

*Международный консорциум «Электронный университет»
Московский государственный университет экономики,
статистики и информатики
Евразийский открытый институт*

С.Ю. Ягудин

**Венчурное предпринимательство.
Франчайзинг**

Учебно-методический комплекс

Москва, 2008

УДК 347.78
ББК 67.404.3
Я 311

**Ягудин С. Ю. ВЕНЧУРНОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО.
ФРАНЧАЙЗИНГ:** Учебно-методический комплекс – М.: Изд. центр
ЕАОИ. 2008. – 272 с.

В учебно-практическом пособии раскрываются основные категории и понятия, особенности, направления и формы развития венчурного предпринимательства и франчайзинга как деятельности перспективной, определяющей динамичное развитие экономики России.

Рекомендуется студентам всех специальностей, а также аспирантам, предпринимателям, преподавателям курсов экономики, менеджмента, предпринимательства.

ISBN 978-5-374-00106-8

© Ягудин С.Ю., 2008

© Евразийский открытый институт, 2008

Содержание

Предисловие	5
РАЗДЕЛ 1. Венчурное предпринимательство.....	9
Тема 1. Экономическая сущность венчурного предпринимательства.....	9
Вопросы для самооценки темы 1	15
Тема 2. Венчурное финансирование, его отличие от других видов финансирования.....	16
2.1. Особенности венчурного финансирования	17
2.2. Этапы венчурного финансирования	19
2.3. Источники венчурного финансирования	21
Вопросы для самооценки темы 2	26
Тема 3. Типы фирм с венчурным капиталом.....	27
Вопросы для самооценки темы 3	34
Тема 4. Организационные формы венчурной деятельности.....	35
Вопросы для самооценки темы 4	44
Тема 5. Особенности венчурного финансирования в российских условиях	45
5.1. Факторы активизации венчурного предпринимательства в России	52
Вопросы для самооценки темы 5	61
Практические задания к разделу 1	62
Тест к разделу 1.....	96
РАЗДЕЛ 2. Франчайзинг	101
Тема 6. Объекты франчайзинга	101
6.1. Основные термины и понятия	102
6.2. Основные черты и особенности франчайзинга	107
6.3. Источники доходов франчайзера	108
6.4. Преимущества франчайзинга.....	109
6.5. Недостатки франчайзинга.....	113
Вопросы для самооценки темы 6	116

Тема 7. Виды франчайзинга.....	117
Вопросы для самооценки темы 7	124
Тема 8. Разработка системы франчайзинга.....	125
8.1. Этапы разработки системы франчайзинга.....	126
8.2. Оценка уровня репутации	128
8.3. Брендинг.....	130
8.4. Философия фирмы.....	150
Вопросы для самооценки темы 8	152
Тема 9. Определение области прав.....	153
9.1. Объекты интеллектуальной собственности.....	154
9.2. Товарный знак и фирменное наименование	156
9.3. Патенты и авторские свидетельства	163
9.4. Использование прав на объекты интеллектуальной собственности	165
9.5. Ноу-хау.....	167
Вопросы для самооценки темы 9	172
Тема 10. Разработка концепции франчайзинга.....	173
10.1. Определение готовности фирмы к внедрению франчайзинга	174
10.2. Этапы внедрения франчайзинга.....	178
Вопросы для самооценки темы 10	184
Тема 11. Франчайзинговый договор.....	185
Вопросы для самооценки темы 11	190
Тема 12. Развитие франчайзинга в России	191
Вопросы для самооценки темы 12	195
Практические задания к разделу 2	196
Тест к разделу 2.....	255
Вопросы для повторения.....	257
Темы рефератов.....	259
Рекомендуемая литература.....	260
Глоссарий	262

Предисловие

Сведения об авторе

Ягудин Семен Юрьевич

Доктор экономических наук,
доцент

Около 100 научных работ, в том числе:

1. Инновационный менеджмент: Учебник для вузов / Под ред. С.Д. Ильенковой, Банки и биржи, ЮНИТИ. – М., 1997; ЮНИТИ-ДАТА, 1999. – 327 с.; – 2-е изд., перераб. и доп. ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 313 с.
2. Управление качеством: Учебник для вузов / Под ред. С.Д. Ильенковой, Банки и биржи, ЮНИТИ, – М., 1998. – 199 с.; – 2-е изд., перераб. и доп. ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 334 с.
3. Инновационный менеджмент: Учебно-практическое пособие, в соавторстве. – М.: МЭСИ, 1998, 1999. – 75 с.
4. Сборник тестов, ситуаций и рекомендаций. – М.: МЭСИ, 1999. – 145 с.
5. Управление объектами интеллектуальной собственности МЭСИ. – 2001. – 75 с.
6. Управление объектами интеллектуальной собственности // Нефтепереработка и нефтехимия. – М.: Изд-во ЦНИИТЭ-НЕФТЕХИМ, 2001, № 2.
7. Механизм оценки интеллектуальной собственности // Актуальные проблемы современной экономики и управления: Межвузовский сборник научных трудов / Под ред. С.Д. Ильенковой – М.: ИНИОН РАН, 2001. – 105 с.
8. Организационно-экономические проблемы инновационной деятельности предприятий и организаций, монография. – М.: Изд-во ИНИОН РАН, 2002. – 395 с.
9. Основы инновационного менеджмента: Учебное пособие. – М.: МИТХТ им. М.В. Ломоносова, 2005. – 73 с.

1. Появление учебной дисциплины «Венчурное предпринимательство. Франчайзинг» продиктовано требованиями сегодняшнего времени.

2. Настоящий спецкурс предназначен дать основы знаний по особенностям венчурного предпринимательства и франчайзингу как деятельности перспективной, определяющей динамичное развитие экономики России.

3. Цель пособия – дать основы знаний по особенностям венчурного предпринимательства и франчайзинга, их категориям и понятиям, оказать помощь студентам, аспирантам, ученым, предпринимателям, менеджерам в освоении этой актуальной деятельности. Данный материал может быть использован преподавателями курсов экономики, предпринимательства, менеджмента при изложении тем, связанных с функционированием экономических систем, конкуренции, особенностей функционирования фирм в условиях рыночной экономики.

Полученные знания позволят претворить на практике научный подход и анализ эффективности внедрения объектов венчурного предпринимательства и франчайзинга, оказать помощь предпринимателям, руководителям фирм, предприятий и организаций в освоении этой актуальной и перспективной деятельности.

Для изучения курса необходимо 52 часа аудиторной работы (26 часов лекций и 26 часов семинарских занятий) и выполнение реферата. Курс предусматривает получение зачета.

Для изучения данной дисциплины студент должен знать: основы современного менеджмента, инновационного менеджмента, основные принципы функционирования экономики.

Распределение часов по темам курса

№ п/п	Тема	Количество часов		
		Всего	Лекции	Практич. занятия
1	Экономическая сущность венчурного предпринимательства	4	4	-
2	Венчурное финансирование. Типы фирм с венчурным капиталом	4	2	2
3	Организационные формы венчурной деятельности. Особенности венчурного финансирования в России.	4	2	2
4	Объекты франчайзинга	4	2	2
5	Виды франчайзинга. Разработка системы франчайзинга.	4	2	2
6	Определение области прав. Разработка концепции франчайзинга.	4	2	2
7	Франчайзинговый договор. Развитие франчайзинга в России.	8	2	6
Всего		32	16	16

Уровень экономического развития определяется сегодня не столько масштабами производства, сколько его инновационной направленностью и гибкостью управления.

Первостепенное значение для развития отечественного производства имеет повышение инвестиционной активности в реальном секторе экономики. Кроме того, для преодоления экономического кризиса необходимо массовое обновление заметно устаревшего производственного аппарата во всех отраслях народного хозяйства, в первую очередь, основных производственных фондов. Разработка и внедрение новой техники и технологий, по мнению многих специалистов, тот локомотив, который способен «вытащить» из кризиса производственную сферу.

Осуществление рискованных капиталовложений должно стать элементом стратегической политики российского частного бизнеса в освоении достижений НТП, сами инвесторы при этом должны осуществлять такие капиталовложения в самых передовых направлениях НТП и не ограничиваться только предоставлением такого фи-

нансового кредита, а активно участвовать в управлении новой инновационной фирмы на всех стадиях осуществления нововведения.

Венчурная инновационная деятельность – это инновационная деятельность, сопряженная с большим коммерческим риском и, как правило, долгосрочными финансовыми вложениями. Венчурное предпринимательство выступает в различных формах и охватывает большую совокупность экономических отношений, связанных с подготовкой к производству, с испытаниями и промышленным освоением открытий и изобретений инновационными фирмами.

Венчурные инновационные предприятия небольшого, как правило, размера заняты разработкой научных идей и превращением их в новые технологии и продукты. Этим они отличаются от обычных малых предприятий. Основная сфера распространения венчурной деятельности – новейшие быстрорастущие наукоемкие отрасли: электроника, программное обеспечение ЭВМ, биоинженерия и др.

Для развития венчурной инновационной деятельности необходимо наличие двух основных условий: наличие венчурного финансирования и выбор правильной организационной формы венчурной деятельности.

Новой для российской практики технологией введения бизнеса является франчайзинг. Эта технология может быть полезной как для предприятий и фирм, успешно зарекомендовавших себя на рынке, так и для начинающих предпринимателей и бизнесменов. Франчайзинг можно определить как систему контрактных отношений, где одна сторона – франчайзер на определенных условиях предоставляет право другой стороне – франчайзи использовать свою торговую марку при сохранении полной юридической и экономической самостоятельности. Отношения по договору франчайзинга достаточно сложны, что вызывает ряд вопросов как со стороны начинающего франчайзера, так и со стороны франчайзи.

Раздел 1. Венчурное предпринимательство

Тема 1.

Экономическая сущность венчурного предпринимательства

Изучив данную тему, студент должен:

- *знать* основные термины и понятия;
- *уметь* различать инвестиции в малые предприятия и инвестиции в акции предприятий;
- *приобрести навыки* оценки групп риска, которые несет венчурный инвестор.

При изучении темы 1 необходимо:

- *читать* учебное пособие: Ягудин С.Ю. Венчурное предпринимательство. Франчайзинг. – М.: МЭСИ, 2006. Разд. 1. Тема 1;
- *акцентировать внимание* на следующих понятиях: венчур, риск, рисковый капитал, рисковые предприятия, рисковый бизнес, рисковая форма предпринимательства, группы риска.

