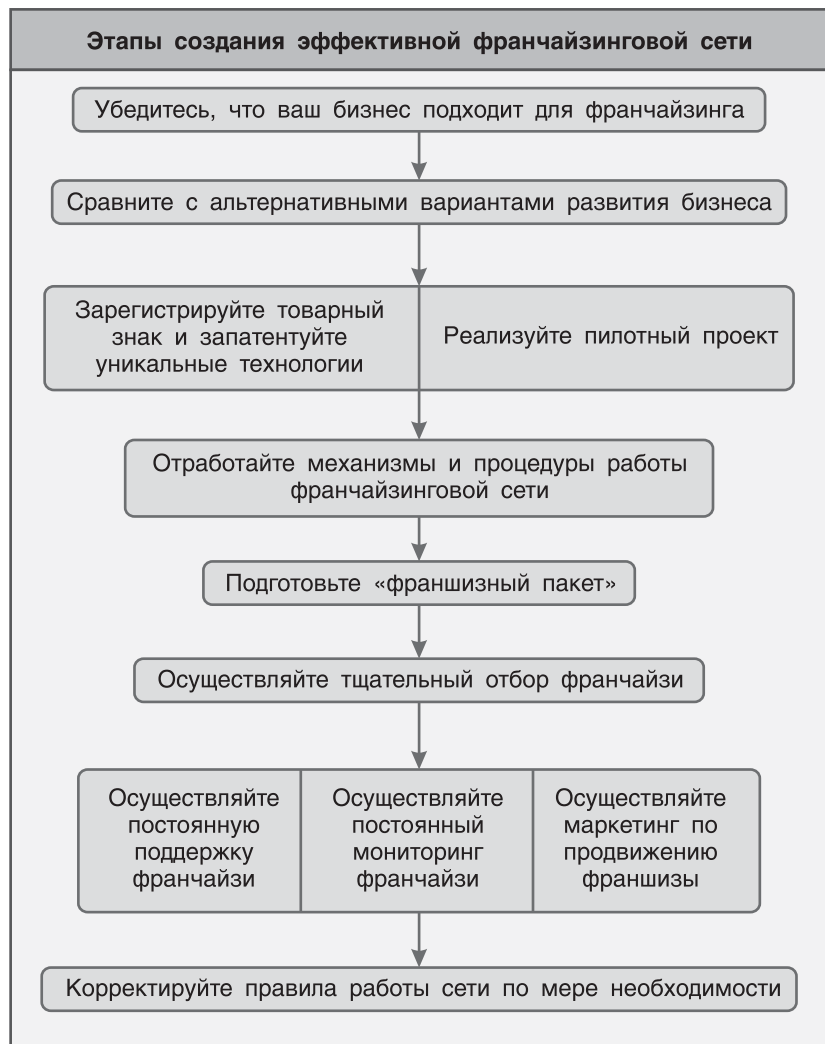
Дополнительные стимулы можно продумать и для привлечения новых участников сети. Например, при товарном франчайзинге франчайзер может предоставлять франчайзи так называемый товарный кредит. После того как франчайзи оборудует торговую точку в соответствии со стандартами сети и заплатит первоначальный взнос, франчайзер предоставляет свою продукцию в определенном объеме в долг. Франчайзер может помочь своим региональным партнерам получить кредит на открытие бизнеса в местном банке, с выбором помещений, с заключением выгодного контракта на поставку сырья и оборудования и пр.

Должны быть предусмотрены четкие и жесткие санкции за разного рода нарушения: недолжное соблюдение технологий, неследование стандартам оформления, продажа «левой» продукции, сокрытие или искажение информации и пр.

Управление сетью и ее развитие

С появлением первых франчайзи неизбежно формируется система управления корпоративной сетью.

С появлением первых франчайзи неизбежно формируется система управления корпоративной сетью.



Чем больше пользы франчайзи получают от франчайзера и от сети в целом, тем в большей степени они дорожат участием в сети и заинтересованы в ее развитии, тем более лояльны они к своему франчайзеру.

1. Осуществляйте постоянную поддержку франчайзи, развивайте франчайзинговую сеть.

Поддержка может охватывать различные аспекты работы, такие как предоставление помощи сотрудниками компании франчайзера, постоянная программа обучения для франчайзи, разработка новых товаров и систем их продвижения на рынок, обновление руководства по франчайзингу, помощь в планировании деятельности. Не в последнюю очередь поддержка включает в себя постоянный мониторинг рынка в пользу франчайзера и франчайзи. Более подробно об услугах, которые оказывает франчайзер франчайзи, можно прочитать в Приложении 6.

Чем больше пользы франчайзи получают от франчайзера и от сети в целом, тем в большей степени они дорожат участием в сети и заинтересованы в ее развитии, тем более лояльны они к своему франчайзеру. Эффективная сеть – самый лучший гарант от рисков «бегства» и недобросовестности франчайзи.

Помните также, что должна измениться и ваша маркетинговая работа. Теперь вы ответственны за имидж и продвижение товаров (услуг) на рынок всей сети, состоящей не из одного, а из многих

предприятий. Да и территориальный охват вашими маркетинговыми мероприятиями должен стать уже другим. В тоже время у вас появляется прекрасная возможность для экспериментов: те или иные методы маркетинга (изменение цены, упаковки, дизайна помещения, проведение рекламных акций и пр.) можно теперь апробировать на отдельных франчайзи или территориях. И лишь при получении положительных результатов – распространять на всю сеть.

Кроме того, маркетинговые мероприятия можно предварительно обсуждать с франчайзи – есть возможность получить полезные советы и оценки от специалистов. Помните, что франчайзи, как и франчайзер, заинтересованы в повышении имиджа торговой марки. Кроме того, благодаря участию в такого рода обсуждениях франчайзи будут чувствовать себя причастными к корпоративному бизнесу.

Франчайзи, как и франчайзер, заинтересованы в повышении имиджа торговой марки.

Опыт работы с франчайзи от консультанта по развитию сети ресторанов БЕК Н.А. Ибрагимова:

При принятии решения о работе с франчайзи, прежде всего, проверяется наличие у него лицензии на деятельность. Рассматривается место дислокации. Изучается потенциал франчайзи: как людской, так и ресурсный. При личных встречах устанавливается, насколько франчайзи стремится к развитию и сможет обеспечить соблюдение стандартов качества. Если есть сомнения, то мы сразу отказываемся от заключения договора, так как наш бренд ценен для нас.

Прежде чем предлагать что-то франчайзи сам франчайзер отработывает свои нововведения, а потом уже распространяет их на франчайзи.

Франчайзи в радиусе обслуживания своего ресторана должен распространять рекламу. А в целом по республике, по Ташкенту и Самарканду реклама – обязанность франчайзера. Мы также оказываем услуги нашим франчайзи по консалтингу и по обучению.

Мы систематически проводим аудит наших франчайзи. Проверяем качество продуктов, приготовления, внешний вид и отношение к клиентам, разнообразие услуг, поддержание ассортимента. Каждый раз после аудита качества вносятся замечания в деятельность того или иного франчайзи. Устанавливаются сроки, чтобы исправить те причины, которые вызвали замечания. Кстати, в договоре предусматривается возможность отзыва лицензии.

Интервью провел Эльяр Закиров

2. Осуществляйте постоянный мониторинг деятельности франчайзи.

Чтобы уменьшить опасности низкого качества услуг и недобросовестности франчайзи, франчайзеры контролируют их работу, содержа для этого в штате отдельного человека, а порой и целые отделы. Проводятся плановые инспекции, используется метод «таинственного покупателя», проверяется достоверность отчетности (например, посредством обзвона поставщиков ресурсов). Многие франчайзеры подключают своих франчайзи к единой информационной системе, где отражаются операции, характеризующие как состояние бизнеса франчайзи, так и размеры его товарооборота.

Осуществляйте постоянный мониторинг деятельности франчайзи.

3. Осуществляйте маркетинг своей франчайзинговой сети.

Франшизу можно рассматривать как товар, который нужно продавать, продвигать на рынок. Покупателями являются франчайзи. Соответственно, как и при продаже любого товара, не лишними окажутся маркетинговые мероприятия. Франчайзер должен уметь показать «товар лицом», в любой момент объяснить потенциальным покупателям возможности своей франчайзинговой системы и выгоды ее участников.

У вас всегда должны быть «под рукой» презентационные и методические материалы. Вы должны быть готовы отвечать на самые разные вопросы относительно вашей франчайзинговой системы. Не случайно иногда презентационные материалы представлены в форме вопросов и ответов. Такого же рода информацию нужно разместить на Интернет-сайте франчайзера.

Более того, зачастую рассказывать придется не только о своей франчайзинговой сети, но и о том, что такое франчайзинг вообще. Было бы не плохо рекомендовать заинтересовавшимся соответствующую литературу о франчайзинге.

Не стесняйтесь использовать скрытую рекламу. Приглашайте на открытие первых франчайзинговых проектов прессу, не забудьте при этом заранее подготовить пресс-релиз. Размещайте информацию об этом в Интернете. Рассказывайте о работе вашей сети журналистам. Старайтесь быть конкретными и предельно точными, иллюстрируйте свои утверждения примерами и финансовыми расчетами.

Необходимо готовить письменные материалы, где будут изложены правдивые и точные факты и данные, которые послужат основой для возможных сообщений и комментариев в газетах.

4. Гибко реагируйте на новую информацию, корректируйте работу сети по мере необходимости.

Как уже говорилось выше, для франчайзера немалую опасность представляет риск самоуспокоенности. Даже если у вас дела идут замечательно, это не повод для прекращения поиска новых идей и подходов в совершенствовании технологий, организации производства, управления, маркетинга. Управление бизнесом в условиях конкуренции и постоянных технологических изменениях похоже на бег по эскалатору против направления его движения: чтобы оставаться на месте, надо быстро бежать, чтобы продвигаться дальше, надо бежать еще быстрее.

Научитесь продавать свою франшизу.

Для франчайзера немалую опасность представляет риск самоуспокоенности. Даже если у вас дела идут замечательно, это не повод для прекращения поиска новых идей и подходов в совершенствовании технологий, организации производства, управления, маркетинга

Преимущества франчайзи

Хотя франчайзи и должны быть готовы пожертвовать некоторой независимостью, в обмен на это они получают ряд преимуществ, которые значительно сокращают риск, присущий созданию своего дела. По данным экспертов, коммерческий риск при открытии предприятия на основе франчайзинга уменьшается в 4–5 раз.

Не случайно франчайзи в среднем более успешны на рынке, чем другие новые предприятия. Как показывает мировой опыт, из десяти франчайзи восемь успешно преодолевают пятилетний рубеж и продолжают работать на благо своего владельца и франчайзера. Самостоятельные же фирмы большей частью «погибают», не дожив и до двух лет.

Перечислим основные преимущества, которые связаны с деятельностью франчайзи.

Во-первых, для франчайзи франчайзинг - это шанс открыть **собственный бизнес**, именно собственный, так как он сохраняет юридическую самостоятельность.

Во-вторых, зачастую начиная с нуля, франчайзи получает возможность сразу же **занять определенное место на рынке товаров (услуг) с уже «апробированной» и известной продукцией**, возможность **использовать в своей деятельности патенты, торговые марки, коммерческие и технологические секреты и ноу-хау франчайзера**.

В-третьих, франчайзер передает **франчайзи проверенные на рынке технологии производства и управления, обучает его сотрудников методам работы, помогает выбрать и оформить помещения, купить оборудование, оказывает текущую консультативную помощь**, например, в области закупок, управления персоналом, ведения бухгалтерского учета. Более подробно об услугах франчайзера смотрите в Приложении 6.

В-четвертых, франчайзи зачастую **освобожден от значительных расходов на рекламу**. Очень часто он просто не нуждается в рекламе, так как марка, под которой он работает на рынке, широко известна.

В-пятых, франчайзи может **экономить за счет преимуществ сети** и по другим позициям, кроме расходов на рекламу: поиск поставщиков и переговоры с ними, получение скидок при закупках (у большой сети получить такие скидки гораздо больше шансов, чем у отдельного мелкого предприятия), изучение запросов потребителей, обучение новым технологиям и т.д. Многие расходы, которые должен нести самостоятельный предприниматель, либо берет на себя франчайзер, либо они покрываются всеми участниками сети.

В-шестых, нередко франчайзи приобретает еще и **дополнительную возможность привлекать кредитные ресурсы**. Банки охотнее финансируют предприятия, работающие в рамках франчайзинга. Более того, иногда франчайзер выступает гарантом по кредиту. Известны даже случаи, когда крупная компания заключала с банками соглашения о выдаче кредитов ее франчайзи на специальных, более выгодных условиях.

В-седьмых, для франчайзи франчайзинг может стать самой

Франчайзинг - это шанс открыть собственный бизнес.

Франчайзер передает франчайзи проверенные на рынке технологии производства и управления, обучает его сотрудников методам работы, помогает выбрать и оформить помещения, купить оборудование, оказывает текущую консультативную помощь.

Франчайзи может экономить за счет преимуществ сети.

Чтобы стать франчайзи, необязательно начинать с нуля. Уже имеющийся бизнес также можно включить в франчайзинговую сеть, действующую в вашей сфере деятельности.

настоящей **школой эффективного бизнеса**. И каким бы видом предпринимательства он впоследствии ни занимался, опыт работы одного из ведущих участников рынка не пройдет даром.

Наконец, франчайзи может получать и **моральное удовлетворение** от того, что работает под популярной маркой в рамках известной бизнес-сети.

Впрочем, чтобы стать франчайзи, необязательно начинать с нуля. Уже имеющийся бизнес также можно включить в франчайзинговую сеть, действующую в вашей сфере деятельности. В этом случае ваши первоначальные издержки будут ниже, так как у вас, скорее всего, уже есть необходимые помещения, определенный опыт, штат сотрудников, постоянные клиенты и пр. Зато вы будете иметь возможность получать выгоды от использования известной марки и участия в сети.

Пример покупки зарубежной франшизы местным производителем:

В Ташкенте на британско-узбекском предприятии INTERSOK началось производство сока «Фруктовый сад». Права на эту торговую марку принадлежат концерну «Лебедянский», крупнейшему производителю соков в России («Я», «Фристайл», «Тонус», «Фруктовый сад»). Производство «Фруктового сада» в Ташкенте осуществляется в соответствии с франчайзинговой схемой.

Прежде «Лебедянский» поставлял в Узбекистан небольшие партии соков. INTERSOK, контрольный пакет акций которого принадлежит компании Streamside (Великобритания), выступал поставщиком соковых концентратов для холдинга. По словам сотрудников компании, покупка франшизы объясняется тем, что готовый бренд раскрутить в Узбекистане гораздо проще и дешевле, «нежели делать новый». Условия продажи прав на торговую марку стороны не разглашают, лишь признают, что роялти взимается с каждого проданного пакета сока. По условиям договора франчайзинга, «Лебедянский» предоставил новому производству, помимо самой торговой марки, концентраты и рецептуры.

В строительство завода по производству сока INTERSOK вложил \$2 млн., еще \$3 млн. долларов планируется инвестировать в расширение объемов производства. На производственной площадке установлены две линии асептического розлива Tetra Pak. Завод будет производить около 1 млн. упаковок в месяц емкостью 1,0л и 0,2л. В компании не исключают, что уже в краткосрочной перспективе «Фруктовый сад» узбекского розлива будет экспортироваться в другие центрально-азиатские страны, прежде всего в Казахстан, южные регионы которого наиболее перспективны для соковой экспансии, несмотря на присутствие сильных местных производителей

Источник: <http://www.expert.ru/printissues/kazakhstan/2005/03/03ka-kpov/print>

Риски и возможные трудности франчайзи

Если вы хотите стать франчайзи, то вам надо иметь в виду существующие риски и возможные трудности:

1. Купленная вами франшиза может оказаться не столь эффективной, как это представлялось первоначально. Это может произойти из-за:

- недостаточной или ложной информации о франшизе, ложных обещаний франчайзера;
- слабой проработки рынка франчайзером и несоответствия продукта интересам рынка;
- неспособности франчайзера управлять ростом сети, утрата интереса к развитию;
- банкротства или утраты деловой репутации франчайзера или сети в целом.