Одним из важнейших новых явлений в экономике развитых стран в 80-е годы XX века стало быстрое развитие рынка так называемого «рискового капитала» (venture capital) – капитала, вкладываемого в основном в небольшие и новые компании в передовых отраслях промышленности. Термин «рисковый капитал» уже прочно вошел в современную деловую практику, а само явление приобрело в развитых странах значительные масштабы и получило технико-организационное оформление.

В экономической литературе существует масса определений и трактовок **венчурного финансирования**, но все они сводятся к одной главной функциональной задаче – росту конкретного бизнеса путем предоставления определенной суммы денежных средств в обмен на долю в уставном капитале или приобретения пакета акций.

Позднее понятие «венчурный капитал» получило более широкое определение. Теперь это не только инвестиции в малые предприятия, находящиеся на начальной стадии бизнеса, но и инвестиции в акции предприятий с целью получения высокой прибыли после прохождения листинга и регистрации этих акций на фондовой бирже. Венчурный капитал ориентируется не на дивиденды, а на долгосрочный рост капитала.

Венчурному капиталу свойственна двойственная природа – с одной стороны, это риск и попытка выиграть на новых достижениях, а с другой стороны, стремление не потерять, а прирастить капитал.

Имея свою долю в общем деле, венчурный капиталист разделяет и риск. Если компания добивается успеха, часть прибыли достается ему. Учитывая высокую степень риска, капиталист, как правило, проявляет интерес к делу только тогда, когда видит для себя шанс получить высокую отдачу от своих инвестиций. В подобных случаях 80% годовых или более – далеко не редкость. Для сравнения, держатели обыкновенных акций с намного меньшей степенью риска получают годовой доход лишь в размере 10-15%. Если же говорить о банках, которые тоже могли бы одолжить деньги, то они примут участие в деле, только если риск минимален, а следовательно, доход будет намного ниже того, которого ждет венчурный капиталист.

Логика здесь проста: чем больше риск, тем выше ожидаемый доход. Поэтому название «венчурный капитал», т.е. «рисковый капитал», в наибольшей степени соответствует сути дела.

Исходя из вышеизложенного, первые идеологи венчурного капитала – американские экономисты Ж.У. Фенн, Н. Лайанг, С. Прауз, П. Джонсон – определили венчурный капитал как *финансирование*

акционерного капитала инновационных предприятий малого бизнеса, имеющих значительный потенциал роста на стадии их создания и реализации продукции, в совокупности с консультационной поддержкой и высокой степенью вовлеченности в процесс принятия решений.

Создание новой компании в передовой отрасли всегда несет повышенный риск. Однако в случае удаchi предприятия его инициаторов и финансистов ждет потенциально высокая прибыль. Например, разработка и производство такой наукоемкой продукции, как микропроцессоры, персональные компьютеры, программное обеспечение, в последние годы почти всегда сулили повышенную прибыль. По сути дела, связь рискового капитала с достижениями НТП существует, прежде всего, в силу высокоприбыльности последних.

Американская практика организации и финансирования поисковых исследований, внедрения результатов в производство породила своеобразную форму инновационного предпринимательства – рисковый (венчурный) бизнес. В США типичной формой хозяйствования рисковый бизнес стал лишь в 1970-1980-х гг. с формированием новых направлений научно-технического прогресса и, прежде всего, электроники.

К середине 80-х гг. XX века в США действовало свыше 650 венчурных фирм. Правительства многих штатов, ищущие возможности помочь местным фирмам в создании новых рабочих мест, тоже стали вступать в ряды венчурных капиталистов.

В США настоящим венчурным инвестированием считается финансирование проектов старт-ап (start-up), т.е. венчурный капитал чаще используется на начальной стадии разработки продукта и создания опытного образца. Поэтому малые предприятия, которые занимаются наукоемкими разработками, чаще обращаются именно к венчурному капиталу. Основа рыночного успеха этих фирм – в их быстром росте. Как известно, развитие и внедрение новых научно-технических достижений, а значит, расширение производства приводит к ситуации, когда в действие вступает такой фактор, как «масштаб производства». В дальнейшем малые предприятия могут захватить большую долю рынка, особенно если это связано с новейшими технологиями.

В начале 90-х гг. XX века в развитии научно-технической сферы индустриальных стран проявились следующие тенденции: во-первых, в процессе инвестирования в новейшие разработки все чаще стал фигурировать частный капитал, и, во-вторых, рост компаний, специализирующихся именно на работе с технологическими,

инновационными проектами. Лидирующее место в финансировании занимает венчурный бизнес.

Рисковые предприятия небольшого, как правило, размера заняты разработкой научных идей и превращением их в новые технологии и продукты. Этим они отличаются от обычных форм мелкого и среднего бизнеса. Основная сфера распространения рискового бизнеса – новейшие быстрорастущие наукоемкие отрасли: электроника, информатика, химия (новые материалы), новые средства связи, биоинженерия.

Рисковое предприятие как форма хозяйствования в инновационном потоке выполняет важную связующую роль между фундаментальными исследованиями и массовым производством нового продукта промышленностью. В этой «связке» ведущая роль в базисных исследованиях принадлежит крупным передовым фирмам, обладающим значительными финансовыми, материальными и человеческими ресурсами для организации долговременных проектов с большой долей риска и неопределенностью коммерческого результата. В то же время небольшие предпринимательские фирмы играют центральную роль в разработке новых продуктов и в усилении инновационной деятельности уже существующих фирм. Рисковые предприятия доводят научные открытия до промышленной технологии и передают результаты крупным фирмам, организующим массовое производство на основе новых методов.

Рисковый бизнес отнюдь не случайно получил свое название. Его отличают неустойчивость, ненадежность положения. «Смертность» рискованных организаций очень высока. И лишь единицы превратились в крупных продуцентов высоких технологий, подобно «Ксерокс», «Интел», «Эпл компьютер» и др. Однако отдача оставшихся «в живых» фирм настолько велика как с точки зрения прибыли, так и с точки зрения совершенствования производства, что делает такую практику целесообразной.

Явная результативность выведения исследователей и разработчиков-новаторов из-под административного контроля побудила крупные корпорации практиковать создание независимых исследовательских подразделений (лабораторий, институтов, филиалов) внутри своей организационной структуры (так называемые внутренние венчуры). Такие подразделения зачастую имеют статус дочерней компании. Они возглавляются специалистами-инициаторами перспективных разработок, авторами научно-технической идеи. Подбирая коллектив исследователей по собственному усмотрению, инициа-

торы получают полную самостоятельность в выборе направления исследования, организации работы, расходования финансовых ресурсов. Таким образом, корпорация идет на риск при организации внутреннего венчура, рассчитывая на коммерческий успех новаторской идеи.

Рисковая форма предпринимательства (как в виде внешних, так и внутренних венчуров) предусматривает в случае успешной разработки и получения прибыли доленое участие разработчика в прибылях. Творчество и риск инициатора получают значительное материальное вознаграждение. Иногда размеры прибыли разработчика дают возможность организации собственного дела и превращаются в активный предпринимательский капитал, разработчик может рассчитывать за предоставленный кредит и на базе своего изобретения начать самостоятельное дело.

Следует отметить также ряд макроэкономических результатов от организации рискового бизнеса. Прежде всего, прокладывая пути в новых технологиях и продуктах, опробировав их экономическую эффективность, этот вид предпринимательства фактически дает возможность нащупывать новые направления и воздействовать на научно-технический прогресс. Значимость рискованных предприятий заключается также в том, что они стимулируют конкуренцию, подталкивая крупные фирмы к инновационной активности.

Рисковый бизнес оказывает влияние на частное предпринимательство как на способ хозяйствования. Возникают новые представления о ценности и деловой этике, новые модели культуры производства и организации. Возрождается значение личной инициативы, творчества, гибкости в принятии деловых решений. Особое значение приобретает мотивация такого предпринимательства на начальных стадиях, не связанная жестко с краткосрочной прибылью, что важно при разработке идей, не дающих быструю прибыль. Уходит в прошлое система принятия из центра всех предпринимательских решений. Растущее значение новых продуктов и скорости их обновления, а также необходимости быстрой реакции на изменение рыночной ситуации совершенно меняют стиль и методы управления производством.

Технически венчурный капитал раскладывается на три фундаментальные оси, без которых существования данной экономической категории не может быть вообще. Конкретно имеется в виду:

- рискованная среда приложения;
- высокая норма доходности;
- собственно процесс венчурного инвестирования.

Важно заметить, что все эти три оси остаются неизменными вне зависимости от страны приложения и избираемого подхода в оценке категории «венчурный капитал».

Понятие риска как неотъемлемой части совокупности факторных характеристик является непременной составляющей категории «венчурный капитал» и напрямую сопряжено с понятием ожидаемой доходности венчурных инвестиций.

Чем более велик риск, который венчурный инвестор берет на себя при реализации финансирования инвестиционного проекта или компании, тем более велика доходность, на которую он надеется при осуществлении финансирования, и тем более велик пакет акций, который венчурный инвестор потребует в качестве обеспечения вложенных в предприятие средств.

Факторами риска могут являться как более или менее ранняя стадия развития предприятия, так и общее состояние развития отрасли и состояние экономики страны в целом.

Таблица 1

Классификация рисков по факторно-функциональной принадлежности венчурного капитала и стадиям инвестиционного процесса

№ п/п	Группа риска	Факторно-функциональная принадлежность	Стадия инвестиционного процесса
1.	Риск непроизведенных инвестиций	Политико-административная среда страны инвестирования	Вхождение в капитал инвестируемого предприятия
2.	Риск будущих убытков предприятия и / или его неликвидности	Промышленно-управленческий риск	Вхождение в капитал и мониторинг
3.	Недостаток других доступных предприятию инвестиционных ресурсов	Факторная характеристика, постинвестиционный риск	Вхождение в капитал и мониторинг
4.	Риск финансовой несостоятельности инвестиций	Финансовый риск	Выход из капитала (реализация инвестиций)

С точки зрения финансово-промышленной функциональности венчурного капитала, совокупности его факторных характеристик и логики долгосрочного финансирования среди рисков вен-

чурного инвестора могут быть названы четыре классические группы риска, которые несет венчурный инвестор на разных стадиях инвестиционного процесса (см. табл. 1):

- риск непроизведенных инвестиций;
- риск будущих убытков предприятия и / или его неликвидности, недостаток других доступных предприятию инвестиционных ресурсов;
- риск финансовой несостоятельности инвестиции.