Поэтому очень важно найти именно такого франчайзера, который: а) уже доказал не только свою эффективность на рынке, но и эффективность управления франчайзинговой сетью, б) принципы

Купленная вами франшиза может оказаться не столь эффективной, как это представлялось первоначально.

организации и этики бизнеса которого не расходятся с вашим принципами.

2. Вы можете столкнуться со сложностями в процессе работы с франчайзером из-за:

- большого количества предприятий на вашей территории и необоснованного приближения предприятий франчайзи друг к другу;
- чрезмерного ограничения деятельности франчайзи, неоправданного контроля со стороны франчайзера;
- досрочного прекращения франчайзером договора в отсутствие серьезных нарушений со стороны франчайзи;
- невозобновления договора и/или существенного изменения условий договора при возобновлении.

Отношения франчайзера с франчайзи напоминают брак по расчету. Поэтому серьезно относитесь ко всем условиям франчайзингового договора.

Помните: отношения его с франчайзи напоминают брак по расчету. Поэтому серьезно относитесь ко всем условиям франчайзингового договора, а еще лучше обратитесь к помощи сторонних специалистов, которые помогут при покупке франшизы.

Выгоды и риски франчайзи

Выгоды франчайзи	Риски франчайзи
<ul style="list-style-type: none"> • Сохранение самостоятельности. • Возможность выйти на рынок с известной продукцией, под популярной маркой. • Доступ к проверенным технологиям. • Консультационная помощь, обучение персонала. • Экономия на рекламе, маркетинговых исследованиях, скидки при закупках. • Обретение опыта эффективного бизнеса. 	<ul style="list-style-type: none"> • Недостаточная или ложная информация о франшизе, ложные обещания франчайзера. • Слабая проработка рынка франчайзером. • Большое количество франчайзи на вашей территории. • Чрезмерное ограничение самостоятельности франчайзи. • Досрочное прекращение франчайзером договора. • Невозобновление договора и/или существенное изменение условий договора при возобновлении.

Со временем может выясниться, что франчайзинг – это не ваш путь в бизнесе.

3. Со временем может выясниться, что франчайзинг – это не ваш путь в бизнесе. Причем причины этого могут быть противоположными:

- Вы еще не готовы вести самостоятельный бизнес и не в состоянии принимать ответственные решения или сталкиваться со стрессовыми ситуациями. Тогда самостоятельный бизнес не для вас;
- Вы слишком независимы и индивидуалистичны для франчайзинга, так как не приемлете никаких ограничений или указаний сверху. Тогда вам стоит заняться совершенно независимым бизнесом. Либо найдите такого франчайзера, который даст вам максимум самостоятельности и не будет вмешиваться в ваши текущие дела.

Существует также опасность того, что франчайзи не всегда понимает важность собственной инициативности и самостоятельности. Он может думать, что привлечение покупателей, усилия по продвижению товаров/услуг на рынок – обязанность франчайзера.

Такой подход противоречит принципам франчайзинга и может весьма негативно сказаться на бизнесе франчайзи.

Франчайзи должен сочетать в себе качества самостоятельного бизнесмена и человека, умеющего работать в команде.

Франчайзи должен быть способен легко схватывать новую информацию и охотно ее претворять в жизнь.

Готовы ли Вы стать франчайзи?

Опишем требования, которым должен соответствовать франчайзи, если он хочет сработаться с франчайзером и выжить на рынке. Подумайте, насколько вы соответствуете этим требованиям и что нужно сделать, чтобы приблизиться к «идеалу».

1. Франчайзи должен сочетать в себе качества самостоятельного бизнесмена и человека, умеющего работать в команде, а значит, способного идти на компромисс, подчинять свои интересы общему делу. Франчайзи должен быть целеустремленным, знать, что он хочет, и одновременно соблюдать все правила и положения франчайзинговой системы. Он должен уметь хорошо общаться и ладить с людьми, ведь ему придется общаться с клиентами, поставщиками франчайзера, поставщиками и своим персоналом.
2. Франчайзи должен быть честным человеком в бизнесе и разделять желание франчайзера постоянно совершенствовать систему.
3. Франчайзи должен быть способен легко схватывать новую информацию и охотно ее претворять в жизнь. Скорее всего, вам придется пройти специальное обучение и периодически повышать свою квалификацию. Франчайзи должен быть позитивным и готовым к изменениям, оставаясь при этом самодисциплинированным в рамках, установленных франчайзером.

Требования к франчайзи от компании Yum! Brands, Inc.

Yum! Brands, Inc. – компания, расположенная в городе Луисвилл (США), является самой большой компанией в мире в области ресторанного бизнеса. Компания объединяет свыше 35 000 ресторанов в более чем 100 странах. На сегодняшний день компании принадлежат 6 известных по всему миру брендов. Четыре ресторанных брендов компании - KFC, Long John Silver's, Pizza Hut и Taco Bell – являются мировыми лидерами в категориях куриной и морской еды быстрого обслуживания, по приготовлению пиццы и мексиканской кухни. В свою очередь сеть ресторанов компании под брендом A&W – All American Food является самой длительно - функционирующей франчайзинговой сетью. Годовой оборот компании составляет свыше 10 миллиардов долларов США, включая продажи компании и платежи от франчайзи.

Несмотря на то, что франчайзинг от Yum! Brands, Inc. является превосходной возможностью для многих людей, она не может быть подходящей для каждого. Ознакомьтесь со следующими критериями, чтобы понять подходит ли Вам Yum! Brands, Inc.

1. Есть ли у Вас капитал на развитие?

- Личное состояние в 1 млн.дол. США;
- Утвержденный план для будущего развития.

2. Обладаете ли Вы личными качествами, необходимыми для работы в данном бизнесе?

- Постоянная вовлеченность в процесс работы;
- Ориентированный на деятельность, самомотивированный, умеющий брать на себя разумный риск;
- Умение работать в критической ситуации;
- Принятие решений с учетом изменяющейся ситуации;
- Постоянное обучение и повышение собственного потенциала;
- Понимание важности клиентов и умение общаться с ними.

3. Есть ли у Вас стремление к работе?

- Рестораны быстрого обслуживания – бизнес где учатся на ходу;
- Нам нужны управленцы которые ориентированы на клиентов и обращают внимание на каждые мелочи;

- Желание работать самому, понимание франчайзинга;
- Умение переносить успешные и кризисные ситуации подобно владельцу малого бизнеса.

4. Имеет ли Вы опыт работы в бизнесе?

- Успешный в существующем бизнесе, способный и готовый зарабатывать доходы или нести убытки;
- Общие знания управления;
- Аналитические способности;
- Вы должны продемонстрировать отличные знания местного рынка;
- Важен опыт работы в сфере общего питания. Если у Вас его нет, Вы будете вынуждены пригласить на работу опытного профессионала.

5. Привержены ли Вы к улучшению потенциала своих работников?

- Отношение к работникам как к ценным ресурсам;
- Включение работников в дело;
- Опыт подбора и расстановки кадров, умение находить, переманивать ценных работников.

Источник: http://www.yumfranchises.com/fran_process/qualify.asp

Франчайзи должен быть готов вложить много средств, времени и усилий в предприятие.

4. Франчайзи должен быть готов вложить много средств, времени и усилий в предприятие. Кроме оплаты стоимости франшизы вам еще нужны деньги на аренду помещения, закупку оборудования, первых партий товара, зарплату персоналу, изготовление вывески и т.д. И организовывать процесс запуска производства - тоже ваша обязанность, конечно, если вы не покупаете серебряную франшизу, то есть уже созданный филиал франчайзера.
5. Франчайзи должен подготовиться к тому, что головная организация будет пристально следить не только за его финансовыми успехами, но и за тем, насколько бережно он обходится с тем, что она передала ему во «франчайзинговом пакете». Ведь в случае, если недобросовестный франчайзи начнет, к примеру, продавать еду плохого качества или не обучит должным образом персонал, тень ляжет на всю сеть. Покупатель не будет разбираться, пришел он в точку франчайзера или точку компании-партнера.
6. Есть два самых серьезных формальных требования, которые большинство франчайзеров предъявляют своим потенциальным партнерам. Это, безусловно, наличие денег и, в случае, если речь идет о стационарных точках - помещение определенного

Пример работы зарубежной франчайзинговой сети в Узбекистане (из интервью с А. Миншиной, ООО «PLUSOFT»)

Мы (Plussoft) являемся франчайзи компании 1С. Стать франчайзи 1С сегодня очень просто. На сайте компании расписаны все условия. Вам высылают франчайзинговый договор по Интернету, вы с ним знакомитесь, заполняете и отправляете обратно. Договор заключается довольно быстро, затем уже начинается период выполнения его условий. При этом в Москву ездить не обязательно. Согласно условиям договора, вы должны купить пакет NFR (примерная стоимость около 500 USD), и в течение двух месяцев сдать экзамен для получения сертификата. NFR-пакет – это программный продукт не для продажи, а для вашего личного пользования, чтобы вы могли изучить этот пакет, ознакомиться с ним. Это как бы ознакомительная стадия с продуктом, который выпускает франчайзер. После сдачи экзамена вы становитесь 1С франчайзи.

В 1С очень тщательно следят за качеством, у нас должны быть сертифицированные специалисты, мы должны постоянно совершенствоваться. У 1С франчайзи есть такое понятие, как количество проданного товара, то есть в случае невыполнения определённого плана, оплачивается франчайзинговый взнос.

Интервью провел Эльяр Закиров

размера. Причем право долгосрочной аренды франчайзеры, как правило, просят подтвердить документально. Особые требования к своим франчайзи предъявляют некоторые компании, ведущие деятельность, которая подлежит лицензированию: от франчайзи может требоваться наличие соответствующей лицензии, а также опыт работы на этом секторе рынка. Наконец, большинство франчайзеров требуют наличия предпринимательского опыта, ведь вам предстоит руководить отдельным предприятием. Из-за отсутствия такого отсеивается почти половина людей, которые заявляют о желании купить франшизу.

Как найти нужную вам франшизу: самоанализ и поиск первичной информации

Вам нужно очень хорошо подготовиться и изучить все досконально.

Этот процесс начинается непосредственно с **анализа ваших желаний и возможностей**. Вы должны начать с вдумчивого и полного процесса самоанализа, отвечая на следующие вопросы:

- Какими способностями и навыками вы обладаете?
- В каких сферах вы добились наилучших результатов?
- Какой тип деятельности вам больше нравится?
- Справитесь ли вы с должностью руководителя самостоятельного предприятия? Позволят ли вам заниматься бизнесом ваши физические и личностные характеристики? Поддержит ли ваше начинание семья?
- Сумеете ли вы наладить эффективные коммуникации с людьми (участниками франчайзинговой сети, клиентами, партнерами, персоналом)?
- Сможете ли вы подчиняться правилам сети, требованиям франчайзера, даже если они вам не очень нравятся?
- Как вы относитесь к риску? Готовы ли вы к тому, что бизнес может провалиться?
- Какой капитал и на какой срок вы можете и желаете вложить во франшизу? Как долго вы можете работать без прибыли от вашей франшизы?
- Что вы хотите достичь с помощью этого предприятия?

По результатам самоанализа вы должны иметь ясные цели и планы, четкое понимание того, что вы хотите достигнуть от этого бизнеса в перспективе, а также, что бы вы хотели получить от франчайзера:

- громкое имя,
- качественную продукцию для реализации,
- эффективные технологии производства и/или реализации товаров и услуг,
- поддержку в продвижении товаров или услуг,
- обучение методам работы на рынке,
- обучение методам производства и/или работы с персоналом,
- связи с поставщиками,
- что-то еще?

Это жизненно важно для выбора правильной франшизы, иначе вы рискуете потратить деньги на то, что в действительности не соответствует вашим целям.

Далее необходимо определиться с **отраслевой направленностью бизнеса**. Большинство франчайзинговых сетей дают вам эксклюзивное право на продажу товаров или услуг на указанной вами территории. Это может быть целая страна, а может быть и небольшой городской

Начните с анализа Ваших желаний и возможностей.

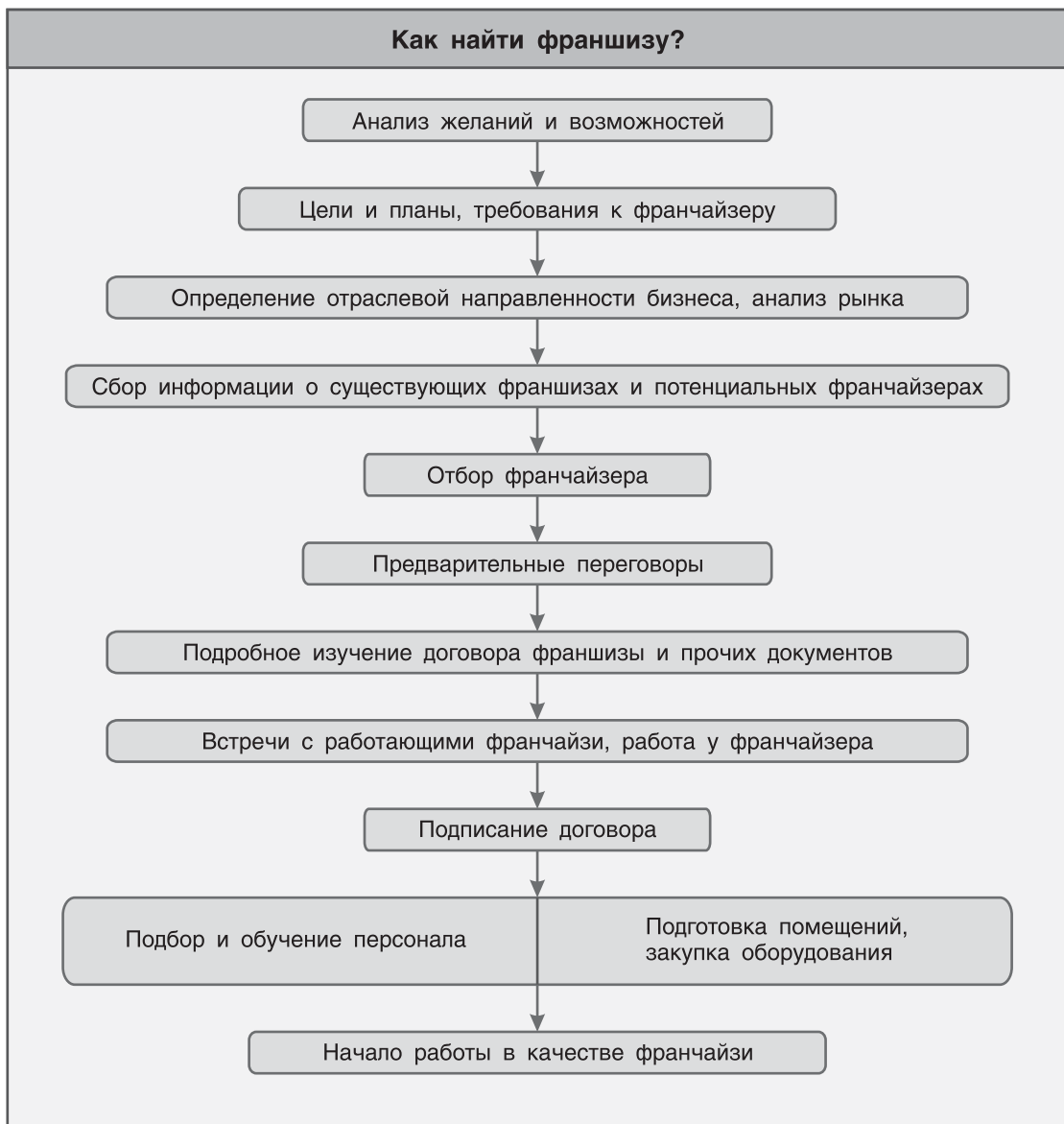
Определитесь с отраслевой направленностью бизнеса.