Рисковая среда инвестиционных вложений венчурного инвестора тесно связана с категорией доходности, воплощая специфику венчурного капитала, выраженную принципом «риск-доход». Поскольку риск при венчурном инвестировании велик, инвестор должен быть поощрен высоким доходом на инвестиции,

Вопросы для самооценки темы 1:

1. Что такое рисковый капитал?
2. Какое важнейшее новое явление в экономике развитых стран появилось в 80-е гг. XX века?
3. Назовите первых идеологов венчурного капитала.
4. Сколько действовало венчурных фирм в США в середине 80-х гг. XX века?
5. Что в США считается настоящим венчурным инвестированием?
6. Какие тенденции появились в начале 90-х гг. в развитии научно-технической сферы индустриальных стран?
7. Чем заняты рисковые предприятия?
8. Какую форму хозяйствования в инновационном потоке выполняет рисковое предприятие?
9. Что предусматривает рисковая форма предпринимательства в случае успешной разработки и получения прибыли?
10. На какие три фундаментальные оси раскладывается венчурный капитал?
11. Назовите четыре классические группы риска, которые несет венчурный инвестор на разных стадиях инвестиционного процесса.

Тема 2.

Венчурное финансирование, его отличие от других видов финансирования

Изучив данную тему, студент должен:

- *знать* основные понятия и термины;
- *уметь* отличать венчурное финансирование от других видов финансирования;
- *приобрести навыки* анализа источников венчурного финансирования.

При изучении темы 2 необходимо:

- *читать* учебное пособие: Ягудин С.Ю. Венчурное предпринимательство. Франчайзинг. – М.: МЭСИ, 2006. Разд. 1. Тема 2;
- *акцентировать внимание* на следующих понятиях: венчурное финансирование, стратегические партнеры, структура венчурного фонда, венчурный капитал корпораций, публичные фонды венчурного капитала, индивидуальные инвесторы.

2.1. Особенности венчурного финансирования

Венчурное (рисковое) финансирование – это разновидность денежного капитала, которая возникла под влиянием системы субсидирования научно-исследовательских работ по индивидуальным проектам и программам. Венчурный капитал можно определить и как руководимый профессионалами пул инвестиционных средств. Фактически венчурное финансирование может быть охарактеризовано как источник долгосрочных инвестиций, предоставляемых обычно на 5-7 лет предприятиям, находящимся на ранних этапах своего становления, а также, действующим предприятиям для их расширения и модернизации.

Необходимо отметить особенности венчурного финансирования, выделяющие его из инвестиционной деятельности в инновационной сфере. Венчурное финансирование не затрагивает все элементы инновационной цепи (рис. 1).

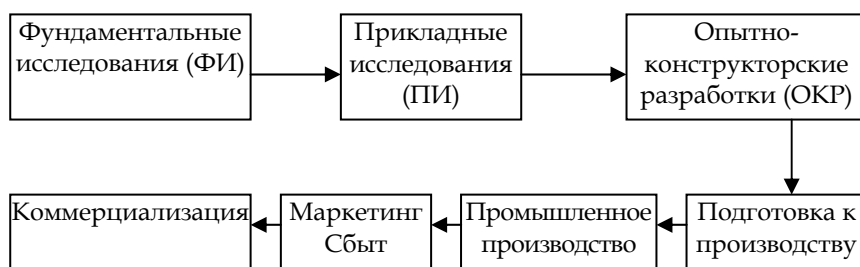


Рис. 1. Инновационная цепь

Венчурное финансирование обычно начинается с опытного производства и разработок и заканчивается выходом инновационного товара на рынок, не затрагивая фундаментальные исследования и вопросы дальнейшего развития производства и реализации продукции.

Венчурное финансирование имеет ряд особенностей, отличающих его также от банковского финансирования или финансирования стратегического партнера (табл. 2).

Во-первых, венчурное финансирование невозможно без принципа «одобренного риска». Это означает, что вкладчики капитала заранее соглашаются с возможностью потери средств при неудаче финансируемого предприятия в обмен на высокую норму прибыли в случае ее успеха.

Таблица 2

**Отличие венчурного финансирования
от других видов финансирования**

Источники финансирования	Банки	Стратегические партнеры	Венчурное финансирование
Инвестиции в акционерный капитал	-	+	+
Кредиты	+	-	+
Долгосрочные инвестиции	+	+	+
Рисковый бизнес	-	-	+
Участие инвестора в управлении фирмой	-	+	+

Во-вторых, такой вид финансирования предполагает долгосрочное инвестирование капитала, при котором вкладчику приходится ожить в среднем от 3 до 5 лет, чтобы убедиться в перспективности проекта, и от 5 до 10 лет, чтобы получить прибыль на вложенных капитал.

В-третьих, рисковое финансирование размещается не как кредит, а в виде паевого взноса в уставный капитал венчура. Вновь учреждаемые предприятия, как правило, пользуются юридическим статусом партнерств, а вкладчики капитала становятся в них партнерами с ответственностью, ограниченной размерами вклада. В зависимости от доли участия, которая оговаривается при предоставлении денег, рисковые инвесторы имеют право на соответствующее получение будущих прибылей от финансируемого предприятия.

В-четвертых, венчурный предприниматель в отличие от стратегического партнера редко стремится захватить контрольный пакет акций компании. Обычно это пакет акций порядка 25-40%.

В-пятых, еще одной особенностью рискованной формы финансирования является высокая степень личной заинтересованности инвесторов в успехе нового предприятия. Это вытекает как из высокой рискованности проекта, так и из статуса совладельца учреждаемого венчура. Поэтому рисковые инвесторы часто не ограничиваются предоставлением средств, а оказывают различные консультационные, управленческие и прочие услуги созданным венчурам.

2.2. Этапы венчурного финансирования

Венчурное финансирование осуществляется в несколько этапов. Их количество и продолжительность будут зависеть от того, на какой стадии жизненного цикла инновации будет осуществляться венчурное финансирование.

В отношении конкретного предпринимателя-новатора существуют три основных этапа финансирования в ходе становления новой фирмы (рис. 2). Задачи финансирования, равно как и объемы затрат, на каждом этапе различны.

Первый этап финансирования	
Предстартовый капитал	Относительно небольшие суммы, необходимые для подготовки технико-экономического обоснования и финансирования связанных с ними исследований
Стартовый капитал	Промышленное проектирование товара и выпуск опытной партии (пока еще некоммерческое производство); финансирование, необходимое для того, чтобы компания фактически начала что-то производить

Финансирование расширения и развития фирмы	
Второй этап	Оборотный капитал для поддержания первоначального роста; прибыли еще нет
Третий этап	Главный этап расширения компании, на котором быстро растет объем сбыта, самоокупаемость фирмы находится на нулевом уровне или только пошла в гору, но фирма все еще является частной компанией.
Четвертый этап	Переходное финансирование для подготовки компании к превращению в акционерное предприятие

Финансирование расширения и развития фирмы	
Традиционная скупка	Приобретение прав собственности на другую компанию и перевод ее под контроль фирмы
Выкуп с подзаемом	Руководство компании решает выкупить ее у нынешних собственников
Приватизация	Некоторые собственники или менеджеры компании скупают все ее акции в обороте и опять превращают фирму в частную

Рис. 2. Этапы финансирования фирмы¹

¹ Хизрич Р., Питерс М. Предпринимательство, или как завести собственное дело и добиться успеха // Финансирование нового предприятия / Пер. с англ. - М., 1992. - Вып. 3. - С. 53.

Для каждого этапа венчурного финансирования новой инновационной компании существует свой институциональный тип рынка рискового капитала в сфере обращения ценных бумаг.

На рис. 3 представлены краткие характеристики трех существующих рынков рискового капитала и их роль в финансировании нового предприятия. Эти рынки таковы: неофициальный рынок рискового капитала, рынок венчурного капитала и официальный рынок ценных бумаг. Каждый из них играет свою роль при финансировании становления и развития фирмы. Хотя все три рынка рискового капитала могут служить источниками финансирования для первого этапа, рынок ценных бумаг доступен скорее для многообещающих предприятий, особенно если речь идет об использовании новой технологии.

Первый этап финансирования	Второй этап финансирования	Третий этап финансирования
Неофициальный рынок рискового капитала («добрые дяди») Частные венчурные компании Официальный рынок ценных бумаг	Частные венчурные компании Малые инвестиционные компании Филиалы крупных корпораций Венчурные компании, субсидируемые государством	Официальный рынок ценных бумаг Все виды компаний венчурного капитала

Рис. 3. Рынки рискового капитала и финансирование нового предприятия¹

Венчурные инвесторы также иногда участвуют в финансировании первого этапа. Однако чтобы претендовать на венчурное финансирование на первом этапе, потребности фирмы должны составлять по крайней мере 400 тыс. дол. Венчурные инвесторы исходят из этого предела потому, что затраты при тщательной проверке предлагаемого проекта и при контроле за точным его исполнением составляют примерно одну и ту же сумму, независимо от того, идет ли речь о проекте в 100 тыс. долл. или о проекте в 1 млн. долл. Куда лучшим источником средств для финансирования первого

¹ Хизрич Р., Питерс М. Предпринимательство, или как завести собственное дело и добиться успеха // Финансирование нового предприятия / Пер. с англ. – М., 1992. Вып. 3. – С. 55.

этапа является неофициальный рынок рискованного капитала, т.е. третий тип рынка рискованного капитала.

2.3. Источники венчурного финансирования

Для изучения данного вопроса обратимся к опыту США, где данный вид инвестиций представлен в наиболее развитой на сегодня форме. Спрос на венчурный капитал в США в последние годы вызвал бурный рост числа финансовых источников, которые можно разделить на семь разных видов. Список этих источников выглядит следующим образом:

1. Закрытые партнерства с венчурным капиталом (денежные средства семей, пенсионных фондов, крупных индивидуальных инвесторов и т. д.).
2. Публичные фонды венчурного капитала.
3. Венчурный капитал корпораций.
4. Фонды венчурного капитала инвестиционных банковских фирм.
5. Инвестиционные компании мелкого предпринимательства (SBIC – small business investment company) и такие же компании для инвестиций в мелкие предприятия, принадлежащие представителям меньшинств (MESBIC – minority enterprise small business investment company).
6. Индивидуальные инвесторы (бизнес-ангелы).
7. Правительства штатов.

Закрытые партнерства с венчурным капиталом. На эту группу приходится наибольшее число венчурных капиталистов, и, взятая как целое, она представляет собой крупнейший источник денежных средств. На первых порах отдельные люди, преуспевшие в создании собственных предприятий, инвестировали часть прибыли в другие молодые компании, которым еще только предстояло бороться за свою судьбу. Они видели возможности, которые можно было реализовать при приложении их капитала, а возможно, и при использовании их собственных знаний и опыта. Они могли позволить себе рискнуть и ожидали получить значительную прибыль. Позднее эти любящие и умеющие рисковать предприниматели стали соединять свои средства и образовывать партнерства. Они выбирали для инвестирования те компании, в которых надеялись наиболее эффективно использовать свои опыт, связи и управленческое искусство.

Как показывает опыт, низкорисковые инвестиции, вроде инструментов денежного рынка и облигаций, приносят 5-10% годовых, а более рискованные, но все же относительно надежные обыкновенные акции – от 8 до 12%. Еще пионеры венчурного капитала показали, что при тщательном выборе варианта инвестиций и вложения средств в компании, бизнес которых им знаком, а также при личном участии в управлении можно получить куда большие, соизмеримые с риском доходы. Поэтому в целом венчурный капитал в настоящее время рассчитывает на получение от инвестиций доходов примерно на уровне 30% годовых. Поскольку эта средняя величина охватывает и удачные и неудачные инвестиции, многие рискованные предприятия должны принести прибыль, намного превышающую 30% в год, чтобы обеспечить именно такую его среднюю величину.

Фирмы с венчурным капиталом создавались также посредством организации пулов. Закрытые пулы – это обычно партнерства, в которые партнеры-вкладчики инвестируют различные суммы капитала. Размер инвестиций может быть очень разным – от величины порядка 25 тыс. долл. до нескольких десятков миллионов или даже больше от каждого. Поэтому некоторые фонды оперируют со сравнительно небольшими капиталами и занимаются довольно мелким бизнесом. Фонды же с очень крупными капиталами, – превышающими 1 млрд. долл., – обычно вкладывают деньги не в одну, а в целый ряд компаний на различных стадиях их развития и могут одновременно заниматься несколькими крупными проектами. Добиваясь успехов в своем деле, частные фирмы с венчурным капиталом получают возможность привлекать средства из банков, страховых компаний, пенсионных фондов и других источников. По любым меркам они представляют собой мощную силу в мире рискованного капитала.

Публичные фонды венчурного капитала. По мере взросления венчурного капитала и по мере того, как самим венчурным капиталистам нужно все больше и больше денег, некоторые из них собирают средства, продавая свои акции на открытых рынках. Обычно венчурный фонд представляет собой «котел» денежных средств, управляемый независимым менеджером (управляющей компанией). Управляющая компания принадлежит либо финансовой структуре, либо исполнительным директорам, в ней работающим. Сам фонд принадлежит внешним инвесторам, которые держат его акции, паи или участие с ограниченной ответственностью, в зависимости от структуры фонда. Фонд, в свою очередь, инвестирует в предприятия, из которых формирует портфель. Управляющая компания резервирует ежегод-

ный бюджет для реализации инвестиционной деятельности (*management charge*), который обычно приравнивается 2,5% от первоначальной суммы привлеченного капитала от внешних инвесторов. В качестве вознаграждения за работу управляющая компания или ее исполнительные директора и другие работники имеют возможность участия в распределении прибыли (реализация так называемого «сток-опшен», или в оригинале *Carried Interest*) реализованной сверх обещанной внешним инвесторам базовой ставки рентабельности (*hurdle rate*). В случае организации фонда в качестве партнерства с ограниченной ответственностью (самая распространенная форма венчурных фондов в США – *limited partnership*) внешний инвестор носит название партнера с ограниченной ответственностью (*limited partner*), а управляющая компания – генерального партнера (*general partner*)¹. На рис. 4 показана примерная структура венчурного фонда.

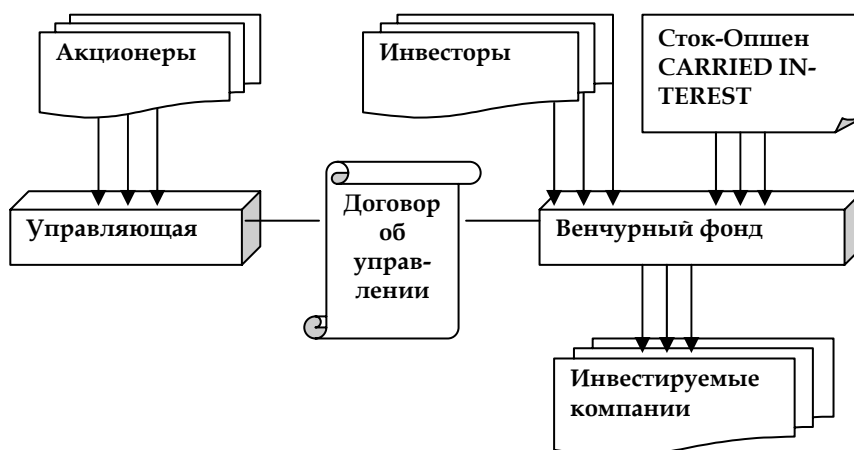


Рис. 4. Структура венчурного фонда²

Венчурный капитал корпораций. Более 50 крупных корпораций некогда образовали собственные инвестиционные пулы. Позднее число действующих фондов колебалось в зависимости от

¹ Jonathan Blake, S J Berwin & Co, Structuring Venture Capital Funds for investment in Central and Eastern Europe, 1997.

² Jonathan Blake, S J Berwin & Co, Venture Capital Funds Structures in Europe, 1997.

их стратегий и от самых разных обстоятельств, сопутствовавших слияниям и реорганизациям корпораций. Такие венчурные фонды, как правило, действуют так же, как и закрытые фонды. Однако могут быть значительные различия в целях, которые преследуются фондами корпораций и закрытыми фондами. Некоторые фонды корпораций проводят инвестиции в развивающийся бизнес в надежде на то, что малая компания добьется успеха и станет потом объектом возможного поглощения для фирмы, предоставившей ей капитал. Другие предлагают венчурные фонды как средство диверсификации в надежде, что эти инвестиции окажутся прибыльными. Многие промышленные компании рассматривают инвестиции венчурного капитала как своего рода исследование и разработку – «окна в новую технологию», – т.е. как способ поддержки и получения доступа к передовой технологии», что в будущем может принести компании прибыли.

Привлечение фонда корпорации в качестве инвестора имеет свои преимущества и недостатки. Положительной стороной является то, что прибыльно действующие и образовавшие свой венчурный капитал корпорации представляют собой постоянный и обильный источник средств для финансирования очередных этапов развития и роста. Объединение с уже укрепившейся корпорацией также может обеспечить более широкие возможности получения ресурсов для производства, исследований и маркетинга, равно как и для создания местной инфраструктуры и системы поддержки. С другой стороны, корпорации по своей культуре, как правило, отличаются от компаний некорпоративной формы, и в результате этого могут появиться трудности.

Фонды венчурного капитала инвестиционных банковских фирм. Инвестиционные банковские фирмы уже давно играют важную роль в оказании финансовой поддержки растущим компаниям. Сейчас они стали действовать уже в сфере венчурного капитала. Инвестиционные банки ранее традиционно поставляли капитал для финансирования на сравнительно более поздних стадиях развития компаний, продавая их акции на частных и публичных рынках. Расширяя круг оказываемых клиентам услуг, некоторые из них образовали собственные фирмы с венчурным капиталом. Таким образом, становится возможным обеспечить финансирование не только на поздней, но и на ранней стадии. Лучше обслуживая своих клиентов, они получают такие же высокие прибыли, что и фирмы с венчурным капиталом других видов.

SBIC и MESBIC. Инвестиционные компании малого бизнеса (*SBIC*) и такие же компании для инвестиций в малый бизнес, принадлежащий представителям меньшинств (*MESBIC*), представляют собой закрытые фирмы с венчурным капиталом, действующие на основании лицензии Управления по делам малого бизнеса (*SBA*) и в соответствии с установленными для них правилами. Эти фирмы получают от *SBA* ссуды в добавление к капиталу, который они привлекли из частных источников. В силу особого статуса этих компаний их деятельность в какой-то степени регулируется, то есть подчиняется некоторым ограничениям. Эти ограничения касаются уровня собственного частного капитала, требуемого для образования фонда по каждому проекту (в случае с *SBIC* – от 500 тыс. до 10 млн. долл., в случае *MESBIC* установлен минимальный уровень в 1 млн. долл.), а также характера проектов (операции с недвижимостью обычно исключаются).

По действующим правилам *SBIC* и *MESBIC* как получатели ссуд от правительства не могут предоставлять венчурный капитал следующим организациям:

1. Компаниям, не относящимся к перерабатывающим отраслям, собственный капитал которых превышает 6 млн. долл.
2. Компаниям, не относящимся к перерабатывающим отраслям, имеющим среднюю величину прибыли после вычета налогов за каждый из двух предшествующих лет свыше 2 млн. долл.
3. Компаниям перерабатывающих отраслей с численностью работников свыше 250, если их собственный капитал и прибыль не удовлетворяют условиям, содержащимся в пп. 1 и 2.
4. Инвестиционным компаниям.
5. Кредитным учреждениям.

Бизнес-ангелы – это состоятельные люди, инвестирующие собственные средства в частные компании на начальных стадиях развития, обладающие значительным потенциалом роста, как правило, без предоставления какого-либо залога.

Характерной особенностью такого способа инвестирования является то, что инвестор, не являясь бедным человеком, не имеет необходимости извлекать полученную компанией прибыль. Его цель, реинвестируя всю полученную компанией прибыль, максимально увеличить стоимость компании и, по истечении оговоренного срока, продать свою долю в компании, многократно увеличив свои первоначальные вложения. Этот срок обычно составляет 3-7 лет.

Большинство бизнес-ангелов – успешные предприниматели, имеющие значительный опыт развития собственного бизнеса. Меньшая часть – высокооплачиваемые специалисты в крупных компаниях, такие как топ-менеджеры, консультанты, адвокаты и т. д. Согласно западным исследованиям средний возраст бизнес-ангелов составляет 45-65 лет. 99 % из них мужчины, каждый пятый миллионер. Бизнес-ангелы получили свое название потому, что мало кто кроме них решается вкладывать деньги в рискованные проекты, которые не имеют достаточного обеспечения. Иногда это только хорошая бизнес-идея, и все, на чем основывает свое решение бизнес-ангел – это уверенность в том, что предприниматель способен реализовать свой проект.