район. Однако не обольщайтесь: франчайзинг не является панацеей от рыночной конкуренции. Другие компании, предлагающие сходные с вашими товары или услуги, наравне с вами могут развернуть коммерческую деятельность на той территории, на которую распространяется действие купленной вами франшизы.

Поэтому проведите анализ товара/услуги, который вы хотите продавать (производить), и рынка, на котором вы хотите работать:

Не обольщайтесь: франчайзинг не является панацеей от рыночной конкуренции.

- Проверьте, нет ли поблизости компаний, предлагающих аналогичные товары или услуги.
- Определите, какими преимуществами и недостатками обладают ваши товары/услуги по сравнению с товарами/услугами конкурентов.
- Спросите членов своей семьи и своих друзей, не испытывали ли они трудности при покупке предлагаемых вами товаров или услуг.
- Почитайте литературу об особенностях вашего бизнеса, постарайтесь найти уже опубликованные исследования



состояния и перспектив рынка, на котором вы собираетесь работать.

- Проведите небольшое маркетинговое исследование на выбранной территории. Поговорите с прохожими на улице и выясните их мнение о товарах или услугах, которые Вы собираетесь предложить, получите оценку конкурентоспособности цены товара.
- Если вы собираетесь покупать дорогую франшизу, то наймите профессиональных маркетологов для проведения более серьезного исследования рынка.

Соберите информацию о уже существующих франчайзинговых сетях.

На следующем этапе нужно **собрать информацию о уже существующих франчайзинговых сетях**. Ее легко можно найти в Интернете. Но это, как правило, зарубежные компании. Хорошо, если они имеют своих агентов или представителей в Узбекистане, тогда можно связаться с ними и получить дополнительную информацию, да и обучение, скорее всего, можно будет пройти, не выезжая из страны. Сложнее, если представительства нет. В этом случае придется самостоятельно налаживать отношения с головной компанией, выезжая за свой счет в страну пребывания франчайзера. Но если у вас получится, то вы вполне можете стать не только франчайзи, но и субфранчайзером, то есть представителем франчайзера в регионе с правом заключать соглашения с новыми франчайзи.

Однако есть еще один путь нахождения франчайзера, наиболее приемлемый, если вы не обладаете большими финансовыми возможностями для покупки известной зарубежной франшизы, да и знание иностранных языков желает оставлять лучшего. **Создайте своего франчайзера сами!** Посмотрите, есть ли в Узбекистане или в соседних странах компании, бренды, которые вас привлекают своей популярностью и принципами работы? Наверняка есть! Обратитесь к руководителям этих компаний с предложением о заключении франшизного договора. Если они до сих пор не работали по франшизе, может, это для вас и к лучшему: условия договора для первого франчайзи, как правило, льготные.

Многие известные франчайзинговые системы возникли из инициативы «снизу».

Кстати, многие известные франчайзинговые системы возникали именно таким образом: из инициативы «снизу». Хотя при этом надо помнить, что, чем меньше опыта работы у франчайзинговой системы, тем выше риски франчайзи – ведь правила и технологии еще не отработаны, а система не проверена рынком. Но именно поэтому вы и платите за такую франшизу гораздо меньше, чем в случае с покупкой права на участие в уже зарекомендовавшей себя сети.

Другой вариант – выкупить уже созданный филиал понравившейся вам компании с условием работы под ее маркой. Скорее всего, филиал, приносящий хорошую прибыль, вам не продадут. А вот филиал, который по каким-то причинам не может «встать на ноги», – с удовольствием. Но сначала выясните, в чем заключаются эти самые причины: только ли в плохом руководстве или в каких-либо объективных факторах (жесткая конкуренция, плохой спрос). Если же дело все-таки в плохой работе местного менеджмента, ответьте на вопрос: а вы сами сможете выполнить эту работу лучше?

Как найти нужную Вам франшизу: отбор кандидатов и переговоры

Чтобы не ошибиться при принятии решения о выборе своего франчайзера, нужно хорошо подготовиться к переговорам с возможными кандидатами. В этом вам помогут заметки «10 признаков великолепной франшизы» и «Как не попасться на удочку аферистов при покупке франшизы» (Приложения 7 и 8), а также вставка «Идеальный франчайзер». Они вам позволят определиться с некоторыми критериями отбора франчайзера.

Идеальный франчайзер

При выборе франчайзера оценивайте кандидатов, сравнивая их с «портретом идеального франчайзера»:

- Франчайзер должен обладать хорошим пониманием общих целей и путей их достижения, а также быть изобретательным. Он должен уметь убедить других и донести до них цели и идеи франчайзинговой системы.
- Франчайзеру должны быть присущи исключительная прозорливость и терпимость. Это очень важно на первых порах, когда желание увеличивать продажи франшиз превосходит способность оказывать им соответствующую поддержку. Если франчайзер продает франшизы направо и налево, не слишком проверяя будущих франчайзи – делайте соответствующие выводы.
- Франчайзер должен быть способен обучить, мотивировать и добиться уважения франчайзи. Франчайзер должен выполнять обещания, данные франчайзи. Он должен добиться профессионализма в содействии франчайзи открывать свои предприятия. Он также принимает на себя моральные обязательства за успех тех, кто принят во франчайзинговую систему.
- Франчайзер должен признать то, что франчайзи являются полноправными партнерами по бизнесу. Франчайзер должен уметь найти подход к франчайзи. Без этого никакая франчайзинговая система не может рассчитывать на успех.
- Идеальный франчайзер обладает желанием постоянно придумывать что-то новое и все усовершенствовать.
- Франчайзер также должен уметь доверять, быть дипломатом и быть способным быстро принимать решения.

Тщательно соберите информацию о кандидатах в франчайзеры.

Прежде чем сделать окончательный выбор в пользу той или иной франчайзинговой сети, проведите детальное **исследование основных кандидатов**. Ключевые шаги в процессе проверки следующие:

1. Внимательно изучите всю имеющуюся у вас информацию о кандидатах (собранную в прессе, Интернете, официальную отчетность компаний, запросы у компании). Постарайтесь найти ответы на следующие вопросы:

- Как давно была создана компания?
- Что именно она производит, какие услуги оказывает?
- Какова ее доля на рынке и какими темпами она развивается?
- Какова ее репутация, а также репутация ее руководителей?
- Можете ли вы получить список владельцев франчайзинговой сети?
- Сколько франшиз в прошлом постигла неудача?
- Были ли проведены исследования рынка, оценки возможностей развития франчайзинговой сети?
- По каким принципам осуществляется отбор франчайзи? Много ли приходится давать отказов кандидатам?

Важно также уточнить, является ли франчайзер только продавцом прав пользования торговой маркой, но при этом сам не ведет аналогичный бизнес (например, франчайзер – производитель товаров, а франчайзи – розничные продавцы), либо у франчайзера есть собственные подразделения, которые занимаются бизнесом франчайзи. Второй случай чаще всего предпочтительней, так как франчайзер, имеющий собственный бизнес, аналогичный бизнесу франчайзи, быстрее реагирует на изменения рыночных условий и может быть более полезен для франчайзи в плане предостав-

ления конкретных рекомендаций и отработки прикладных технологий организации бизнеса.

2. Изучите также условия «франчайзингового пакета». Их можно получить, вступив в прямой контакт с франчайзером по переписке. Необходимо выяснить:

Внимательно изучите условия «франчайзингового пакета».

- Вид товаров или услуг, которые вам предлагают приобрести.
- Наличие необходимых вспомогательных пособий и инструкций по эксплуатации, а также возможность обучения обращению с предлагаемым товаром.
- Во сколько обойдется покупка франшизы? Что входит в цену?
- Требования к франчайзи, его помещениям, персоналу.
- Сколько придется затратить времени и первоначальных инвестиций, чтобы запустить бизнес в соответствии с требованиями и рекомендациями франчайзера?
- Меры рекламной поддержки и стимулирования сбыта со стороны компании, продающей франшизу. Каким образом осуществляются сетевые маркетинговые мероприятия? Какими рекламными материалами обеспечиваются франчайзи и по какой цене?
- Что представляет собой обучение, предоставляемое компанией? За чей счет проводится обучение?
- Может ли франчайзер оказать вам какую-либо помощь в поиске помещения, покупке оборудования, решении организационных вопросов запуска бизнеса?
- Может ли франчайзер предоставлять своему франчайзи, по мере развития его бизнеса, консультации, связанные с управлением финансами?

Пример шагов вхождения в франчайзинговую сеть

Ниже приводится сокращенная версия текста с описанием поэтапной схемы вступления в франчайзинговую сеть компании Yum! Brands, Inc., предоставленная на ее сайте.

Шаги	Задачи Yum!	Задачи франчайзи
1. Квалификация (анализ соответствия требованиям) - 2-4 недели.	<ul style="list-style-type: none"> - Изучение маркетингового потенциала рынка Вашего региона географических интересов. - Оценка перспектив работы нашей франчайзинговой сети в Вашем регионе. - Изучение требований по обучению. 	<ul style="list-style-type: none"> - Подтверждение получения франчайзингового предложения компании. - Подготовка вопросов по франчайзинговому предложению компании. - Ответить на вопросы, прикрепленные к франчайзинговому предложению компании. - Начать разработку плана работы.
2. Интервью и стажировки - 3-5 недель	<ul style="list-style-type: none"> - Проведение интервью с Вами. - Просмотр Вашего плана работы. - Содействие в выборе места расположения точки. - Обсуждение возникших вопросов. - Проведение интервью по организационным вопросам. - Содействие в прохождении 1,5 дневной стажировки в нашей компании. - Обсуждение возможности участия в однодневном тренинге по изучению опыта Yum! Brands, Inc. в Луисвилле. 	<ul style="list-style-type: none"> - Участие в 1,5 дневной стажировке (по необходимости). - Завершение плана работы. - Проведение интервью по необходимости.

<p>3. День изучения опыта / согласования - 3 недели.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Провести день изучения опыта Yum! Brands, Inc. (Ознакомить будущих франчайзи с деятельностью компании). - Предоставить свои комментарии по плану работ. - Обсуждение предварительной стратегии места расположения торговой точки. - Проведение сессии вопросов и ответов. 	<ul style="list-style-type: none"> - Принять участие в однодневном тренинге опыта Yum! Brands, Inc. - Следовать плану работ. - Предоставить предварительные идеи о месте расположения торговой точки.
<p>4. Изучение стратегии места расположения. – 8-10 недель.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Проведение интервью с Вами. - Просмотр Вашего плана работы. - Содействие в выборе места расположения точки. - Обсуждение возникших вопросов. - Проведение интервью по организационным вопросам. - Содействие в прохождении 1,5 дневной стажировки. - Обсуждение возможности участия в однодневном тренинге по изучению опыта Yum! Brands, Inc. в Луисвилле. 	<ul style="list-style-type: none"> - Участие в 1,5 дневной стажировке (по необходимости). - Завершение плана работы. - Проведение интервью по необходимости.
<p>5. Утверждение места расположения - 12-16 недель.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Завершение плана действий по месторасположению торговой точки. - Установление приоритетов работы франчайзи - Развитие плана действий. 	<ul style="list-style-type: none"> - Предоставить свои комментарии по предложениям франчайзера. - Утверждение плана действий. - Провести переговоры по месторасположению. - Отправка письма – намерения - Обсудить условия покупки торговой точки (если торговая точка покупается).
<p>6. Регистрация места расположения – 6-8 недель.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Завершение документального оформления регистрации торговой точки. - Предоставление документов по регистрации месторасположения в реестр торговых точек. 	<ul style="list-style-type: none"> - Подписание, датирование и возвращение экспертного отчета по анализу месторасположения.
<p>7. Вход в франчайзинговую систему - 6-18 месяцев.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Обеспечение поддержки франчайзи при вступлении в систему. - Проведение соответствующего тренинга. - Проведение экспертизы по развитию. - Предоставление обратного отчета по списку необходимых шагов до открытия. - Оказание поддержки в открытии Ресторана. 	<ul style="list-style-type: none"> - Финансирование вашего ресторана. - Построить ваш ресторан. - Наем вашей команды. - Участие в соответствующем тренинге. - Открытие ресторана.
<p>8. Подготовка к росту (постоянно).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Обеспечение поддержки в бизнесе. - Разработать маркетинговый календарь. 	<ul style="list-style-type: none"> - Эффективное управление замечательным ресторанным бизнесом. - Осуществление маркетинговых программ / стратегий. - Построение/укрепление команды. - Обеспечение роста продаж. - Регистрация и создание дополнительных

Источник: http://www.yumfranchises.com/fran_process/timeline.asp

- Какую еще поддержку получит франчайзи от франчайзера?
- Каким образом франчайзер получает деньги от франчайзи? Взимаются ли они в виде фиксированных периодических отчислений или же в виде определенной платы за товары, поставляемые франчайзером?
- Сможете ли вы продать франшизу, если решите заняться новым видом бизнеса?
- При каких условиях договор франчайзинга может быть аннулирован: со стороны франчайзинговой компании и со стороны франчайзи?

Насколько вас устраивают предлагаемые условия договора франчайзинга? Впрочем, некоторые из этих условий могут быть изменены в ходе переговоров.

3. Желательно потратить несколько дней на предприятии франчайзера, изучить его работу изнутри. Идеально даже попробовать себя в качестве работника компании на самых разных позициях: например, продавца, служащего по работе с клиентами. Для этого не нужно наниматься на эту работу. Достаточно нескольких часов или 1-2 дней. Многие франчайзеры поощряют такой шаг, так как это один из способов обучения.

4. Обязательно поговорите с несколькими франчайзи, уже работающими в сети. Узнайте, как идет бизнес, какие преимущества они получают от сети и с какими проблемами сталкиваются. Если не будет возможности поработать в головной компании, то можно попробовать это сделать в компании франчайзи.

При общении с франчайзером и уже действующими франчайзи не бойтесь задавать самые неудобные вопросы, высказывать свои сомнения и опасения. Если же действующие франчайзи не захотят с вами общаться, возможно, это свидетельствует о том, что в их отношениях с франчайзинговой компанией не все в порядке. Если вы узнали, что кто-либо купил франшизу, а затем избавился от нее, попытайтесь выяснить, почему он это сделал.

Очень важен **процесс переговоров с франчайзером**. Этот процесс начинается с электронных запросов потенциального франчайзи и заполнения им заявочной анкеты. Затем наступает время прямого диалога. В процессе переговоров не только франчайзи (покупатель) оценивает франчайзера (продавца) и его товар (франшизу), но и франчайзер пытается понять, насколько данный претендент готов стать эффективным участником франчайзинговой сети. И интересуется франчайзера, как правило, не столько финансовое положение потенциального франчайзи (хотя это и немаловажно), сколько его деловые и личные качества. Франчайзер хочет знать, действительно ли вы мотивированы и способны управлять самостоятельным бизнесом, готовы ли работать в корпоративной системе, есть ли у вас работоспособная команда, которая обеспечит эффективное функционирование компании. Уважающий себя франчайзер не просто пытается продать свою франшизу кому угодно и главное - подороже, а ищет, в первую очередь, людей, которые преуспеют в управлении и развитии собственных предприятий, что будет способствовать процветанию всей франчайзинговой сети.

На этом этапе можно провести сопоставительный **анализ возможностей открытия бизнеса-франчайзинга и собственного бизнеса аналогичного профиля**. Такой анализ позволит лучше оценить финансовые аспекты вашей затеи. Условный пример такого расчета дан в Таблице 2. В примере предполагается, что предприниматель, ведя самостоятельный бизнес, за три года достигает такого же объема продаж, как и если бы он купил право на использование уже «раскру-

Посетите предприятие франчайзера, поработайте на нем хотя бы несколько часов.

Поговорите с несколькими франчайзи, уже работающими в сети. Узнайте, как идет бизнес, какие преимущества они получают от сети и с какими проблемами сталкиваются.

ченной» торговой марки. Иными словами, он создает собственную марку. Отсюда высокие расходы на рекламу и имидж.

Таблица: Условный пример сопоставительного расчета финансовых выгод и убытков (в \$).