Чаще всего бизнес-ангелы приобретают от 25 до 49 % акций (долей) компаний, так как они заинтересованы в том, чтобы предприниматель был достаточно мотивирован, чтобы осуществить свой проект.

Размер инвестиций бизнес-ангелов находится в пределах от 10 тыс. до нескольких млн. долл. и обычно составляет 5-20% имеющихся у них средств.

Помимо финансов, бизнес-ангелы приносят в компанию ценнейший вклад – опыт в сфере ее деятельности и управленческие навыки, чего обычно не хватает компаниям на начальных стадиях, а также свои связи. Многие предприниматели говорят о том, что знания и опыт бизнес-ангелов являются для них более важными, чем финансы.

В США, где такой способ инвестирования хорошо развит, порядка 40 % начинающих компаний финансируются бизнес-ангелами, а количество совершаемых ими инвестиций многократно превышает количество инвестиций венчурных фондов.

Примером инвестиций бизнес-ангелов могут служить такие крупнейшие компании, как Apple, Amazon.com и многие другие.

Вопросы для самооценки темы 2:

1. Какие элементы инновационной цепи затрагивает венчурное финансирование?
2. Перечислите особенности венчурного финансирования.
3. Назовите семь источников венчурного финансирования.
4. В чем суть закрытых партнерств с венчурным капиталом?
5. Какова структура венчурного фонда?
6. В чем особенность публичных фондов венчурного капитала?
7. Какую роль играют инвестиционные банковские фирмы в сфере венчурного капитала?

Тема 3.

Типы фирм с венчурным капиталом

Изучив данную тему, студент должен:

- *знать* типы фирм с венчурным капиталом;
- *уметь* выявлять привлекательные варианты инвестиций в процессе финансирования за счет венчурного капитала;
- *приобрести навыки* оценки и анализа финансирования на стадиях.

При изучении темы 3 необходимо:

- *читать* учебное пособие: Ягудин С.Ю. Венчурное предпринимательство. Франчайзинг. – М.: МЭСИ, 2006. Разд. 1. Тема 3;
- *акцентировать внимание* на следующих понятиях: финансирование ранней стадии, финансирование второй стадии, финансирование поглощений и выкупа, портфель венчурных инвесторов.

Фирмы с венчурным капиталом, как правило, выбирают какую-то нишу в своей отрасли и концентрируют свои усилия в ней. Некоторые ограничиваются рамками определенного географического района. Они тщательно изучают возможности инвестиций в нем, считая, что работа «у себя дома» дает им преимущество. Другие действуют в масштабах всей страны. Но есть и такие, которые считают аренной своей деятельности весь мир. Фирмы с венчурным капиталом могут также различаться в зависимости от отрасли или типов продуктов.

В ранний период венчурного инвестирования основным объектом внимания венчурных фирм по традиции были компании, применяющие в своем производственном процессе высокие технологии. Однако в последние годы произошло насыщение рынка высоких технологий. Появились привлекательные варианты инвестиций в других областях, и венчурные инвесторы расширили свои портфели, охватив компании «без технологий» или с «низкой» технологией, например, связанные с производством потребительских товаров или с розничной торговлей. Многие фирмы с венчурным капиталом, следуя этим общим тенденциям и в поисках ниш в своей сфере, усовершенствовали стратегию инвестирования.

Фирмы с венчурным капиталом различаются еще по одному признаку. Некоторые из них специализируются на финансировании ранних стадий, другие предпочитают вкладывать деньги в уже зрелые компании. Третьи представляют средства на поглощения и выкупы, т.е. на приобретение контрольных пакетов акций других компаний. Рассмотрим некоторые детали таких различий, чтобы яснее понять, насколько они важны для успешного сотрудничества вашей компании и фирмы, предоставляющей венчурный капитал.

Финансирование ранней стадии. Некоторые венчурные капиталисты специализируются на вкладывании денег в компании на самых ранних стадиях их развития. Именно здесь риск самый высокий, а поэтому есть шанс в случае успеха получить за это солидную прибыль. Этот вид финансирования носит название «*seed capital*» или «*start up financing*» в зависимости от стадии развития предприятия, является классической формой венчурного капитала. В основном он принимает форму приложения в сфере малого инновационного бизнеса, поскольку предприятия данной сферы характеризуются наличием принципиально новых технологических разработок, воплощаемых в нетрадиционный товар, подготовливаемый к реализации.

Допустим, предприниматель решает основать компанию. В данный момент это – всего лишь идея развернуть производство

нового или более совершенного продукта или еще чего-то такого, что, по убеждению самого предпринимателя-инициатора, будет иметь хороший спрос на рынке. Сейчас же нужно сделать первые шаги, а для этого необходим капитал.

Рассмотрев ряд возможных источников, предприниматель обращается к сфере венчурного капитала и находит фирму, которая специализируется именно на таких людях, как он сам, и на ситуациях, подобных его. Предприниматель излагает суть дела: необходимы средства для финансирования предварительных исследований и разработок, подготовки бизнес-плана и обзаведения скромным по размеру оборотным капиталом. Фирма, на которую произвела впечатление его идея, знание рынка, цели, приходит к выводу, что изложенные цели совместимы с ее собственными, и сделка заключается. Она предоставляет необходимый «зародышевый» капитал. Когда «зародышевая» фаза действий завершается, предприниматель готов сделать шаг на следующую ступеньку: основание компании. Для этого нужен дополнительный капитал, ведь необходимо провести исследования и разработки, достаточные для создания прототипа продукта, а также всего, необходимого для того чтобы продемонстрировать: начатый бизнес имеет солидные шансы на успех. Это – следующая фаза «ранней стадии» предприятия, которая может заинтересовать какую-то фирму с венчурным капиталом. Она изучит производимый продукт, бизнес-план и цели. Убедившись, что ключевые управленческие посты компании занимают достойные люди, фирма согласится предоставить капитал.

Финансирование ранней стадии может включить также третью фазу, когда венчурный капитал привлекается дополнительно для подведения бизнеса к этапу производства и маркетинга продукта. Все эти три фазы ранней стадии могут казаться обособленными, и в некоторых случаях так оно и будет на самом деле. Однако в других случаях они могут частично накладываться одна на другую, и капитал предоставляется одной-единственной фирмой с венчурным капиталом.

Финансирование второй стадии. Для созданной предпринимателем компании может понадобиться капитал для работы на второй стадии – становления производства и маркетинга, создания необходимых мощностей, базы оборотного капитала для поддержания запасов, дебиторов и других издержек, связанных с переходом деятельности компании в коммерческую стадию. Риск еще высок и поэтому привлекателен для венчурных капиталистов, специализирующихся в данном виде бизнеса, особенно в годы становления компании (см. рис. 5).



Рис. 5. Процесс финансирования за счет венчурного капитала¹

Финансирование поглощений и выкупа. Венчурные капиталисты находят применение своим деньгам самыми разными способами. Будучи специалистами в определенных отраслях, они постоянно следят за положением дел в действующих здесь компаниях и даже в их подразделениях. В последние годы некоторые венчурные фирмы начали пользоваться своим знанием этих отраслей для поиска возможностей поглощения отдельных компаний или выкупа кон-

¹ Даниель Гарнер, Роберт Оуэн, Роберт Конвей. Пособия Эрнст энд Янг. Привлечение капитала / Пер. с англ. - М.: Джон Уайли энд Санз, 1995. - 464 с.

трольных пакетов их акций. Обнаружив такую весьма редко встречающуюся возможность, они могут, например, организовать пул инвесторов для выкупа отдельных подразделений открытой компании или поглощения небольшой закрытой фирмы. В этот пул могут даже войти действующие управляющие этих компаний. Новая компания может затем стать отдельным объектом инвестиций в портфеле венчурного капитала, и у нее будут свой менеджмент и собственные средства.

Венчурные фирмы инвестируют поглощения и выкупы контрольных пакетов акций потому, что надеются, что новая компания может стать прибыльной и принесет внушительные доходы, ожидаемые в высокорисковой ситуации. Поглощения и выкупы являются новыми сферами инвестиций для многих венчурных фирм, и их следует рассматривать как реакцию на изменение условий рынка.

Классифицируя виды финансирования поглощений и выкупа, можно условно выделить три крупные группы:

- выкуп предприятий менеджментом (*leverage buy out, MBO*);
- слияние – приобретение предприятий на стадии корпоративной экспансии (*mergers and acquisition*);
- венчурное инвестирование развития бизнеса (*capital development*).

Выкуп предприятий менеджментом (*leverage buy out, MBO*). Эта форма применения венчурного капитала представляет собой финансовую структуризацию сделки, имеющей целью выкуп предприятия менеджментом у акционеров с использованием привлечения средств внешнего финансирования и механизма кредитного леведреджа. Как правило, данная сделка предполагает учреждение холдинга акционерами, в который входит менеджмент предприятия и венчурный инвестор. Располагая средствами своих акционеров, вновь учрежденный холдинг может прибегать к кредитным средствам (*Mezzanine debt, ...*) для выкупа контрольного пакета или всех акций предприятия. Риск венчурного инвестора при данной форме финансирования представляет совокупность финансового и промышленно-коммерческого риска, заключающегося в способности предприятия развиваться и генерировать достаточно дивидендных средств для выполнения холдингом своих обязательств по кредитам (риск жизнеспособности холдинга), а также в способности венчурного капитала, впервые получила развитие в США в 70–80-е гг. XX века на этапах замедления экономического роста как альтернативное поле применения инвестиционных средств венчурного капитала, отвечающее совокупности его факторных характеристик. С первых ша-

гов своего развития в Европе венчурный капитал часто принимал данную форму финансирования венчурных проектов.

Слияние – приобретение предприятий на стадии корпоративной экспансии (*mergers and acquisition*). На стадии экспансии своей деятельности компании склонны осуществлять вертикальную и горизонтальную интеграции, прибегая к приобретению (*acquisition*) других предприятий или к слиянию (*mergers*) с другими предприятиями. На данной стадии развития компании венчурный капитал осуществляет функцию финансирования роста и консультационной поддержки осуществления такого рода операций, реализуя факторную характеристику доминанты инвестируемого предприятия в условиях несовершенной конкуренции. Данная форма приложения венчурного капитала применяется в отношении крупных корпораций и подразумевает инвестиционные вложения в крупных объемах, усиливая влияние финансового риска по отношению к риску, связанному с промышленно-коммерческой направляющей развития компании и дохода венчурного инвестора как собственника наряду с ее прочими акционерами. В данном случае венчурный инвестор может выступать как со стороны приобретающего, так и со стороны приобретаемого предприятия, в том числе, возможна такая схема инвестирования, как «*buy and build*», подразумевающая инвестиции в предприятия, претендующие на звание лидера рынка, и «*buy for sell*», ориентированная на приобретение долей предприятий, находящихся в финансовом затруднении или обладающих неэффективным менеджментом, но обслуживающих широкие сегменты рынка и, таким образом, составляющих потенциальный объект для поглощения более динамично развивающейся компанией.

Венчурное инвестирование развития бизнеса (*capital development*). Данная форма приложения венчурного капитала предполагает финансовую и консультационную поддержку предприятия при его переходе на принципиально новую ступень развития при выходе на новый рынок, при запуске нового вида продукции и при прочих видах принятия стратегических решений.¹ Рисксовая среда при такой форме преломления венчурного капитала выражается в неиспытанности нового направления развития бизнеса и / или слабой финансовой устойчивости инвестируемого предприятия, препятствующей использованию альтернативных венчурному источников

¹ Бирман Г., Шмидт С. Экономический анализ инвестиционных проектов. – М.: ЮНИТИ, 1997.

финансирования, или нестабильное состояние экономической и правовой среды, выражающееся в отсутствии или недоступности традиционных источников инвестиционных ресурсов. Данная форма венчурного капитала может выражаться в финансовой и консультационной поддержке при реструктуризации предприятия, в том числе в условиях перехода экономики от плановой системы ведения хозяйства к рыночным экономическим отношениям. Учитывая роль, которую данная форма применения венчурного капитала играет в вопросе реструктуризации предприятий, особенно среди европейских инвестиций, данная форма выделяется в отдельную группу. Причем следует заметить, что развитие венчурного капитала в условиях Российской Федерации фокусируется именно на данной форме применения венчурного капитала.

На рис. 6 представлен совокупный портфель венчурных инвесторов, оперирующих в США и Западной Европе, распределенный по стадиям финансирования предприятий-бенефициантов венчурного капитала.

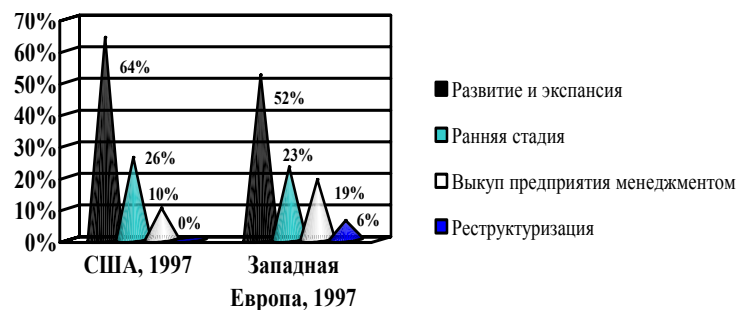


Рис. 6. Венчурные инвестиции по стадиям развития бизнеса в США и Западной Европе

Из приведенной диаграммы следует, что американский и европейский венчурный капиталы распространяются в своем приложении на все стадии жизненного цикла предприятия. Однако, если инвесторы в США все же более акцентированы на более ранние стадии развития бизнеса предприятий, то в Западной Европе приложение венчурного капитала концентрируется на более поздних его стадиях. Это во многом объясняет тенденцию европейцев к более широкому восприятию венчурного капитала, чем у их американских коллег, более склонных к традиционному восприятию категории.

Вопросы для самооценки темы 3:

1. Опишите действия предпринимателя на ранней стадии финансирования.
2. Что требуется предпринимателю на второй стадии?
3. Опишите процесс финансирования за счет венчурного капитала.
4. Что представляет собой финансирование поглощений и выкупа?
5. Какая форма приложения к венчурному капиталу впервые получила развитие в США в 70-80-е гг. XX века?
6. В какой форме может выражаться венчурное инвестирование развития бизнеса при реструктуризации предприятия?

Тема 4.

Организационные формы венчурной деятельности

Изучив данную тему, студент должен:

- *знать* основные понятия и термины;
- *уметь* ориентироваться в организационных формах венчурной деятельности;
- *приобрести навыки* консультационно-экспертных операций.

При изучении темы 4 необходимо:

- *читать* учебное пособие: Ягудин С.Ю. Венчурное предпринимательство. Франчайзинг. – М.: МЭСИ, 2006. Разд. 1. Тема 4;
- *акцентировать внимание* на следующих понятиях: специальные инвестиционные венчурные компании, филиалы промышленных корпораций, малые инновационные предприятия, научно-исследовательские партнерства, инкубаторы малого бизнеса.

Организационные формы венчурной деятельности очень разнообразны. Главными из них являются специальные инвестиционные венчурные компании, филиалы промышленных корпораций, малые инновационные предприятия, а также «научно-исследовательские партнерства» и инкубаторы малого бизнеса.

Среди большого разнообразия учреждений рискованного финансирования ведущая роль принадлежит **специализированным или профессиональным инвестиционным компаниям**. Они создаются специально для финансирования инновационного предпринимательства и занимаются только венчурными финансовыми операциями, имеют специфические особенности своей организации. Поэтому они занимают особое место в системе финансово-кредитных учреждений. На долю инвестиционных фирм венчурного финансирования приходилось в 1983 г. 79% общего его объема, а в 1989 г. уже 92%. Для него характерна высокая степень концентрации: 64 крупнейшие венчурные компании, управляющие фондами в 100 млн. долл. и более, сконцентрировали 55% его совокупного объема.

Инвестиционные венчурные компании образуются чаще всего как ограниченные партнерства, что, по мнению американских специалистов, в наибольшей степени соответствует характеру деятельности инновационных предприятий. В партнерствах их различных источников (взносы крупных корпораций, банков, сбережений лиц с высокими доходами, вкладов филантропических учреждений, университетов, пенсионных отчислений и т. д.) формируются денежные фонды. Тем самым аккумулируются дополнительные денежные средства, кредитующие малым инновационным предприятиям на разработку научных новшеств и на ускорение их внедрения. Чаще всего размер фонда колеблется от 10 до 250 млн. долл., которые используются 8–10 лет, т.е. вложения носят долгосрочный характер и не могут изыматься вкладчиками ранее оговоренных сроков. Тем самым продолжительность вложения средств в партнерства совмещается с периодом развития новой фирмы и сроками возмещения рискованных затрат.

Аккумулируя для формирования инвестиционных фондов средства, полученные от крупных финансовых институтов и из других источников, венчурные компании обычно вносят не более 1% и становятся главными (генеральными) партнерами с правом пользования формируемыми ими фондами. Крупные внешние инвесторы вносят долями 99% и становятся ограниченными партнерами без права пользования фондами. Главный партнер – венчурная компания – получает на текущий менеджмент, как правило, 2% годовых

(от подписного капитала) и 20 или более процентов от итоговой прибыли. Столь нестандартное распределение участия на самом деле обоюдовыгодно и имеет под собой реальную деловую основу. Инициаторы создания венчурной компании рискуют собственным состоянием и карьерой и получают как бы своеобразную компенсацию за риск и менеджмент. Несколько крупных ассоциированных участников рискуют на самом деле лишь незначительной долей своего капитала, но в итоге получают прибыль, в целом значительно превышающую обычную.

Когда необходимый фонд собран, венчурные компании приступают к учреждению новых (венчурных) предприятий и собственно к инвестированию. Объектом инвестирования является инвестиционный проект и его создатели, которые с помощью венчурных компаний обретают права юридического лица и деятельности.

Практика успешных венчурных фондов свидетельствует о том, что при выработке стратегии необходимо с самого начала решить вопрос о политике по отношению к предприятиям, получавшим поддержку фонда на ранних стадиях развития и показавшим себя несостоятельными. Здесь крайне важно найти рациональное соотношение между решительностью при расторжении сделок с неудачниками и взвешенным подходом к оценке перспектив развития предприятия.

Процесс выбора конкретного объекта финансирования можно условно разбить на четыре этапа. На первом из них производится общая оценка предлагаемого проекта: соответствует ли он общей стратегической линии венчурного фонда. При этом принимается во внимание отрасль, в которой предполагает действовать новая фирма, характер выпускаемой продукции, объем требуемых средств, предполагаемый уровень прибыли, ситуация на рынке будущей продукции или услуг, наличие конкуренции. Далее оцениваются управленческие навыки команды, стоящей во главе нового предприятия: опыт работы, коммуникабельность и др. Большое значение придается наличию четко сформулированного плана развития предприятия – он не только служит источником информации для оценки проекта, но является также показателем умения менеджеров ставить цели, реалистично оценивать ситуацию.

На втором этапе оговариваются общие условия сделки. Принципиальное расхождение в оценке размера доли (пакета акций), переходящего во владение венчурного фонда, может лишить дальнейшие переговоры всякого дальнейшего смысла.

После достижения соглашения по финансовым вопросам начинается третий этап: детальная оценка информации о компании. Если эта компания уже прошла начальные этапы становления, изучаются финансовые показатели за предыдущий период, план развития предприятия, подробные сведения о возможном рынке сбыта, о конкурентах, происходит более близкое знакомство с отдельными членами управленческой команды.

На четвертом, последнем этапе, принимается окончательное решение о заключении сделки. Детализируются этапы финансирования, устанавливается, в каких размерах и формах будет осуществляться финансирование на каждом из этапов.

Результаты различных исследований свидетельствуют о том, что в процессе отбора венчурные фонды обычно отсеивают более 90% поступающих к ним предложений предпринимателей. Интересна система критериев отбора перспективных проектов, в которую входит ряд показателей. Важнейшую роль отводят характеристикам управленческой команды, стоящей во главе новой фирмы. Специалисты сходятся во мнении, что от умения и навыков менеджеров успех дела зависит гораздо больше, чем от особенностей предлагаемого продукта, новизны технологии и других показателей. Желательно, чтобы члены команды уже имели опыт основания новых предприятий, либо опыт работы в данной области. Большое значение придается также сплоченности, единству всех участников управленческой команды, а также личным качествам каждого менеджера.

Далее изучаются характеристики продукции, услуг и технологии. Оценивается степень уникальности, новизны продукции, опасность ее быстрого копирования конкурентами, особенности по отношению к аналогичным изделиям других фирм, патентная защищенность продукции и технологии, ценовые преимущества. Наиболее важными считаются характеристики рынка продукции. При этом определяются предполагаемый круг потребителей и размер рынка (рынок должен быть не слишком мал, иметь возможность для роста и в то же время не слишком велик, чтобы бояться мощной конкуренции со стороны крупных корпораций).