Расходы и доходы за три года	Собственный бизнес	Покупка франшизы
Вступительный взнос и роялти	0	-5000
Регистрация предприятия: подготовка документов, прохождение процедур регистрации, открытие счета, прохождение процедур оформления помещений, подключение электро- и газоснабжения, получение разрешений и лицензий и т.д.	-500	-400*
Аренда и оформление помещения	-2500	-2500
Покупка и установка оборудования	-5000	-4500*
Покупка сырья или товаров для продажи	-30000	-28000*
Заработная плата персонала	-40000	-38000**
Обучение персонала	-2000	-1600*
Отработка (и/или покупка патентов) эффективных технологий производства, продаж, управления, разработка новых видов товаров/услуг, отработка дизайна, имиджевой стратегии компании, расходы на создание и регистрацию товарной марки	-5000	0
Расходы на рекламу и прочие маркетинговые мероприятия (изучение рынка, отработка каналов реализации и т.д.)	-15000	-5000*
Поступления от реализации	125000	125000
Единый налоговый платеж (для малых предприятий)	-10000	-10000
Итог (прибыль)	15000	30000

*Экономия достигается за счет содействия франчайзера (консультации, возможность использования налаженных связей и пр.), либо за счет прямых расходов франчайзера (например, франчайзер осуществляет прямую рекламу с охватом всей страны).

** Экономия достигается за счет возможности использовать услуги персонала франчайзера.

Как найти нужную Вам франшизу: проработка договора и подготовка запуска бизнеса

Когда ваш выбор сузился до 1-2 компаний, внимательно **проработайте договор франчайзинга**. Обязательно посоветуйтесь со специалистами. Здесь не может быть мелочей. Все ли положения соглашения вам понятны? Нельзя ли их трактовать двояко? Все ли аспекты вашего взаимодействия с франчайзером учтены? Нет ли положений договора, которые для вас не приемлемы? Нет ли противоречий с действующим законодательством?

Особое внимание уделите следующим вопросам:

- Входят ли в лицензионный комплекс товарные знаки, компьютерные программы, изобретения, другие объекты интеллектуальной собственности? Зарегистрированы ли они франчайзером? Планирует ли франчайзер зарегистрировать передачу прав на использование франчайзи интеллектуальной собственности в патентном ведомстве?
- Предусмотрены ли в договоре какие-либо ограничения для получателя франшизы и его близких (членов семьи, родственников), в том числе ограничения на собственность, работу по найму, участие в другом бизнесе? Какие существуют ограничения на франчайзера и франчайзи после расторжения или прекращения действия договора?
- Зависит ли предоставление франшизы от способности заключить и обслуживать договор аренды в определенном

При анализе договора не может быть мелочей.

Как рассчитываются необходимые инвестиции в франшизу

Указанные ниже цены представляют типичные затраты, которые несут большинство отдельно расположенных ресторанов компании Yum! Brands, Inc. Brands, Inc. (цены даны в долларах США)

Расходы ¹	Стоимость франшизы (или возможные минимальные и максимальные затраты)
Недвижимость ²	150 000 - 1 400 000
Затраты на строительство ³	375 000 - 525 000
Оборудование, марки и декор	350 000 - 450 000
Работы на стройплощадке ⁴	100 000 - 300 000
Различные разрешения, подключение к коммунальным услугам, лицензии, стоимость строительства ⁵	50 000 - 80 000
Дополнительные фонды ⁶	
Начальный инвентарь ⁷	5 000 – 8 000
Начальная оплата франшизы ⁸	75 000
Расходы по обучению ⁹	10 000 – 25 000
Оплата на подготовку и проведение рекламы	5 000
Всего - начальная стоимость инвестирования ¹⁰	1 290 000 – 3 088 000

Примечания

*1 Величина указанных в таблице издержек относится к строительству “ground up” нового ресторана. Но Вам нужно провести собственные расчеты ваших расходов, основываясь на ценах места, где планируется строительство. Реальная стоимость может отличаться от предоставленных расходов по строительству.

*2 Затраты по недвижимости значительно зависят от многочисленных факторов, включающих такие как осуществляете ли вы покупку наличными, финансируете ли ее за счет кредита или лизинга. Затраты по недвижимости также могут зависеть от площади места строительства, наличия подъездных путей и других факторов. Затраты по аренде могут включать общее техническое обслуживание и другие расходы.

*3 Стоимость строительства зданий включает цены строительства каркаса, охлаждающих устройств/холодильных установок и коммуникаций, вентиляции и кондиционирования воздуха. Стоимость строительства значительно зависит от географического расположения, типичных затрат строительства в регионе и других факторов.

*4 Стоимость работ на стройплощадке включает затраты, необходимые для подготовки земли к строительству.

*5 Различные затраты, включающие платежи, лицензии (такие как бизнес-лицензии, требуемые муниципалитетами), оплата связи, плата архитекторам за дизайнерские работы, чертежи, конструкторские планы и прочее.

*6 Дополнительные фонды включают расходы по страхованию и инвентарю на 3-х месячную работу, заработную плату работников на подготовительный период обучения и работы первых трех месяцев.

*7 Начальный инвентарь включает инвентарь, необходимый для 1-недельного периода подготовки и первой недели после открытия ресторана. Эта расценка включает запас продовольственных и охлаждаемых напитков.

*8 Франчайзинговые платежи, подлежащие выплате KFCC and Taco Bell не возвращаются.

*9 Тренинг включает как обучение по улучшению эффективности, так и по содержанию пунктов продаж. Вы и Ваши работники должны оплачивать любые затраты по заработной плате, питанию, транспортные расходы, понесенные Вами или Вашими работниками в ходе тренинга. Итоговая сумма расходов зависит от факторов, включающих такие факторы как отдаленность и способы поездки, количество работников прошедших тренинг и т.д.

*10 Компания не финансирует какую-либо часть вашего первоначального инвестирования.

Источник: http://www.yumfranchises.com/fran_process/worksheet.asp

Какие бы у вас сегодня не были хорошие отношения с франчайзером, надо досконально продумать все возможные будущие разногласия и предусмотреть механизмы их устранения в рамках договора.

- месте? В случае прекращения срока действия аренды или же плохих результатов работы, имеет ли франчайзи право на изменение места для ведения бизнеса?
- Отрегулированы ли в договоре условия и процедуры, при которых франчайзи имеет право на расторжение договора?
 - Каковы условия, при которых франчайзер имеет право расторгнуть договор или отказать в перезаключении договора? К примеру – прекращение аренды помещений, недостижение минимальных показателей деятельности, невыполнение других обязательств по договору.
 - Есть ли у франчайзера право или обязанность после завершения действия договора покупать отдельные или все активы бизнеса, принять на себя обязанности по договору аренды помещений?
 - Определены ли механизмы и критерии контроля за работой франчайзи со стороны франчайзера? Есть ли четкое описание стандартов, которым должен следовать франчайзи? Каковы последствия, если франчайзер выявит нарушения (сокрытие информации, необеспечение должного качества, невыполнение других условий договора)?
 - Если в вашем случае успех бизнеса зависит от возможности получать определенные товары (услуги) соответствующего качества по выгодной цене (например, для перепродажи или в качестве сырья), то каковы условия получения такого рода поставок? Насколько приемлемы эти условия и надежен ли источник поставок? Каким образом эти условия могут быть пересмотрены (например, по каким принципам меняются цены на продаваемые франчайзером товары)?
 - Есть ли у франчайзи право на продажу и/или приобретение тех или иных товаров или услуг у других поставщиков и при каких условиях?
 - Есть ли у франчайзи возможность перепродажи франшизы или части лицензионного комплекса? На каких условиях?

Какие бы у вас сегодня не были хорошие отношения с франчайзером, надо досконально продумать все возможные будущие разногласия и предусмотреть механизмы их устранения в рамках договора. Поэтому ни в коем случае:

- не подписывайте никаких соглашений до тех пор, пока их тщательно не изучите вы сами и ваш юрист;
- не делайте никаких денежных выплат до подписания обеими сторонами договора о покупке франшизы;
- будьте особенно осторожны, если в ваши обязанности входит оплата товаров, поставляемых вам франчайзинговой компанией, – не берите на себя завышенные обязательства.

Если вы окончательно определились с выбором франчайзера, то (желательно с помощью франчайзера) разработайте бизнес-план работы вашего предприятия на ближайшие несколько лет. Бизнес-план обычно включает:

- Описание особенностей вашей деятельности, свойств товаров/услуг, которые вы собираетесь производить (продавать, оказывать).
- Анализ внешней среды: спрос, цены, конкуренция на рынке, на котором вы собираетесь работать, нормативно-пра-

Разработайте бизнес-план работы вашего предприятия на ближайшие несколько лет.

вовая база, прочие внешние факторы, способные повлиять на ваш бизнес (маркетинговое исследование).

- Описание принципов и методов организации бизнеса, управления персоналом, закупками, производственным процессом, финансами, ведения бухгалтерского учета и пр.
- Описание рыночной политики фирмы: методы продвижения товаров/услуг на рынок, каналы сбыта, приемы работы с покупателями и пр. (маркетинговый план).
- Описание принципов и форм взаимодействия с франчайзером, работы в корпоративной сети.
- Планы и расчеты расходов и доходов франчайзи (финансовый план).

Готовы ли вы подписать договор франчайзинга?

Прежде чем подписывать договор, проверьте, на все ли вопросы вы имеете положительные ответы.

- Достаточно ли хорошо вы понимаете, что такое франчайзинг и уверены ли вы, что роль франчайзи вам подходит?
- Все ли вы знаете о товаре/услуге, которую собираетесь производить (продавать, оказывать)? Все ли вы знаете о технологиях, которые собираетесь использовать? Насколько эффективно вы сможете их применять?
- Вы провели маркетинговое исследование? Насколько вы уверены, что состояние спроса и конкуренции на вашем рынке позволят вам успешно вести бизнес и получать приемлемую прибыль?
- Вы разработали бизнес-план на несколько ближайших лет? Есть ли у вас финансовые расчеты, которые включают все ваши основные расходы и планируемые поступления денежных средств? Не забыли ли вы учесть какие-либо важные статьи расходов (например, налоги, командировочные, коммунальные)? Реальны ли ваши планы на получение доходов? Устраивает ли вас норма прибыли?
- Уверены ли вы в своем франчайзере? Насколько он успешно работает на рынке и насколько не запятнана его деловая репутация?
- Насколько действительно ценны товарный знак и услуги, предлагаемые франчайзером? Стоят ли они тех денег, которые вы должны будете платить?
- Встречались ли вы с другими участниками сети? Насколько удовлетворили вас их ответы?
- Уверены ли вы, что сможете выполнить все требования франчайзера (к помещениям, квалификации персонала, качеству услуг и пр.)? Хватит ли у вас на это опыта, энергии и денег?
- Имеется ли подробное и доступное руководство (пособие) для франчайзи или соответствующий набор инструкций, которые необходимы вам для успешного ведения бизнеса?
- Имеется ли у вас подробная информация об услугах и возможностях, которые вы получите от франчайзера и сети в целом? Прописаны ли обязательства франчайзера по оказанию этих услуг и выполнению прочих своих обещаний в договоре?
- Если вы новичок в бизнесе, устраивает ли вас набор обязательств франчайзера по оказанию текущих консультационных услуг по ведению бизнеса?
- Определелись ли вы уже с месторасположением вашего бизнеса, с кандидатурами на основные кадровые позиции? Знаете ли вы, где и по каким ценам будете покупать оборудование, сырье, товары для перепродажи?
- Изучил ли ваш договор юрист? Показывали ли вы его другим специалистам? Все ли вы сами хорошо понимаете в условиях договора? Все ли необходимое предусмотрено в договоре?

Если вы никогда сами ранее не открывали бизнес, обязательно прочитайте соответствующую литературу, привлечите специалистов.

Если раньше вы никогда не составляли бизнес-планы, то надо обязательно почитать соответствующую литературу и привлечь в помощь специалистов.

Для того чтобы начать бизнес, необходимо (если это не было сделано раньше): зарегистрировать ваше предприятие; подписать и зарегистрировать договор франчайзинга; арендовать или купить помещения, необходимое оборудование, сырье, товары для перепродажи; нанять персонал. Попросите помочь в организации всех этих мероприятий вашего франчайзера. Если вы никогда сами ранее не открывали бизнес, обязательно прочитайте соответствующую литературу, привлечите специалистов. Помощь в выборе места для торговой точки может оказать материал Приложения 9.

Заключение

Любой бизнес - это прежде всего Ваш выбор. Франчайзинг это один из многих других видов ведения бизнеса. Начиная свое дело, всегда помните, что успех в бизнесе всегда связан с Вашим правильным выбором, постоянными усилиями и вниманием, правильной стратегией и тактикой, и, конечно же, эффективным менеджментом. Делайте свой выбор, пусть он будет удачным и приведет Вас к процветанию в Вашем бизнесе.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1 В чем отличия франчайзинга от близких типов соглашений?

Важно определиться в чем же заключается отличительные черты франчайзинга от близких типов соглашений, включая агентские услуги, дистрибьюторство, лицензионные соглашения и т.д.

Франчайзинг очень близок к другим формам соглашений, заключаемым в бизнесе, а именно к агентствам, дистрибьюторству, лицензионным соглашениям и соглашениям по ноу-хау. Рассмотрим кратко эти формы и сравним их с франчайзингом.

Начнем с агентств. Агент действует не от своего собственного имени, он не продавец и не покупатель товаров своего партнера. Он действует по его поручению и от его имени. В глазах третьей стороны разделения между ними не существует. Между партнером и его агентом существуют определенные обязательства, до которых третьей стороне обычно нет никакого дела. Во всех типах франчайзинга стороны делают все возможное, чтобы их отношения не приняли характер таких, какие существуют в агентствах. В соглашении специально оговаривается, что оператор не является агентом или партнером франчайзера, у него нет такого права. В договоре должно указываться, что оператор - это обладатель права на лицензию франчайзера, чтобы у потребителя не возникало сомнения в его статусе.

Дистрибьютор - это оптовое предприятие, полностью финансово независимое по форме собственности, которому предоставлены определенные дистрибьюторские права по отношению к товару. Бизнес, которым он занимается, - это его собственный бизнес, и им руководят чисто коммерческие соображения, когда он решает принять или не принять какие-то ограничения, которые ему могут быть навязаны дистрибьюторским соглашением. Дистрибьютор все покупает за свой счет и принимает на себя полностью риск, будет ли он в состоянии перепродать товар с достаточной прибылью. Отношения типа «продавец-покупатель» могут присутствовать и во франчайзинге, но в большинстве случаев это будет только один из разделов договора, а не вся его суть.

Договоренности по лицензированию и ноу-хау представляют один и тот же тип соглашений. Лицензия - это название характера сделки, при которой одна сторона разрешает другой выполнять определенные функции. Договор по ноу-хау - это особый тип лицензионного договора и, в основном, он имеет место в отношении производственного процесса или комплектующего изделия. Эти типы договоров возникают на основе использования патента или торговой марки и обычно дают разрешение на производство товара или комплектующего изделия. Лицензиат (обладатель лицензии) может заниматься не только одним бизнесом: он может сочетать деятельность, которую он осуществляет в соответствии с лицензионными договорами или договорами по ноу-хау, с любыми другими видами деятельности. Как и дистрибьютор, он независимый бизнесмен. Он не действует от имени или по поручению лица, передавшего ему права. Эта сделка очень близка предпринимательской форме франчайзинга, но отличается тем, что лицензиат не обязан подчиняться какой-либо навязанной системе.

Чем франчайзинг отличается от этих форм на практике?

Возьмем простой пример компании, которая производит мясные продукты и начинает производство гамбургера на одной из своих линий. Опыт показывает, что гамбургеры хорошо продаются и на них большой спрос. Молодой сотрудник из отдела маркетинга предлагает компании открыть собственный ресторан по продаже гамбургеров, что компания и делает.

На этом этапе она могла бы решить приобрести более широкую дистрибьюторскую сеть для своего продукта, заключив лицензионное соглашение с другими производителями мяса, чтобы готовить такой же гамбургер по такому же рецепту в разных частях страны или данной местности. Возможно, она так и поступит. У нее может быть своя собственная дистрибьюторская сеть, можно также сбывать продукцию через оптовиков в соответствии с дистрибьюторскими соглашениями. Она может также рассмотреть использование существующих возможностей сбыта или набрать дополнительный персонал.

В данном случае, однако, компания решила в дополнение к использованию этих традиционных методов открыть торговую точку и создать предприятие быстрого питания на основе гамбургера. Тем самым она обеспечила дополнительный метод использования своего продукта и торговые точки для его продажи. Компания вышла на розничный рынок, но у нее нет достаточно капитала или она не хочет дополнительно инвестировать значительный капитал, чтобы быстро создать сеть, которая могла бы стать очень удачной. Принимается решение развивать сбыт продукта на розничном рынке, передавая право франчайзинга или лицензии предпринимателям, которые открывают похожие точки по продаже гамбургеров. Операторы будут использовать ту же торговую марку, созданную франчайзером, те же формы и процедуры, будут продавать тот же продукт. Покупатель, входя в магазин, должен чувствовать, что данный магазин - часть одной и той же организации, обслуживание и продукт в каждом магазине одинаковы. Другими словами, компания создает систему франчайзинга комплексного предпринимательского типа.

Производитель расширил сеть сбыта, добавил дополнительные торговые точки, в то же время он привлекает штат и возможности головного офиса, обеспечивая помощь операторам в разных магазинах. Тем самым он экономно использует специалистов своей организации. Быстрый рост торговых точек будет обеспечен без капитальных затрат и без напряжения для персонала франчайзера.

Каково положение оператора? Он - не агент. Он не действует по поручению франчайзера и несет обязательства перед франчайзером только в узких рамках договора. Он владеет своим предприятием, вкладывает в него необходимый капитал, управляет им. Он - не дистрибьютор, хотя является частью дистрибьюторской сети франчайзера. Оператор, как и дистрибьютор, — часть сети, обеспечивающей товарами покупателя, но оператор действует на розничном рынке, а дистрибьютор на оптовом.

Теперь сравним систему франчайзинга с соглашениями по лицензиям и ноу-хау. Эти формы ближе к франчайзингу, чем дистрибьюторы. В рамках договора о франчайзинге имеет место лицензия, разрешающая оператору торговать, используя торговое имя и определенную форму организации предприятия. Имеет место также договор о ноу-хау. Ноу-хау присутствует во всех аспектах коммерческой деятельности в условиях франчайзинга. Прежде чем начать дело, оператор должен быть соответствующим образом обучен, он получает помощь в размещении предприятия, его планировке, оформлении, организации, оборудовании, в области маркетинга и т. д. Он будет в центре постоянного внимания со стороны франчайзера, в случае необходимости получит поддержку и руководство в разрешении проблем продвижения товара, осуществлении нововведений и т. д. Особое отличие франчайзинга от всех других форм соглашений состоит в том, что оператор действует исключительно под торговой маркой франчайзера и на базе его хозяйственной системы.

Соглашение лицензии и ноу-хау ближе к франчайзингу, чем дистрибьюторы. В рамках договора о франчайзинге имеет место лицензия, разрешающая торговать. Ноу-хау присутствует во всех аспектах коммерческой деятельности в условиях франчайзинга.

Особое отличие франчайзинга от всех других форм соглашений состоит в том, что оператор действует исключительно под торговой маркой франчайзера и на базе его хозяйственной системы.

Франчайзинг, таким образом, не просто альтернативное решение, это еще одно средство в арсенале производителя, оптовика или розничного торговца, которое можно использовать, чтобы расширить свой бизнес. Отсюда следует, что система франчайзинга применима почти к любому виду деловой активности, но это не означает, что любой бизнес будет успешным франчайзингом. Успешные системы франчайзинга обычно создаются на основе свежих идей, запатентованного оборудования и ассоциаций торговых марок. Они демонстрируют новые подходы к существующим концепциям.

Система франчайзинга применима почти к любому виду деловой активности, но это не означает, что любой бизнес будет успешным франчайзингом.

Источник: Мартин Мендельсон. «РУКОВОДСТВО ПО ФРАНЧАЙЗИНГУ». Москва, «Сибли Интернэшнл, Инк», 1995.

Договор № _____

г. _____ « ____ » _____ 20__ г.

_____ ,
(наименование предприятия - комплексного лицензиара)

именуемое в дальнейшем «**Лицензиар**», в лице _____

_____ ,
(должность, Ф.И.О.)

действующего на основании _____ ,

(устава, положения)

с одной стороны, и _____

(наименование предприятия - комплексного лицензиата)

именуемое в дальнейшем «**Лицензиат**», в лице _____

_____ ,
(должность, Ф.И.О.)

действующего на основании _____ ,

(устава, положения)

с другой стороны, заключили настоящий договор о нижеследующем.

I. Предмет договора

1.1. Согласно настоящему договору Лицензиар обязуется предоставить Лицензиату за вознаграждение на указанный в договоре срок право использовать в предпринимательской деятельности Лицензиата комплекс принадлежащих Лицензиару исключительных прав (далее - Лицензионный комплекс), а именно:

- право на фирменное наименование и коммерческое обозначение Лицензиара,;
- право использовать торговый имидж, дизайн и оформление помещения, разработанные Лицензиаром;
- право на использование нераскрытой коммерческой информации Лицензиара;
- право на товарный знак Лицензиара;

_____ .
(другие передаваемые в пользование права)

1.2. Пользователь вправе использовать принадлежащий Лицензиару Лицензионный комплекс исключительных прав на территории _____

1.3. Срок действия настоящего договора: _____ .

1.4. Вознаграждение за пользование Лицензионным комплексом составляет: _____

_____ и выплачивается в форме _____

(фиксированных разовых или периодических платежей,

_____ ,
отчислений от выручки, наценки на оптовую цену товаров,

_____ в следующие сроки:
_____ ,
передаваемых Лицензиаром для перепродажи и др.)

II. Обязанности Сторон

2.1. Лицензиар обязан:

а) передать Лицензиату техническую и коммерческую документацию, предоставить иную информацию, необходимую Лицензиату для осуществления прав, предоставленных ему по настоящему договору, а также проинструктировать Лицензиата и его работников по вопросам, связанным с осуществлением этих прав;

б) выдать Лицензиату в следующие сроки: _____,
следующие лицензии:

— _____,
— _____,
— _____;

обеспечив их оформление в установленном порядке;

в) обеспечить регистрацию настоящего договора в установленном порядке;

г) передать Лицензиату в следующие сроки: _____,
инструкции и документацию по использованию следующих технологий:

— _____,
— _____,
— _____;

д) оказывать Лицензиату постоянное техническое и консультативное содействие, включая содействие в обучении и повышении квалификации работников; провести обучение работников _____ Лицензиата по Программе Приложения _____;

е) контролировать качество товаров (работ, услуг), производимых (выполняемых, оказываемых) Лицензиатом на основании настоящего договора; формы и методы контроля, а также критерии, по которым будет определяться несоответствие стандартам качества, описаны в Приложении _____;

ж) не предоставлять другим лицам права на использование Лицензионного комплекса на закрепленной за Лицензиатом согласно подпункту 1.2 территории, а также воздерживаться от собственной аналогичной деятельности на этой территории;

з) компенсировать Лицензиату расходы, связанные с изменениями, внесенными Лицензиаром в одностороннем порядке, в обязательных для использования Лицензиатом фирменной символике, стиле оформления помещений, форме одежды сотрудников и прочих средств индивидуализации;

и) в целях повышения узнаваемости товарного бренда, повышения имиджа Лицензиара, продвижения на рынок товаров (услуг), производимых (оказываемых, реализуемых) в соответствии с настоящим договором, проводить за свой счет рекламные мероприятия в прессе, Интернете, через рассылки, на выставках и пр.; в рекламных материалах указывать контактную информацию Лицензиата наряду с контактной информацией о филиалах и прочих лицензиатах, входящих во франчайзинговую и дилерскую сеть Лицензиара;

к) _____.
(другие обязанности)

2.2. С учетом характера и особенностей деятельности, осуществляемой Лицензиатом по настоящему договору, Лицензиат обязуется:

а) использовать при осуществлении предусмотренной настоящим договором деятельности Лицензионный комплекс следующим образом: _____

(при продаже товаров, полученных у Лицензиара,

оказании услуг, выполнении работ, осуществлении торговой деятельности и т.д.)

б) обеспечивать точное соответствие качества производимых им на основе настоящего договора товаров (выполняемых работ, оказываемых услуг) качеству аналогичных товаров (работ или услуг), производимых (выполняемых или оказываемых) непосредственно Лицензиаром;

в) соблюдать инструкции и указания Лицензиара, направленные на обеспечение точного соответствия характера, способов и условий использования входящих в Лицензионный комплекс исключительных прав, использованию их Лицензиаром;

г) согласовывать с Лицензиаром место расположения коммерческих помещений, используемых при осуществлении предоставленных по договору исключительных прав, а также их внешнее и внутреннее оформление;

д) оказывать покупателям (заказчикам) дополнительные услуги, на которые они могли бы рассчитывать, приобретая (заказывая) товар (работу, услугу) непосредственно у Лицензиара;

- е) не разглашать и обеспечить защиту распространения секретов производства, ведения бизнеса Лицензиара и другой полученной от него конфиденциальной коммерческой информации;
- ж) информировать покупателей (заказчиков) наиболее очевидным для них способом о том, что он использует фирменное наименование, коммерческое обозначение, товарный знак, знак обслуживания или иное средство индивидуализации в силу настоящего договора;
- з) использовать при осуществлении предусмотренной договором деятельности фирменную символику, стиль оформления помещений, форму одежды сотрудников и прочие средства индивидуализации Лицензиара в указанном в Приложении ___ виде;
- и) предоставить для обучения по Программе Приложения ___ не менее ___ работников своего предприятия, оплатив стоимость обучения в размере ___ за одного человека;
- к) предоставить Лицензиару возможность контроля своих обязательств по настоящему договору;
- л) не препятствовать и оказывать содействие контролю со стороны Лицензиара за качеством товаров (работ, услуг), производимых (выполняемых, оказываемых) Лицензиатом на основании настоящего договора; формы и методы контроля, а также критерии, по которым будет определяться несоответствие стандартам качества, описаны в Приложении ___;
- м) поддерживать деловую репутацию Лицензиара, франчайзинговой сети Лицензиара и воздержаться от распространения негативной информации о других участниках франчайзинговой сети;
- н) отказаться от получения других комплексных предпринимательских лицензий у конкурентов (потенциальных конкурентов) Лицензиара;
- о) не переуступать право на комплексную предпринимательскую лицензию без согласия Лицензиара;
- п) _____
(другие обязанности)

III. Ответственность Лицензиара по требованиям, предъявляемым к Лицензиату

- 3.1. Лицензиар несет субсидиарную ответственность по предъявляемым к Лицензиату требованиям о несоответствии качества товаров (работ, услуг), продаваемых (выполняемых, оказываемых) Лицензиатом по настоящему договору.
- 3.2. По требованиям, предъявляемым к Лицензиату как к изготовителю продукции (товаров) Лицензиара, Лицензиар отвечает солидарно с Лицензиатом.

IV. Права и обязанности Лицензиата по выдаче сублицензий

- 4.1. Лицензиат имеет право передавать предоставленный ему Лицензионный комплекс или его части для использования другим лицам на следующих условиях: _____
- 4.2. Лицензиат имеет право выдавать сублицензии только на закрепленной за Лицензиатом согласно подпункту 1.2 территории.
- 4.3. Прекращение договора комплексной предпринимательской лицензии прекращает право Лицензиата на выдачу сублицензий.
- 4.4. Лицензиат обязан в течение ___ лет выдать ___ сублицензий.

V. Презаклучение, изменение или расторжение договора

- 5.1. Лицензиат, надлежащим образом исполняющий свои обязанности, имеет по истечении срока настоящего договора право на его заключение на новый срок на тех же условиях.
- 5.2. Данный договор может быть изменен или расторгнут по взаимному соглашению сторон, либо по решению суда – в случае существенного нарушения договора другой стороной или в случае существенного изменения обстоятельств, из которых стороны исходили при заключении договора.
- 5.3. Если основанием для изменения или расторжения договора послужило существенное нарушение договора одной из сторон, другая сторона вправе требовать возмещения убытков, причиненных изменением или расторжением договора.
- 5.4. Договор прекращается в случае прекращения права на фирменное наименование, входящего в Лицензионный комплекс, без замены его новым фирменным наименованием.

5.5. Лицензиар имеет право в одностороннем порядке отказаться от исполнения договора (полностью или частично), если Лицензиат:

- использует Лицензионный комплекс на иной территории либо иным образом, нежели предусмотрено настоящим договором;
- нарушает договоренности о выплате вознаграждения за пользование Лицензионным комплексом;
- грубо нарушает стандарты качества (согласно критериям, описанным в Приложении __) производимых им на основе настоящего договора товаров (выполняемых работ, оказываемых услуг);
- не согласовывает с Лицензиаром место расположения коммерческих помещений, используемых при осуществлении предоставленных по договору исключительных прав, а также их внешнее и внутреннее оформление;
- разглашает или не обеспечивает должной защиты секретов производства, ведения бизнеса Лицензиара и другой полученной от него конфиденциальной коммерческой информации;
- не предоставил для обучения по Программе Приложения __ оговоренное количество работников или не оплатил стоимость обучения;
- препятствовал Лицензиару осуществлять контроль обязательств Лицензиата по настоящему договору, в том числе контролировать качество товаров (работ, услуг), производимых (выполняемых, оказываемых) Лицензиатом на основании настоящего договора;
- распространял негативную информацию о Лицензиаре или других участниках франчайзинговой сети;
- приобретал в период действия договора комплексные предпринимательские лицензии у конкурентов (потенциальных конкурентов) Лицензиара;

– _____
 (другие условия)

5.6. Лицензиат имеет право в одностороннем порядке отказаться от исполнения договора (полностью или частично), если Лицензиар:

- не предоставил Лицензиату оговоренную в данном договоре техническую и коммерческую документацию, иную информацию, необходимую Лицензиату для осуществления полученных по настоящему договору прав;
- не выдал Лицензиату и не обеспечил оформление в установленном порядке и в оговоренные сроки лицензии, необходимые для реализации оговоренных в договоре прав;
- не обеспечил регистрацию настоящего договора в установленном порядке;
- не провел обучение работников Лицензиата по Программе Приложения __;
- предоставил другим лицам права на использование Лицензионного комплекса на закрепленной за Лицензиатом территории либо осуществлял собственную аналогичную деятельность на этой территории;

– _____
 (другие условия)

VI. Заключительные положения

6.1. Настоящий договор вступает в силу с момента его подписания.

6.2. Договор составлен в _____ экземплярах.

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

6.4. Адреса и банковские реквизиты Сторон:

Лицензиар: _____

Лицензиат: _____

Подписи сторон:

Лицензиар: _____

Лицензиат: _____

М.П.

М.П.

Учет нематериальных активов относится к наиболее важным составляющим финансовой отчетности хозяйствующих субъектов. Порядок его ведения отражен в Национальных стандартах бухгалтерского учета (НСБУ) № 7 “Нематериальные активы”. Предлагаем практические рекомендации по применению этого стандарта специалиста по бухучету, финансового консультанта международной аудиторской фирмы “KPMG” Валентины ФОМИНОЙ.

В НСБУ № 7 содержатся четкие определения понятия нематериальных активов, момента признания актива и порядка учета нематериальных активов.

НЕМАТЕРИАЛЬНЫЕ АКТИВЫ - это объекты имущества, не имеющие материально-вещественного содержания, которые контролируются (принадлежат) хозяйствующим субъектом для использования в хозяйственной деятельности либо для управления, а также предназначены для использования в течение длительного (более года) времени.

В составе нематериальных активов хозяйствующих субъектов на бухгалтерском СЧЕТЕ № 04 В ДЕБЕТЕ отражаются: патенты, лицензии, интеллектуальная собственность, торговые марки (включая фирменные марки и публикуемые названия), исключительные права, компьютерное программное обеспечение, авторские права, списки клиентов, лицензии, маркетинговые права, импортные квоты, организационные расходы (затраты по созданию нового хозяйствующего субъекта - так называемые “стартовые расходы”), ноу-хау, знание о рынке, гудвилл (цена фирмы), технические навыки и т.д.