После завершения первого этапа отбора начинается формулирование финансовых требований фонда. Одним из основных показателей является предполагаемый уровень прибыли на инвестированный капитал. Этот уровень снижается по мере перехода от финансирования начальных стадий к более поздним этапам развития предприятия. Уровень прибыли зависит также от того, какую

часть капитала составляют инвестиции самих предпринимателей или привлеченных ими средств. Если эта доля достаточно высока и они берут на себя значительную долю риска, венчурный фонд может согласиться на меньшую долю прибыли.

Подчеркнем еще раз основную особенность механизма венчурного инвестирования, отличающую его от обычного банковского кредитования: рискованные предприятия не должны возвращать венчурным компаниям инвестированные ими средства. Венчурное инвестирование осуществляется в расчете не на процент и не регулярные доходы на инвестированный капитал, а на развитие самих рискованных предприятий, их инноваций и доход от повышения цены акций или массового выпуска новых акций успешных венчурных предприятий (инкорпорирование) и размещение их через фондовые биржи.

Одной из организационных форм фондов венчурного финансирования выступают научно-исследовательские партнерства. Их специфическая особенность состоит в чрезвычайно широкой базе аккумуляции финансовых средств. Коллективные фонды в этом случае называются партнерствами и используются преимущественно на финансирование той стадии освоения новой технологии, когда уже имеются опытные образцы и прототипы, но требуется еще усилия, чтобы довести их до широкой коммерциализации. Профессиональные фонды здесь не всегда достаточны и доступны.

Партнерство может включать любое количество участников, а в роли главного партнера выступает любая организация или лицо, что свидетельствует о гибкости этой формы рискованного финансирования. Они стали усиленно создаваться в 80-е гг. XX века, когда министерство торговли в США утвердило правила образования и деятельности научно-исследовательских партнерств и приступило к реализации специальной программы помощи их развитию.

Участие в финансовых партнерствах выгодно любому вкладчику, поскольку позволяет экономить на налогах и сулит получение прибыли от деятельности финансируемых предприятий. Для последних тоже выгодно использовать ресурсы партнерств, поскольку они в этом случае могут получить деньги «живьем», что уменьшает зависимость от выпуска акций и банковского кредита.

Инновационные предприятия, осваивающие производство новой технологии, зачастую сами становятся инициаторами создания и главными участниками научно-исследовательских партнерств. Финансовые фонды в этом случае мобилизуют средства, необходимые для завершения внедренческой стадии. Более того, по

мере расширения практики венчурного финансирования и успешного функционирования инновационных предприятий, их основатели и сотрудники нередко сами становятся важным источником рискованных капиталовложений, приобретенные ими в венчурной деятельности средства используются на организацию новых предприятий, чаще всего тоже высокотехнологичных, но иногда и в сфере услуг, связи и т. д.

Широкое распространение научно-технического предпринимательства в развитых странах стало возможным благодаря тому, что оно опирается практически на все элементы финансовой системы, имеющие разное экономическое содержание: традиционные кредитные инструменты, венчурный капитал, программно-целевые субсидии и контракты и т. д., а также благодаря многообразию форм поддержки малого инновационного предпринимательства, особенно на ранних стадиях его становления. Специфика инновационной деятельности, связанная с огромным предпринимательским риском, потребностью в минимальном временном лаге между принятием решения и его реализацией, во многом обусловила тот факт, что в западных странах в инновационной сфере широкое распространение получили малые предприятия. В США, например, в сфере высоких технологий насчитывается около 15 тыс. фирм малого бизнеса. Несмотря на то, что 95% всех расходов частного сектора на НИОКР производится в одной тысяче крупных корпораций, в расчете на одного занятого результативность малых предприятий по инновациям в 2 раза выше, чем в крупных компаниях. Общеизвестно, что за весь послевоенный период благодаря малому предпринимательству появилось около 50% всех промышленных изобретений в США. Примечательно также и то, что ученые в малых предприятиях проводят фундаментальные исследования более активно, чем их коллеги в крупных фирмах. Соотношение структуры затрат на фундаментальные, прикладные исследования и разработки в малых фирмах составляет 6:28:66 процентов, в то время как в крупных – 3:30:67.

Эти цифры с достаточной отчетливостью объясняют, почему американское правительство считает малое предпринимательство питательной почвой для роста производства и стабильности экономики, а крупные корпорации рассматривают эту сферу как объект разработки и испытания новых идей и быстрого приспособления производства к меняющимся условиям рынка. Кроме того, малые инновационные предприятия являются основным объектом венчурного финансирования.

Инкубаторы бизнеса – одна из организационных форм поддержки малого инновационного предпринимательства, обеспечивающая начинающим предпринимателям довенчурное финансирование их предприятия.

В мировой практике инкубаторы бизнеса создаются крупными компаниями, университетами, органами власти, частными организациями. Их финансовая база формируется за счет субсидий федерального правительства, различных фондов, пожертвований, а также взносов и платежей малых предприятий фирм за аренду зданий, предоставление различных услуг, расчетов успешно работающих инновационных предприятий, пользовавшихся «инкубаторами» ранее.

В роли инкубаторов бизнеса выступают специализированные организации. Часто они называются «инновационными центрами», «центрами предпринимательства», «центрами бизнеса и технологии» и т. д. Главная их функция состоит в том, чтобы связать воедино все факторы, обеспечивающие появление и развитие инновационных предприятий: талантливых людей (ученых, инженеров, изобретателей, менеджеров и др.), имеющих идеи и разработки, требующийся для этого капитал «ноу-хау» по развитию предпринимательского таланта, чтобы ускорить коммерческую реализацию нововведений, поощрять развитие новых предприятий.

С этой целью предоставляется большой набор услуг: на льготных условиях аренда помещений, зданий, оборудования, приборов, телефонов, факсов, копировальной техники, персональных компьютеров, почтовых и канцелярских услуг, как правило, по сниженным ставкам.

Наиболее ценной для начинающих предпринимателей оказывается деятельность консультативно-экспертных услуг, касающихся самых разнообразных видов их деятельности: стратегии развития, финансовых проблем (финансирования, налогообложения, страхования, получения займов и кредитов, субсидий и контрактов, выпуска акций и т. д.)

Управленческая и консультативная помощь предоставляется на различных уровнях. Так, управляющие инкубаторами формируют систему связей их пользователей (малых предприятий) с местными организациями и бизнесом. Ведут от их имени переговоры с юристами, финансистами, коллегами по проблемам планирования, организации работ и маркетинга.

Управляющие инкубаторами поощряют сотрудничество и кооперацию своих потребителей услуг между собой и с местными

предпринимателями, помогают своим предприятиям получить доступ к местным и федеральным источникам финансирования.

Для новых предприятий особенно важны управленческие и маркетинговые функции инкубаторов. Они позволяют укрепить позиции на рынке, разнообразить подготавливаемую к выпуску продукцию. Управленческие услуги инкубаторов облегчают приспособление нарождающихся компаний к изменяющимся рыночным условиям, особенно, когда они только начинают налаживать производство.

Организационно-управленческая структура инкубаторов максимально приспособлена к оказанию всей системы услуг венчурному предпринимательству. Возглавляет инкубатор директор, как правило, имеющий большой опыт работы в области профессионального менеджмента и маркетинга. Совет директоров инкубатора тоже формируется из опытных специалистов, способных оказывать ценные услуги начинающим бизнесменам, чаще всего на льготных условиях.

Большинство инкубаторов являются частными неприбыльными организациями, поддерживаемые органами регионального развития с целью создания дополнительных рабочих мест, экономического роста регионов и структурной их перестройки. Но в последнее время все большее число инкубаторов создается на основе частной инициативы с целью получения прибыли. Такие инкубаторы пользуются в полной мере налоговыми льготами, а прибыли получают от реализации продукции успешно функционирующих предприятий, поддержанных ими в стартовый период.

Инкубаторская деятельность университетов особенно активна и многообразна, отличается специфичностью. Прежде всего она нацелена на расширение возможностей реализации достижений вузовской науки путем формирования новых внедренческих предприятий, на привлечение преподавателей, аспирантов и студентов к предпринимательской деятельности, на практическое обучение ее навыкам. Во многих университетах инкубаторская деятельность осуществляется в форме программы, для выполнения которой вовлекаются различные факультеты, их научные центры и институты, т.е. она становится составной частью их функций.

Таким образом, инкубаторы являются центрами развития венчурной деятельности. Ведь основная цель создания инкубаторов – обеспечение малым предприятиям условий получения ими рискового капитала. Обычно этот период довенчурного финансирования продлжается от 18 до 24 месяцев. Как показывает мировая стати-

стика, благодаря инкубаторам процент выживаемости малых инновационных предприятий повысился до 80, что служит главным критерием их эффективности. В целом, необходимо отметить, что:

1. Основными условиями развития венчурной инновационной деятельности являются наличие венчурного финансирования и существование различных организационных форм венчурной деятельности.

2. В отличие от других видов финансирования венчурное финансирование носит долгосрочный характер, его инвестиции сопряжены с высоким риском, венчурный инвестор не рассчитывает на сиюминутную прибыль и дивиденды, а предполагает получение солидного вознаграждения при успешной реализации проекта в момент выхода из бизнеса.

3. Основными источниками венчурного финансирования являются пенсионные фонды, страховые компании, крупные коммерческие банки, промышленные предприятия, и частные лица. Их соотношение все время меняется в зависимости от налоговой и законодательной политики, проводимой государством.

4. Этапы венчурного финансирования проекта соответствуют этапам жизненного цикла инновации. Наибольший риск венчурного инвестора возникает на начальных этапах финансирования проекта.

5. Венчурные компании, тесно совмещают свою деятельность с процессом становления и развития малых инновационных предприятий, выполняют не только ссудные, но и консультационно-экспертные, управленческие, маркетинговые и другие операции.

6. Венчурная деятельность имеет множество различных организационных форм. Основными из них являются специальные инвестиционные венчурные компании, филиалы промышленных корпораций, малые инновационные предприятия, а также научно-исследовательские партнерства и инкубаторы малого бизнеса. Все они способствуют развитию инновационной деятельности и развитию инфраструктуры венчурного предпринимательства.