На бухгалтерском СЧЕТЕ № 05 В КРЕДИТЕ учитывается накапливаемая амортизация нематериальных активов. Нематериальный актив ПРИЗНАЕТСЯ В ВИДЕ АКТИВА лишь в том случае, если он:

- удовлетворяет требованию актива;
- измеряем;
- значим;
- достоверен;
- приносит будущую экономическую выгоду;
- определяем (то есть возможно его использование отдельно от производства, в котором он используется).

Актив отделим, если хозяйствующий субъект может продать, обменять или распределить получаемые от него особые будущие выгоды.

ОСНОВНЫМИ ПРИНЦИПАМИ БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЕТА НЕМАТЕРИАЛЬНЫХ АКТИВОВ являются:

- принцип себестоимости при приобретении;
- принцип соответствия в период использования, требующий, чтобы понесенные расходы и доход, получаемый вследствие этих расходов, отражались одновременно;
- принцип признания дохода при выбытии, то есть когда прибыль или убыток от выбытия признаются равными разнице между полученной оплатой и балансовой стоимостью выбывшего актива.

Согласно ПРИНЦИПУ СЕБЕСТОИМОСТИ при приобретении нематериальные активы должны отражаться по их стоимости приобретения. Стоимость приобретения включает в себя все затраты, понесенные в связи с приобретением актива, в том числе - цену покупки, затраты по перевозке и юридические расходы, а также любые другие затраты, связанные с приобретением. Бухгалтерские проводки по приобретению нематериальных активов должны выглядеть так:

- Дт 60 Кт 51 Оплата поставщику
- Дт 08 Кт 60 Приобретение за счет капвложений
- Дт 04 Кт 60 Оприходование за счет капвложений

Если нематериальные активы приобретаются в порядке безденежного обмена (бартера), их стоимость может быть определена по рыночной цене либо имущества, передаваемого в обмен, либо приобретенных прав - в зависимости от того, какая из этих оценок предпочтительнее:

Дт 08 Кт 62, 76
Дт 04 Кт 08

Если нематериальный актив приобретается за денежные средства, его стоимость оговаривается в контракте по рыночной цене, определенной на активно работающем вторичном рынке идентичного актива.

При создании нематериального актива самим хозяйствующим субъектом и если можно точно определить сумму издержек на его создание, данный актив следует отражать по фактической себестоимости:

Дт 08 Кт 10, 70, 69, 20 Затраты по созданию нематериального актива
Дт 04 Кт 08 Оприходование за счет капвложений

Если определить стоимость актива невозможно, то не надо отражать его отдельной статьей как актив. Безвозмездно полученные нематериальные активы следует отразить по остаточной или комиссионно-оценочной стоимости:

Дт 04 Кт 85/3

Стоимость нематериального актива должна систематически списываться в течение срока действия или предполагаемого срока службы нематериального актива согласно ПРИНЦИПУ СООТВЕТСТВИЯ. Данный процесс называется АМОРТИЗАЦИЕЙ НЕМАТЕРИАЛЬНЫХ АКТИВОВ.

В пункте 39 НСБУ №7 установлены сроки амортизации, по которым амортизируемая стоимость нематериального актива должна распределяться на систематической основе таким образом:

- в течение его полезного срока службы (но не более срока деятельности хозяйствующего субъекта);
- в расчете на пять лет (но не более срока деятельности хозяйствующего субъекта), по которым невозможно определить срок полезного использования.

Поскольку установить экономический срок службы нематериального актива обычно трудно, для определения срока его службы необходимо учитывать следующие факторы:

- юридические, регулятивные и договорные положения, которые могут ограничить максимальный срок службы;
- условия для обновления или продления, которые могут изменить предполагаемый срок службы;
- износ, спрос и прочие экономические факторы, которые могут уменьшить срок службы;
- срок службы, который может соответствовать ожидаемому сроку работы или групп работников;
- ожидаемые действия конкурентов и других субъектов, способные ограничить существующую конкурентоспособность нематериального актива;
- нематериальный актив, который может быть составляющим многих отдельных активов с различными сроками службы.

Амортизация начисляется с амортизируемой стоимости, которая образуется как разница между первоначальной стоимостью и ликвидационной (остаточной) стоимостью.

В силу их характеристики нематериальные активы редко имеют остаточную стоимость. В таких случаях амортизируемая стоимость приравнивается к первоначальной стоимости.

В НСБУ №7 предусмотрены три МЕТОДА АМОРТИЗАЦИИ:

- прямолинейный (или равномерный);
- уменьшающегося остатка;
- начисления амортизации по сумме производственных единиц (производственный метод).

Рассмотрим каждый из них подробнее. ПРЯМОЛИНЕЙНЫЙ МЕТОД состоит в начислении постоянных сумм износа на протяжении всего срока полезной эксплуатации актива.

При использовании МЕТОДА УМЕНЬШАЮЩЕГОСЯ ОСТАТКА регулярно начисляемые суммы

уменьшаются в течение срока полезной эксплуатации.

В соответствии с МЕТОДОМ НАЧИСЛЕНИЯ ИЗНОСА ПРОПОРЦИОНАЛЬНО ОБЪЕМУ ВЫПОЛНЕННЫХ РАБОТ (ПРОИЗВОДСТВЕННЫМ МЕТОДОМ) величина амортизации зависит исключительно от того, сколько раз будет использоваться актив или сколько единиц продукции ожидается произвести.

На практике предпочтительнее использование прямолинейного метода амортизации. Остальные методы могут быть использованы в конкретных случаях. Бухгалтерская проводка по начислению амортизации такова:

Дт 20, 25, 26 Кт 05

Расчет применяемых методов амортизации детально описан в комментарии к НСБУ №5 (“НТВ”, № 25, 26, 28). Следует иметь в виду, что метод амортизации, применяемый по отношению к нематериальным активам, может пересматриваться ежегодно в конце отчетного периода, если происходит значительное изменение в ожидаемых экономических выгодах с этих активов (пункт 46 НСБУ № 7).

Нематериальные активы могут списываться в следующих случаях:

- при полном износе;
- при реализации;
- при безвозмездной передаче;
- при передаче в качестве взносов в уставный капитал.

Теперь рассмотрим бухгалтерские проводки по выбытию в конкретных случаях.

В СЛУЧАЕ РЕАЛИЗАЦИИ:

Дт 62, 51	Кт 48	На сумму выручки
Дт 48	Кт 68	На сумму НДС
Дт 48	Кт 04	Списание нематериального актива по первоначальной стоимости
Дт 05	Кт 48	Списание начисленного износа
Дт 48	Кт 80/3	Прибыль от реализации

В СЛУЧАЕ ЛИКВИДАЦИИ:

Дт 48	Кт 04	Списание нематериального актива по первоначальной стоимости
Дт 05	Кт 48	Начисленный износ
Дт 48	Кт 70,69,10	Затраты по ликвидации
Дт 26/3	Кт 48	Расходы от ликвидации
Дт 80/2	Кт 26/3	Убытки от ликвидации
Дт 10	Кт 80/3	Оприходование лома

В СЛУЧАЕ БЕЗВОЗМЕЗДНОЙ ПЕРЕДАЧИ:

Дт 48	Кт 04	На сумму первоначальной стоимости
Дт 05	Кт 48	На сумму износа
Дт 48	Кт 70,69,76	Другие расходы по передаче
Дт 48	Кт 68	На сумму НДС
Дт 26/3	Кт 48	На сумму убытка
Дт 82/2	Кт 26/3	На сумму убытка

ВКЛАД В УСТАВНЫЙ КАПИТАЛ:

Дт 06	Кт 48	На сумму договорной стоимости
Дт 48	Кт 04	На первоначальную стоимость
Дт 05	Кт 48	На сумму износа
Дт 48	Кт 76	На сумму консультативных услуг
Дт 48	Кт 83	На превышение договорной суммы над первоначальной стоимостью
Дт 48	Кт 80/3	На сумму прибыли от передачи

При передаче нематериальных активов в счет вклада в уставные капиталы других организаций договорная стоимость, как правило, превышает балансовую стоимость активов. В этом случае

сумму превышения отражают по кредиту счета 83 «Доходы будущих периодов» в корреспонденции со счетом 48. По мере начисления доходов по вкладу сумму превышения равными частями списывают с дебета счета 83 в кредит счета 80/3 в сроки, установленные учредительными документами.

Обороты по реализации и безвозмездной передаче нематериальных активов облагаются НДС. При безвозмездной передаче плательщиком НДС является передающая сторона (принимающая сторона уплачивает налог на прибыль).

Следует отметить, что организации обычно продают не объекты нематериальных активов, охраняемые правом и оформляемые лицензионными договорами, а право на их использование. В этом случае стоимость нематериальных активов и сумма их износа не изменяются, и по счету реализации будет отражаться лишь сумма выручки от продажи права на соответствующие объекты нематериальных активов.

Теперь рассмотрим подробнее некоторые ВИДЫ НЕМАТЕРИАЛЬНЫХ АКТИВОВ, которые в деятельности хозяйствующих субъектов встречаются наиболее часто.

ПАТЕНТ - это исключительное право, признанное и зарегистрированное юридически. Патентное право позволяет его владельцу использовать, производить, продавать и контролировать изделие, процесс или деятельность, на которые распространяется патент, при невмешательстве со стороны других лиц.

Регистрация патента в патентных органах не гарантирует его защиты и он не конкурентоспособен до тех пор, пока не будет успешно защищен в суде. Поэтому существует общее соглашение о том, что затраты, связанные с успешной защитой в суде, должны быть капитализированы как часть стоимости патента.

Если же судебное разбирательство проиграно, связанные с ним затраты, равно как и стоимость патента, списываются. Балансовая стоимость патента сокращается до стоимости после ущерба, которая может быть нулевой. Убыток от ущерба должен признаваться в учете на сумму любого уменьшения стоимости патента.

РЕГИСТРАЦИЯ ПРОМЫШЛЕННОГО ДИЗАЙНА аналогична патенту применительно к форме, образцу или узору производимого изделия. Но если патент защищает функционирование, то регистрация промышленного дизайна защищает внешний вид. Например, новый дизайн компьютерного терминала будет защищен регистрацией дизайна, а новый 486-й компьютер - патентом.

РЕГИСТРАЦИЯ ПРОМЫШЛЕННОГО ДИЗАЙНА аналогична патенту применительно к форме, образцу или узору производимого изделия. Но если патент защищает функционирование, то регистрация промышленного дизайна защищает внешний вид. Например, новый дизайн компьютерного терминала будет защищен регистрацией дизайна, а новый 486-й компьютер - патентом.

АВТОРСКИЕ ПРАВА - это форма защиты, предоставляемая авторам произведений литературы, музыки, изобразительного искусства и т.д. Владельцам авторских прав предоставляются определенные эксклюзивные права, в том числе право печатать, перепечатывать и размножать свои работы, продавать и распределять копии, исполнять и записывать свои произведения.

Предполагается, что стоимость авторского права измеряется согласно принципу себестоимости. Оно часто не имеет экономической стоимости на протяжении всего срока действия, и его стоимость должна быть амортизирована в течение того периода, когда ожидается, что работа, на которую авторское право распространяется, будет приносить доход. Однако ни в коем случае оно не должно быть амортизировано в течение времени сверх своего срока действия (в период жизни автора плюс еще 50 лет).

ТОРГОВЫЕ МАРКИ (например, «Выбор президента») и/или **ТОРГОВЫЕ НАИМЕНОВАНИЯ** (например, «Кока-Кола») - это названия, символы или другие определяющие идентификации, данные компаниям, продукции или услугам. Они могут быть зарегистрированы для обоснования владения, а будучи зарегистрированными, - могут обновляться, что продлевает сроки их действия на неопределенный период. В этом случае названия, символы или другие определяющие идентификации продукта юридически защищены.

Сумма денежных средств, уплаченная при покупке торговой марки, капитализируется. Денежные суммы, возникшие в результате ее разработки, защиты, расширения, регистрации или судебной защиты, также капитализируются. Капитализированные таким образом суммы должны быть амортизированы в течение полезного срока службы торговой марки или в течение 40 лет - в зависимости от того, какой из этих сроков окажется более коротким.

ФРАНШИЗЫ обычно предоставляются правительственными органами для владения правом пользования государственной собственностью (например, компании кабельного телевидения) или оказания коммунальных услуг (электричество), а также хозяйствующими субъектами - для владения правом использовать конкретное назначение и конкретные услуги (например, «McDonald's»).

Каждый контракт о франшизе конкретизирует период времени, в который франшиза действительна, а также права и обязательства франчайзера (субъекта, предоставляющего привилегию на право пользования) и франчайзи (субъекта, получающего эту привилегию).

Часто стоимость приобретения франшизы высока, и обычно требуется, чтобы франчайзи выплачивал франчайзеру ее первоначальную стоимость. Первоначальную стоимость франшизы следует капитализировать и затем списывать на расходы. Если она ограничена определенным сроком, стоимость должна амортизироваться за этот период рациональным и систематическим образом. Если конкретный срок не определен, амортизация должна основываться на достоверно установленном сроке службы с периодическими его оценками. Эти оценки проводятся в целях определения необходимости пересмотра предыдущей оценки. Однако полный амортизационный период не может превышать 40 лет.

Ежегодные и текущие выплаты субъектом, пользующимся привилегией, субъекту, предоставляющему ее за услуги (например, за содействие в поощрительных кампаниях, в решении организационных вопросов и т.д.), следует списать на расходы как уже имевшие место, так как они не принесут измеримую будущую прибыль. Если франшиза теряет ценность или аннулируется законом, неамортизированную сумму надо немедленно списать на убыток.

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ РАСХОДЫ - это затраты, имевшие место при организации деятельности. Затраты, относящиеся к ней прямо (например, юридические, бухгалтерские, канцелярские и затраты по продвижению), могут быть капитализованы как организационные расходы. В данном случае основанием капитализации является тот факт, что эти расходы принесут прибыль в будущий период. Отнесение всей суммы на расходы в первом году деятельности приведет к несоответствию расхода с доходом.

Поскольку срок производственной деятельности считается неопределенным, период получения прибыли от этих затрат обычно не может быть определен. В силу этого признание организационных расходов как актива зависит от конкретного вида бизнеса. Организационные расходы обычно амортизируются в произвольно выбранный короткий период времени. В целом они не амортизируются по правилу максимального 40-летнего срока службы в силу их неопределенных характеристик.

Самым распространенным и важным неопределяемым нематериальным активом является ГУДВИЛЛ (ЦЕНА ФИРМЫ). Он представляет собой ценность, возникающую из-за благоприятных характеристик фирмы, что увеличивает доходы вдобавок к тем, которые ожидаются от определяемых активов фирмы. Примерно с середины или конца 1980-х годов гудвилл стал главным активом многих фирм. Увеличение случаев его появления объясняется, главным образом, обширной деятельностью по приобретению и слиянию компаний в этот период.

Гудвилл регистрируется лишь в том случае, если одна фирма приобретает другую. Он может существовать и без факта приобретения, но признается в учете, если одна компания приобретает другую или происходит их слияние. Обсуждение вопроса о гудвилле начинается с рассмотрения его сущности (в частности, благодаря чему он возникает), а затем переходит к вопросам его оценки, регистрации, амортизации и учета.

Источник: «Налоговые и таможенные вести» N 32 (264), 05-11.08.1999 г.

Ниже предлагается перечень 12 критериев, исходя из которых можно оценить готовность той или иной компании к франчайзингу, а также вероятность в достижении успеха в качестве франчайзера.

1. **Доверие.** Для успешной продажи франшизы компания должна приобрести доверие в глазах потенциальных покупателей. Данное доверие способно отражаться в следующих видах: размер фирмы с ее числом подразделений, длительность работы как самой компании, так и подразделения-прототипа, публичность, осведомленность покупателя о марке, а также эффективность менеджмента.

2. **Отличие.** Помимо доверия, фирма, которая предлагает франшизу, обязана иметь достаточные отличия от своих конкурентов. Данные отличия могут быть выражены в особенностях изделия или услуги, низких издержках, не применяющейся ранее стратегии маркетинга или же различных целевых рынках.

3. **Возможность передачи знаний.** Одним из важных критериев эффективности франчайзинга является возможность фирмы обучить своей системе другие фирмы. Чтобы передать франшизу, в большинстве случаев нужно, чтобы была возможность передать необходимые знания бизнеса ее потенциальному получателю за сравнительно малый период времени.

4. **Приспособляемость.** В дальнейшем следует определить, как наилучшим способом можно перенести концепцию с одного рынка на другой. Ваша концепция может плохо приспособиться к новым географическим пространствам из-за межстрановых и региональных различий во вкусах и предпочтениях покупателей и в законодательстве.

5. **Прозрачная и успешная работа прототипа.** Чтобы продемонстрировать эффективность системы, нужно презентовать прототип, служащий обычно как средство при обучении получателей франшизы. Прототип в том числе работает и в виде испытательной площадки для новых изделий, методов маркетинга, новых услуг, эксплуатационной эффективности и торговли.

6. **Документация.** Все успешные предприниматели имеют свою систему документации. Однако для получения большего эффекта, с точки зрения франчайзинга, данная система обязана содержать необходимый перечень документов, с помощью которых можно было бы ее смело передать получателю франшизы.

7. **Возможности.** Данный критерий просто отражает возможность потенциального получателя произвести оплату за необходимую франшизу, включая стоимость открытия франшизы.

8. **Возвращение капиталовложений.** Этот критерий является настоящим испытанием для эффективности франчайзинга. Бизнес, который передается по франшизе, обязан быть прибыльным, и не иначе! Кроме этого, он должен приносить весомый доход получателям франшизы после платы за франчайзинг, чтобы окупить свой вклад, а также время и деньги.

9. **Тенденции и условия рынка.** Необходимо задать себе следующие вопросы:

- растет ли рынок?
- какие изменения могут произойти в вашем бизнесе в будущем?
- будут ли изделия и услуги получателя франшизы ходовыми в последующие годы?
- каково состояние конкуренции на рынке?
- каким будет влиянием конкурентов на успех вашего получателя франшизы?

10. **Капитал.** Хотя франчайзинг и является дешевым методом для расширения вашего бизнеса, однако он и не бесплатен. Чтобы исполнить необходимую программу франчайзинга, франчайзер должен иметь необходимый капитал и ресурсы. Объем ресурсов зависит от плана расширения: чем обширнее планы, тем больше потребуется ресурсов.

Не забудьте включить затраты на печать, маркетинг, аудит и персонал.

11. Приверженность к партнерству. Франчайзеры, являющиеся успешными, больше всего сосредотачиваются на налаживании длительных и взаимовыгодных отношений с покупателями их франшизы. Однако не все фирмы-франчайзеры понимают связь, которая существует между этими взаимоотношениями и прибылью. Имея налаженные отношения с получателем франшизы, франчайзеру гораздо легче продавать франшизы, а также контролировать эффективность системы и вводить в нее все необходимые изменения.

12. Эффективность менеджмента. Данный критерий является наиболее важным среди всех остальных критериев, которые способствуют успеху любой программы франчайзинга. Главными причинами неудач начинающих франчайзеров чаще всего выступает недостаток персонала или же отсутствие опыта на уровне менеджмента. Чаще всего бывает, что новые, начинающие франчайзеры пытаются взять на себя достаточно много обязанностей. А ведь помимо выполнения новых обязательств, для чего у франчайзера остаётся мало времени или же его вообще не остаётся, он должен также продемонстрировать свои навыки в таких областях, где его опыт оказывается минимальным или же вообще отсутствует, – маркетинг, продажа франшизы, обучение, управление действиями большего числа подразделений.

Источник: <http://tool-capitalists.ru/82/12-kriteriev-effektivnosti-franchaizinga>

Пособие содержит в письменной форме полное описание порядка и методов работы франчайзи. Пособие должно быть всеобъемлющим и детально излагать все аспекты ежедневного ведения дел. Рассмотрим его содержание.

Вступление

Каждое пособие должно содержать вступительную часть с изложением основного характера операций и философии бизнеса. Вступление в общих чертах объясняет, что франчайзер ожидает от франчайзи и наоборот.

Операционная система

Затем следует подробное описание операционной системы, ее структуры и функций, объясняется, как и почему ее элементы сочетаются друг с другом.

Оборудование

Раздел дает подробное объяснение состава оборудования, его функций, как на нем работать. Надо обеспечить руководство по устранению основных неполадок, которые могут произойти. Должен быть приложен справочник с телефонами организаций по поставкам и обслуживанию оборудования.

Оперативные инструкции

1. Часы/дни работы.
2. Формы торговли.
3. График работы персонала и расписание дежурств.
4. Стандартные формы и процедуры.
5. Требования к внешнему виду персонала (например, униформа).
6. Процедуры обучения персонала.
7. Процедуры набора персонала и соответствие контрактным обязательствам.
8. Дисциплинарные процедуры и обязательства оператора как работодателя.
9. Политика цен. Было бы незаконным для франчайзера диктовать цены франчайзи. Но он может снабдить франчайзи рекомендованным прейскурантом, помня, что рекомендации не должны быть обязательного характера.
10. Политика закупок и условия доставки.
11. Стандарты продукции (качество и количество), включая процедуры жалоб покупателей.
12. Стандарты обслуживания.
13. Обязанности персонала: подробные должностные инструкции для каждого работника с изложением не только характера и масштаба обязанностей, но и методов и процедур их выполнения.
14. Платежи франчайзеру: подробная процедура расчета и бухгалтерского учета оплаты с образцами соответствующих форм.
15. Бухгалтерский учет: специфические бухгалтерские методы, используемые франчайзи, и отчетность, которую необходимо передавать франчайзеру. Консультации по налогообложению и ведению документации.
16. Контроль за денежными средствами и банковские процедуры, включая процедуры по чековым расчетам, чековым и кредитным карточкам.
17. Реклама и маркетинг: основные стандартные средства рекламы, используемые непосредственно на месте торговли, приемы маркетинга и сбыта, перечни рекомендуемых и не рекомендуемых действий.
18. Требования по презентации фирменного стиля франчайзера, использованию торговой марки.
19. Страхование: схемы, предложенные франчайзером, детали того, что надо учесть.

20. Процедуры контроля за запасами.

В дополнение к уже упомянутым формам этот раздел может содержать:

1. Контракты о найме в соответствии с действующими правовыми положениями.
2. Договоры с менеджерами или персоналом относительно сохранения коммерческой тайны франчайзера.
3. Контрактные формы в отношениях с покупателями.

Дополнительная техническая информация об оборудовании. Нередко франчайзер прилагает собственные руководства, разработанные своими техническими специалистами, в дополнение к инструкциям фирм-изготовителей.

Справочник по фирме-франчайзеру

Организационная структура и возможные контакты по определенным вопросам.

Телефонный справочник

Справочник всех необходимых номеров телефонов, например, сервисных центров, поставщиков и т.д.

Все это с разными вариациями можно найти в большинстве пособий. Все франчайзеры должны постоянно пересматривать свои методы и вводить новшества, чтобы сохранить позиции на рынке. Все эти изменения должны излагаться в приложениях и дополнениях к пособию и доводиться до франчайзи.

Источник: Мартин Мендельсон. «РУКОВОДСТВО ПО ФРАНЧАЙЗИНГУ». Москва, «Сибли Интернэшнл, Инк», 1995.

Отношения франчайзинга включают широкий набор услуг, предлагаемых франчайзером франчайзи. Первая услуга - создание действующего предприятия, работой доказывающего свою эффективность. Если франчайзер осуществит эту задачу успешно, употребив мастерство, будет заложен фундамент для развития системы франчайзинга.

Выполнив эту задачу успешно, франчайзер в дальнейшем предоставит франчайзи два вида услуг:

- услуги, связанные с отбором, обучением и помощью франчайзи в открытии его предприятия;
- услуги, оказываемые на протяжении всей работы в рамках договора о франчайзинге.

Рассмотрим эти услуги.

Первоначальное обучение. Прежде всего, франчайзи должен получить общие деловые навыки, что включает: ведение бухгалтерского учета и отчетности, управление персоналом, системы делопроизводства и документации, элементарные приемы и методы контроля и анализа, позволяющие выявить проблемы и принять необходимые решения.

Система бухгалтерского учета призвана обеспечивать поток финансовой информации, с тем чтобы франчайзи всегда знал состояние дел, отражать тенденции, узкие места, обеспечивать возможность для их анализа и принятия соответствующих действий на самом раннем этапе. Она также обеспечивает информацией и франчайзера, который тем самым получает возможность видеть усилия и результаты деятельности франчайзи.

Обучение управлению кадрами обеспечит основные навыки, которые необходимы франчайзи для отбора и найма персонала, проведения собеседований, оценки возможностей и обучения сотрудников той работе, которую они должны выполнять, а также даст представление о правовых основах трудовых отношений. Умение общаться с людьми, как правило, приходит с опытом, но начинающим руководителям требуются помощь и рекомендации.

Франчайзи должен быть обучен конкретным методам работы, технологии производства. Например, для предприятия питания это будет порционный контроль, контроль качества, методы приготовления, рецепты блюд и т. д.

Помещения. Франчайзер поможет франчайзи получить в свое распоряжение подходящее помещение и подготовить его для использования в качестве производственного или торгового. Это происходит в несколько этапов:

1. Выбор размещения. Франчайзер, на основании определенных им критериев выбора, будет искать и оценить помещение для франчайзи.
2. Решение вопросов местного строительного планирования и законодательного регулирования. Бывают случаи, когда найденные помещения не имеют разрешения на соответствующее использование. Поэтому франчайзер должен помочь франчайзи получить все необходимые разрешения и документы.
3. Переговоры по условиям аренды. Участие франчайзера в переговорах может быть полезным для франчайзи и может помочь ему в приобретении такого помещения, которое он никогда бы не приобрел как частное лицо. Франчайзер может решить, что для того, чтобы приобрести наиболее подходящие помещения, ему придется выступать в роли арендатора, а франчайзи - субарендатора.
4. Дизайн и перепланировка. Производственное или торговое помещение должно отвечать требованиям франчайзера. Франчайзер предложит стандартный план и спецификации, которые могут быть откорректированы в соответствии с характером помещения. Иногда франчайзер может подготовить специальные планы. Франчайзер может также предоставить франчайзи помощь в наблюдении за производством работ.
5. Оснащение и оборудование. Если стандартное оборудование не является частью приобретаемого «франчайзингового пакета», франчайзер даст совет и окажет помощь в выборе

и приобретении необходимого оборудования по самым экономичным ценам. Он может предоставить полный список оборудования с указанием его марок и моделей, снабдить его спецификациями, с тем чтобы обеспечить франчайзи наилучший вариант.

Обеспечение начальных запасов и помощь в открытии. Франчайзер предоставляет франчайзи инвентарную опись необходимых товарных запасов и организует их закупку через собственный отдел снабжения или у определенных поставщиков. Своевременное приобретение и доставка товарных запасов имеют важнейшее значение для успешного начала работы.

Кроме того, франчайзер часто выделяет команду из двух-трех человек, чтобы помочь франчайзи открыть предприятие. Эта команда должна проследить, чтобы франчайзи использовал на практике принципы, которые он усвоил во время обучения. Для всех это будет тяжелая работа, так как деятельность предприятия проходит испытание у потребителя. Команда франчайзера должна оставаться с франчайзи до тех пор, пока не убедится, что франчайзи владеет ситуацией и может дальше действовать самостоятельно.

Мониторинг и контроль. Необходимо разработать систему отчетности и контроля, которая позволит франчайзеру не только контролировать правильность расчета платежей по контракту, но и постоянно следить за работой франчайзи с целью выявления тенденций и тревожных сигналов. Такая система нужна обоим партнерам. Франчайзи она поможет готовить нужную информацию, обеспечит его знанием того, в каком состоянии находятся его предприятие и финансы. Для франчайзера - это часть общей информации о его системе, по которой он судит об индивидуальных и общих результатах и оценивает перспективу.

Однако одной информации недостаточно, нужны еще и личные контакты. Франчайзер должен обеспечить знакомство франчайзи с персоналом своего головного офиса. Франчайзи должен иметь возможность при первой необходимости обратиться за помощью к персоналу поддержки, а тот должен быть всегда готов прийти на помощь, когда потребуется.

Текущее обучение. Франчайзер убедится в том, что потребность в обучении существует постоянно. Франчайзи, которые плохо справляются с делом, очевидно, нуждаются в переподготовке. Им нужна помощь в обучении собственного персонала, а также в приобретении навыков такого обучения. Всегда есть необходимость обучать франчайзи и их персонал нововведениям, изменениям, которые претерпевают системы, путям улучшения использования или применения нового оборудования и т. п.

Функции головного офиса. В штат головного офиса фирмы-франчайзера должны входить специалисты по каждой сфере деятельности, в которой франчайзи потребуется помощь: по менеджменту, бухгалтерскому делу, рекламе, маркетингу, связям с общественностью, контролю качества товаров, работе оборудования.

Исследования и разработки (включая изучение рынка). Франчайзер должен иметь необходимые мощности и персонал для проведения исследований и разработок в области товаров, услуг, развития системы, рыночной стратегии, постоянно осваивать нововведения. Инновации, касающиеся товаров и услуг, должны быть согласованы с действующим производством, подвергнуты тщательному рыночному тестированию, чтобы франчайзер мог продемонстрировать преимущества их освоения. Исследовательская деятельность может быть расширена и охватить новые источники и виды высококачественных материалов и готовых изделий для франчайзи с тем, чтобы максимально способствовать повышению экономической эффективности их функционирования.

Реклама и продвижение товаров и услуг. Как правило, франчайзер берет на себя функции рекламодателя, продвижения товаров и услуг, связи с общественностью в масштабе системы в целом. Затраты на эти цели ложатся на франчайзи через систему соответствующих платежей франчайзеру.

Источник: Мартин Мендельсон. «РУКОВОДСТВО ПО ФРАНЧАЙЗИНГУ». Москва, «Сибли Интернэшнл, Инк», 1995.

Франчайзинг позволяет любому человеку стать владельцем собственного бизнеса. Но на что необходимо обратить внимание, чтобы франшиза в будущем не стала обузой, а приносила материальный достаток и моральное удовлетворение?

Следующий список для проверки надежности франшизы субъективен, но основан на многолетнем опыте. Если вы хотите знать, надежную ли франшизу вы выбираете, проверьте тщательно следующие факторы:

1. Живой отклик в течение процесса исследования

Это кажется почти банальным, но вы хотите видеть профессиональную и чуткую реакцию на ваш интерес к франшизе.

2. Операционное обучение

Вы должны удостовериться, что программы обучения франчайзера покрывают все операционные навыки, которые вы будете должны успешно применить к их продукту или услуге, если вы станете франчайзи. В дополнение получите дополнительную информацию у существующих франчайзи о том, насколько хорошо они были готовы вести бизнес, основанный на проведенном франчайзером обучении.

3. Дополнительное обучение

В дополнение к операционным навыкам вы будете должны изучить много общих вопросов об управлении бизнесом. Набор персонала и бухгалтерский учет, защита от воровства и форма юридического лица, которое вы будете использовать, - только несколько примеров. Удостоверьтесь, что эти и многие другие вопросы входят в программу обучения, чтобы по его окончании Вы были полностью готовы управлять вашим новым бизнесом.

4. Маркетинговые программы

Вы должны убедиться, что маркетинговые программы франчайзера делают акцент на создание и поддержание достаточной для функционирования бизнеса клиентской базы. Это еще одна очень важная область, где вам будет необходимо подтверждение от существующих франчайзи в дополнение к предоставленной франчайзером информации.

5. Помощь в подборе помещения

Условия многих франшиз требуют, чтобы местоположение помещения было выбрано согласно спецификациям франчайзера. Так как большинство франчайзи имеет очень скромный опыт в подборе и аренде помещения, строительной и проектной документации, сметах, согласованиях и т.п., вы также должны убедиться, что франчайзер оказывает такую помощь.

6. Помощь в финансировании

Многим франчайзи требуется частичное финансирование во франшизу. Хотя непосредственное обеспечение финансирования встречается весьма редко, серьезный франчайзер «проложит путь» для франчайзи. Это может проявиться в форме стандартизированных шаблонов бизнес-плана, доступных для франчайзи, или даже как особые отношения с предполагаемыми кредиторами, которые заранее расположены к франчайзи.

7. История судебных тяжб

Хотя это обычно для франчайзеров, особенно если они признаны большим количеством франчайзи, иметь немного судебных процессов в своей истории, это – именно то, что Вы хотели бы видеть минимизированным. Тщательно исследуйте описания тяжб, чтобы определить для себя, как франчайзер ведет себя в конфликтных ситуациях. Практика затяжных и ожесточенных судебных баталий – подозрительный признак для любой франшизы.

8. Финансовая устойчивость франчайзера

Это звучит банально, но надежный франчайзер имеет сильное и устойчивое финансовое положение. Удостоверьтесь, что вам представлены проверенные аудиторами финансовые отчеты (или

передайте их на рассмотрение своему бухгалтеру, если вы не сильны в этой области), из которых следует, что франчайзер, вероятно, останется в бизнесе и выполнит все свои обязательства перед франчайзи.

9. Финансовая устойчивость франчайзи

Хороший франчайзер предоставляет возможность типичному франчайзи зарабатывать разумную прибыль от его бизнеса в пределах разумного промежутка времени. Хотя это является иногда трудным или проблематичным для подтверждения, это - существенный момент в выборе надежного франчайзера. Потратьте столько времени и усилий, сколько будет необходимо, чтобы выяснить экономические показатели бизнеса перед тем, как стать франчайзи любой компании.

10. Отношение существующих франчайзи

Это самый важный индикатор надежного франчайзера. В хорошей компании подавляющее большинство франчайзи довольны своим бизнесом. Они удовлетворены обучением и поддержкой, маркетинговыми достижениями, финансовыми результатами и отношениями между людьми в компании.

Когда вы обнаружите франшизу, которая соответствует большинству из этих 10 показателей, вы действительно нашли надежную франшизу. При условии, что возможности и особенности франчайзи соответствуют тому, что вы ищете, вы должны быть в состоянии достигнуть успеха как франчайзи такой компанией.

*Источник: Мартин Мендельсон. «РУКОВОДСТВО ПО ФРАНЧАЙЗИНГУ».
Москва, «Сибли Интернэшнл, Инк», 1995.*

Следующие 10 правил написаны с целью избежания возможных афер, если вы вышли на рынок для покупки франшизы. Итак, правила следующие:

1. **Синдром арендованного роллс-ройса.** Если вы встретите хорошо одетого, обвешанного бижутерией торгового представителя, потратившего много своего времени на вас для произведения впечатления успешного предпринимателя, то проявите осторожность. Обратите особое внимание на финансовые отчеты франчайзера.

2. **Спешка.** Как говорится в известной поговорке, «поспешись – людей насмешись». Разнообразные товары, продающиеся по низким ценам с рекламными слоганами типа «Действуйте прямо сейчас!», «Участки быстро разлетаются!», «Я улетаю во вторник утром, так что принимайте решение сейчас!», могут заставить вас поверить, что в случае непринятия немедленного решения, вы будете чувствовать себя униженным, ничтожным, нерешительным мечтателем. Девиз таких людей: «Бесхарактерных просьба не беспокоить!». В качестве противостояния с вашей стороны перестаньте делать поспешные выводы, поразмышляйте, после чего вы поймете, что это всего навсего, необдуманные приемы для привлечения покупателей.

3. **Только наличными.** Совершенно ясно, что большинство компаний придумывают свои схемы финансовых расчетов, многие из которых не всегда прозрачны и законны. Для противодействия таким компаниям необходимо настойчиво добавиться выписки чека на имя самой компании, а не физического лица. Самый лучший способ, чтобы не попасться на крючок – это обход таких компаний стороной.

4. **Хвастовство.** Многие компании могут говорить вам примерно следующее: «Показатели успеха наших партнеров измеряются трехзначными цифрами. Нам не нужны маленькие мозги. Если вы имеете серьезные планы, то вы можете присоединиться к ряду активных людей, которые зарабатывают огромные деньги». Такой ответ может быть дан на ваш скромный вопрос про имена покупателей из вашего региона. Для противостояния необходим свой личный бизнес-план, который будет реальным. Не нужно философствовать – просто необходимо быть благоразумным.

5. **Преувеличение показателей дохода.** Завышенные показатели дохода – одна из главных проблем в деловых предложениях при продаже франшиз. К примеру, фраза «Зарабатывайте \$XXXXXXXXX в месяц в свободное время» звучит довольно интересно. Чтобы не попасться на крючок, нужно познакомиться хотя бы с 4-5 владельцами франшиз, которые получают такой доход.

6. **Мечта домоседа.** Звучит подобное предложение таким образом – «Зарабатывайте деньги в свободное время! Возможность управления делами по телефону, лежа на пляже! Два часа в неделю – и \$10000 обязательно получите в месяц!!!». Девизом является следующее изречение – «Почему бы не стать ленивым и богатым?». Легкими деньгами, которые могут быть заработаны при такой сделке, могут быть только деньги, которые заработает продавец! В качестве противодействия, нужно встать с дивана, закатить рукава, и взяться за честную и стоящую работу!

7. **Местоположение.** Обещания агентов по недвижимости частью бывают разочаровывающими. Они могут сказать что-то вроде следующего: «Мы разместим ваши автоматы с фисташками в лучших местах вашего города!». Их девиз сводится к следующему: «У меня есть 10 прекрасных мест, которые смогут сделать вас богатыми!». Однако, в реальности получается, что все лучшие места давно уже заняты, а основатели баров, кафе... не гарантируют содержание в хорошем состоянии ваших автоматов!

8. **Соккрытие информации.** Часто можно услышать следующую реплику: «Раскрытие информации? Ну, мы, мы освобождены от этого, так как мы, ну, мы не общественная организация!». Девизом выступает изречение – «Доверься мне, малыш». Чтобы избежать проблем, необходимо не позволять своим деньгам покинуть карман без раскрытия правды!

9. **Хитрости при регистрации.** Если вы говорите про вашего владельца франшизы в государственных органах, а они у вас спрашивают кто это таков, то в качестве девиза может выступать следующее: «Регистрация? Нам совершенно не нужна никакая регистрация!!!». В качестве противодействия нужно использовать свой здравый ум и разобраться, почему франчайзер не хочет регистрировать договор.

Источник: <http://tool-capitalists.ru/86/puti-vvyavleniya-afery>

При оценке степени деловой активности в данном месте расположения предприятия можно использовать примерно следующие рассуждения.

1. Характер улицы:

- (а) Двустороннее движение, есть ли разделительная полоса?
- (б) Местная дорога или магистраль?
- (в) Наличие станций техобслуживания автомобилей.
- (г) Есть ли парковка?
- (д) Создаст ли предполагаемое использование здания дорожные трудности?

2. Пешеходные и/или транспортные потоки. Объем транспорта может ввести в заблуждение, как и поток пешеходов. Пешеходный поток может быть велик, но не представлять интереса по разным причинам. Например, значительный поток пешеходов на железнодорожном вокзале, но пассажиры всегда спешат и могут остановиться только для того, чтобы что-то быстро купить, или будут заходить в магазин, но не в том количестве, чтобы оправдать его размещение в данном месте. Не заблуждайтесь на счет близости пешеходного перехода. Если переход ведет к центру города или торговому центру, предполагаемый магазин окажется в стороне от пешеходного потока.

3. Насколько помещения должны выделяться своим видом? Все зависит от типа предприятия, но лучше, когда покупатель обнаружит привычный образ, свойственный фирме-франчайзеру.

Выбрав место, надо решить, насколько помещение пригодно для целей определенного бизнеса. Следует рассмотреть следующие факторы:

- 1. Размер помещения: вместит ли оно все оборудование, останется ли при этом необходимая торговая площадь.
- 2. Возможно ли переделать помещение так, чтобы оно обеспечивало необходимую вентиляцию, отвечало требованиям безопасности.
- 3. Наличие необходимых коммунальных услуг.
- 4. Стоимость приобретения или аренды помещения.
- 5. Условия аренды.
- 6. Оценка стоимости и возможности осуществления следующих мер:
 - (а) разрешение на планировку и обустройство;
 - (б) юридическое оформление, разрешение органов противопожарной безопасности;
 - (в) исполнение требований регулирующих органов и местной администрации;
 - (г) разрешение владельца земли на строительные работы и аренду.

Источник: Мартин Мендельсон. «РУКОВОДСТВО ПО ФРАНЧАЙЗИНГУ». Москва, «Сибли Интернэшнл, Инк», 1995.

Предложение по франчайзингу от рекламного агентства «Siymo»**Информация о франчайзере**

Рекламное агентство «Siymo» организовано в 1998 году.

Основные направления деятельности: медиа-планирование, рекламный дизайн, изготовление наружной рекламы и её размещение, проведение event-мероприятий (торжеств).

Потребителями данных услуг являются как крупные предприятия и организации страны, так и представители малого бизнеса.

Отличительные особенности:

- зарекомендованное высокое качество услуг;
- строгая дисциплина выполнения заказов;
- наличие постоянной клиентской базы;
- широкий территориальный охват (работа ведется по всей республике).

Есть опыт работы с филиалами.

Описание продаваемой франшизы

При продаже франшизы франчайзи получает:

- право на фирменное наименование и коммерческое обозначение франчайзера;
- право использовать зарегистрированный товарный знак франчайзера;
- доступ к информации о применяемых технологиях организации бизнеса (методики организации труда, финансового учета и менеджмента в целом и пр.);
- доступ к базам данных франчайзера о поставщиках услуг и оборудования, о клиентах, работающих на территории франчайзи;
- право на обучение и постоянные консультации по вопросам организации и ведения бизнеса, в том числе на профессиональный тренинг и стажировку для менеджеров, дизайнеров и мастеров наружной рекламы;
- право на размещение коммерческой информации (в рамках деятельности по франчайзинговому договору) на Интернет - ресурсе франчайзинговой сети;
- возможность осуществления совместных проектов с франчайзером, основанных на разделении труда (например, франчайзи находит клиента на размещение наружной рекламы, проводит переговоры, осуществляет изготовление и размещение рекламного носителя, а франчайзер разрабатывает концепцию и макет рекламы).

Таким образом, франчайзи получает возможность предоставлять качественное рекламное обслуживание рекламодателей на растущем отечественном рынке рекламных услуг, используя:

- имеющийся организационный и кадровый потенциал франчайзера;
- выгоды от уже накопленного имиджа, а также от текущих маркетинговых мероприятий франчайзера, включая рекламу в средствах массовой информации по всей стране;
- доступ к общим информационным и маркетинговым ресурсам (Интернет - сайт, база данных о партнерах и т.д.).

При этом франчайзи получает полную автономию при работе на своей территории. Франчайзер не будет вмешиваться в текущую финансовую деятельность франчайзи.

Требования к франчайзи и его обязанности

Обязанности франчайзи:

- Обеспечение надлежащего качества и ассортимента услуг.
- Соблюдение дисциплины выполнения заказов рекламодателей.
- Обеспечение условий для контроля за качеством оказываемых услуг со стороны франчайзера.
- Ведение корпоративного учета и отчетности.
- Поддержка постоянного контакта с другими участниками франчайзинговой сети.
- Взаимный обмен опытом работы внутри франчайзинговой сети.
- Обеспечение конфиденциальности коммерческой информации, полученной от франчайзера.

Финансовые условия продажи франшизы и требования к первоначальному капиталу

- Первоначальные капиталовложения включают в себя необходимый минимум расходов для организации деятельности регионального рекламного агентства.
- Стартовый платеж в размере от 500 000 до 1 000 000 сумов в зависимости от возможностей и степени готовности франчайзи.
- Фиксированная ежемесячная оплата вне зависимости от объема произведенных работ.

Предложение по франчайзингу от ООО «BEK FRANCHAZING»

Франчайзер

ООО «BEK FRANCHAZING» является правообладателем торговой марки «БЕК». Торговая марка узнаваема среди гостей и жителей городов Самарканд и Ташкент.

Основное направление деятельности: предоставление услуг по общественному питанию в формате ресторан, кафе.

Конкурентные преимущества:

- высокое качество приготовления и сервиса;
- наличие постоянной загруженности торговых залов;
- привлекающий восточный интерьер;
- разнообразное меню в каждом ресторане (кафе);
- квалифицированный состав специалистов и менеджеров;
- эффективная система менеджмента и контроля качества.

Описание франшизы

Предлагаемая франшиза относится к франшизе бизнес - формата по оказанию услуг общественного питания.

Для организации бизнеса франчайзи получает:

- Право на использование зарегистрированного торгового знака франчайзера;
- Комплект рекомендаций по организации контроля за качеством заготовки и хранения продуктов, приготовления блюд и их сервировки, обслуживания посетителей, а также организации работы кухни, торгового зала, взаимодействия специалистов и менеджеров
- Право на консультационные услуги по налаживанию бизнеса и его совершенствованию.

Обязанности франчайзера

- Предоставить электронный вариант логотипа, инструкции по его использованию (цвета, описание, возможностей использования).
- Предоставить должностные инструкции всех ответственных работников (типовые).
- Предоставить требования к заготовке продукции, организации работы кухни, зала.
- Предоставить рекомендации по организации бухгалтерского учета хозяйственной деятельности, оперативного учета продаж.
- Проводить акции (PR - акции) по продвижению бренда на более высокий региональный уровень.
- Приглашать руководителей франчайзи на корпоративные мероприятия франчайзера.
- На регулярной основе проводить консультации и обучение менеджеров и специалистов франчайзи. При этом франчайзер не поставляет кадры, а работает с отобранным франчайзи персоналом.
- Проводить мониторинг качества услуг франчайзи: ежемесячно – аудит качества оказываемых услуг; ежеквартально – аудит качества оказываемых услуг, соблюдение рекомендованных франчайзером процедур заготовки, хранения продуктов, приготовления блюд, расчета с клиентами, анализ реализации и его динамики.
- По приглашению франчайзи направить специалистов в течение не более чем 3-х дней.
- Не разглашать коммерческую и иную информацию, касающуюся деятельности франчайзи.

Обязанности франчайзи

- Не разглашать секреты организации оказания услуг, содержание всех полученных от франчайзера руководств, инструкций, другой коммерческой информации.
- Не копировать и не передавать третьим лицам любую информацию, полученную от франчайзера.
- Внести паушальный (одноразовый) платеж в размере 1,0 млн. сумов.
- Вносить ежемесячный платеж (роялти) в размере 2,0% от валовой выручки (предмет переговоров).

- Обеспечивать доступ к информации, имеющей отношение к франчайзингу, специалистов франчайзера.
- Соблюдать все требования, установленные франчайзером по процедурам заготовки продуктов, приготовления блюд и сервису.
- Рекламирывать услуги на территории расположения, внутри ресторана (кафе), на обслуживаемом автомобиле.
- Раскрывать коммерческую информацию менеджерам и специалистам франчайзера.

Требования к франчайзи и его обязанности

Франчайзи должен иметь в собственности или во владении функционирующий ресторан или кафе, цель которого осуществлять деятельность по предоставлению услуг по общественному питанию круглый год в течение длительного периода.

Дополнительные услуги

Франчайзер имеет возможность установить за отдельную плату у франчайзи компьютерную систему (программное обеспечение) учета и анализа хозяйственной деятельности, функционирующую в собственной сети ресторанов.

Издательство "InfoCOM.UZ"
100100, Ташкент ул. Ахмад Аль Фаргоний, 19
отпечатанно в типографии: "PrintXpress"
100000, Ташкент, ул. Мустакиллик, 79/172
тираж 500 экз. Договор №544
распространяется бесплатно