Следует отметить также и ряд макроэкономических результатов развития венчурной инновационной деятельности. Этот тип предпринимательства дает возможность определить новые направления инновационного развития. Крупные предприятия и государство могут усиленно поддерживать перспективные направления и не поддерживать тупиковые, выявленные венчурными предпринимателями. В результате происходит перераспределение капиталов, что сказывается на структуре общественного капитала в сторону

увеличения форм вложения в наиболее перспективные виды производства. Значимость венчурной деятельности заключается в том, что она стимулирует конкуренцию, подталкивая крупные предприятия к инновационной активности.

Вопросы для самооценки темы 4:

1. Перечислите организационные формы венчурной деятельности.
2. Что является объектом инвестирования?
3. Насколько этапов можно разбить процесс выбора конкретного объекта финансирования?
4. Сколько отсеивают в процессе отбора венчурные фонды поступающие к ним предложения предпринимателей?
5. Какая существует система критериев отбора перспективных проектов?
6. В чем состоит специфическая особенность научно-исследовательских партнерств?
7. В чем состоит главная функция инкубаторов бизнеса?
8. Что формируют управляющие инкубаторами?
9. Чем являются инкубаторы?
10. Какая основная цель создания инкубаторов?

Тема 5.

Особенности венчурного финансирования в российских условиях

Изучив данную тему, студент должен:

- *знать* основные характеристики венчурного капитала в США, Европе, России;
- *уметь* различать позитивные факторы и закономерности венчурного предпринимательства в России;
- *приобрести навыки* самостоятельного подхода к оценке законодательной базы интеллектуальной собственности – основы инновационного предпринимательства.

При изучении темы 5 необходимо:

- *читать* учебное пособие: Ягудин С.Ю. Венчурное предпринимательство. Франчайзинг. – М.: МЭСИ, 2006. Разд. 1. Тема 5.

Процесс венчурного капитала – это одновременно и искусство, и наука. Искусство – потому что большую роль играет интуиция венчурного инвестора, а также творческие стороны процесса. Наука – потому что этот процесс предполагает применение научных методов при проведении оценки и сборе исходных данных; здесь требуются умение анализировать и научная строгость.

Сам процесс венчурного капитала начинается с выработки инвестиционных целей и опирается на философию фирмы венчурного капитала. Фирма должна решить вопрос о числе сделок и их структуре: сколько соглашений будет заключено с новыми предприятиями, сколько с развивающимися, сколько соглашений будет заключено с руководством фирм, желающих выкупить их в свою собственность; такую же разбивку следует сделать по отраслям, продуктам и регионам.

В методах, принципах и технике организации рискованного финансирования есть немало рационального, в том числе способного найти применение в России. Речь идет не о механическом перенесении зарубежной практики или безоговорочном принятии чужих рецептов развития, а о творческом изучении и использовании зарубежного опыта, наиболее перспективных форм организации производства и внедрения достижений НТП и финансирования инновационного процесса. Отставание России от других стран в этой сфере неприемлемо, хотя объяснимо более поздним развитием и недостаточным вниманием государственных органов к созданию дополнительных стимулов для увеличения объема рискоинвестиций частными компаниями. Это отставание необходимо преодолевать, для этого фонды рискокапитала должны образовываться за счет страховых компаний, пенсионных фондов, коммерческих банков и других кредитно-финансовых учреждений при значительной поддержке со стороны государственных организаций (например, с помощью налоговых скидок). При этом необходимо учитывать особенности механизма рискованного (венчурного) финансирования нововведений.

Для большего понимания специфики российского венчурного капитала уместно также представить его характеристики в синтетическом виде, что позволит сравнить российский венчурный капитал с формами венчурного капитала, получившего распространение в США и Западной Европе. Эти характеристики представлены в табл. 3.

Таблица 3

**Характеристики венчурного капитала
в США, Европе, России¹**

	США	Европа	Россия
Инвестируемые предприятия	26% - Ранняя стадия; 41% - Экспансия; 10% - MBO-LBO; 22% - Развитие	23% - Ранняя стадия; 52,8% - Экспансия и Развитие; 19% - MBO-LBO; 6% - Прочие	15% - Ранняя стадия; 85% - Развитие (Реструктуризация)
Специалисты у истоков	Предприниматели	Банкиры, бухгалтеры, аудиторы	Финансисты, ученые, выпускники финансовых и технических вузов
Распространенная форма	Финансирование на ранней стадии развития бизнеса	Финансирование на поздней стадии развития бизнеса	Финансирование на поздней стадии развития бизнеса
Ядро финансовой системы	Логика рынка ценных бумаг, NASDAQ	Банки	?
Распространенный вид финансирования	Технологические инновации	Оборотные средства	Оборотные средства
Подход	Отраслевой	По форме приложения	По форме приложения
Налогообложение, адаптированное к венчурной индустрии	Да	Нет	Нет
Распространенный выход	Биржа (IPO)	Биржа (IPO) Trade sale	Стратегический партнер
Наличие инфраструктуры для инвестирования в молодые высокотехнологичные инновационные компании	Да	Нет	Нет
Неблагоприятный инвестиционный климат, неопределенность законодательства, неоправданно большая занятость, недостаточное финансирование технологий в долгосрочном периоде	Нет	Нет	Да

¹ По материалам Venture Economics, EVCA, John Singer 'Introduction to Venture Capital', интервью с венчурными инвесторами, функционирующими в РФ.

Из приведенной таблицы следует, что в России на сегодняшний день по всем перечисленным условиям обеспечения рентабельности венчурного инвестирования существуют, мягко говоря, недостатки, на которые следует обратить внимание, если Россия хочет идти по пути развития венчурного капитала на своей территории. В частности, со спецификой формы российского венчурного капитала связаны некоторые противоречия, о которых уместно было бы упомянуть:

1. Нестабильный деловой климат вступает в противоречие с логикой долгосрочного финансирования и принципом создания корпоративной стоимости.
2. Российская форма венчурного капитала весьма отдалена от классической и заслуживает отдельного названия. Если европейский венчурный капитал представляет собой в большей степени *capital development*, то его российской форме подошло бы название *capital restructuring*.
3. Превалирующая форма инвестирования не затрачивает высокотехнологичные отрасли экономики, ограничивая образование национальных конкурентных преимуществ.

Говоря о развитии в России венчурного финансирования в сфере высоких технологий, необходимо отметить ряд особенностей, одни из которых создают благодатную почву для развития венчурного бизнеса, а другие существенно его сдерживают и ограничивают.

К числу позитивных факторов, без сомнения, следует отнести следующие:

1. Большое количество проектов, почти или уже доведенных до стадии коммерческого использования. Причем в ряде случаев запуск подобных проектов требует относительно небольшой доли собственно инвестиций, остальную часть необходимого финансирования могут составить средства на заемной основе.
2. Наличие существенного числа проектов, обладающих значительным экспортным потенциалом, что во многом облегчает задачу привлечения необходимых средств.
3. Наличие существенного научно-технического отрыва от среднемирового уровня в ряде отраслей, которое пока сохраняется, несмотря на многолетнюю хроническую нехватку средств в сфере высоких технологий.
4. Высокая квалификация кадров.

Однако, несмотря на наличие указанных позитивных факторов, присутствуют обстоятельства, ограничивающие развитие венчурного бизнеса в России. Многие из них обусловлены макроэкономическими причинами.

В условиях налоговой и общеэкономической нестабильности менеджеры российских компаний вынуждены поддерживать конкурентоспособность за счет принципиально отличных от западных схем ведения бизнеса и организации финансовых потоков. В силу этого часто не удается представить инвестируемую компанию, как полноценный объект для инвестиций, что влечет за собой необходимость либо платить слушком высокую «цену» за инвестиции, либо является причиной неуспеха переговоров с инвестором. Проблемы повышения капитализации компании также во многом обусловлены непрозрачностью бизнеса в России. Фактически речь идет о постоянном поиске компромисса между сохранением конкурентоспособности и повышением стоимости компании.

Венчурное предпринимательство в России проходит начальную фазу своего развития. Подавляющее большинство проектов являются по западным меркам крайне небольшими. В то же время затраты на экспертизу проектов можно условно считать постоянными и примерно сопоставимыми для проектов различной величины. В силу этого многие проекты не рассматриваются по причине возможных высоких удельных издержек.

Большинство отечественных проектов достаточно проработаны с технической стороны. Однако при этом общими недостатками являются:

- отсутствие четкого позиционирования продукции и торговой марки компании на рынке, отсутствие качественного сравнительного анализа с конкурентами;
- во многих случаях неурегулированность вопросов собственности и патентной защищенности разработок.

Наряду с этим, одним из самых существенных факторов, сдерживающих развитие венчурного предпринимательства, следует считать неразвитость информационной инфраструктуры, нацеленной на обслуживание интересов как инвесторов, так и венчурных предпринимателей.

Для последних имело бы большое значение получение данных о наличии и специализации различных финансовых институтов, которые могли бы рассматривать проекты из данного региона или отрасли, требования, которые предъявляются к проектам. Особо следует обратить внимание на нехватку сведений об истории деятельности инвестиционных институтов. Отсутствие такой информации вынуждает авторов проектов тратить слишком много време-

ни на многочисленные обращения в организации, работающие с проектами другого профиля.

Говоря о перспективах венчурного предпринимательства в России, следует отметить существенные темпы проводимых рыночных преобразований. Данный факт позволяет сделать предположение, что отсутствие необходимой инфраструктуры является временной проблемой и с учетом растущего спроса на услуги инфраструктурного плана, ее построение может занять не более 5-7 лет. Подобный период примерно соответствует сроку функционирования среднестатистического венчурного фонда на Западе.

Вместе с тем, на сегодняшний день присутствуют следующие закономерности:

1. Венчурный инвестор вынужден нести гораздо больший объем функций, связанных, прежде всего, с постановкой и развитием бизнес-процессов в инвестируемой компании, что должно компенсироваться более выгодными условиями участия в новой компании.
2. Во многих проектах вопросу выработки стимулов для инвестора не придается должного внимания. В основном акценты делаются на технических достоинствах продукции.
3. Круг возможных венчурных инвесторов на данный момент и в ближайшем будущем будет ограничен. Для инвесторов более консервативного толка большинство российских проектов не будут соответствовать принципам инвестиционной политики как на этапе «вхождения» в новую компанию, так и при реализации «выхода» из бизнеса, в том числе из-за необходимости соблюдать общепринятые правила при контактах с инвесторами «следующей волны».
4. Наибольшими возможностями в привлечении средств будут обладать проекты, имеющие экспортный потенциал.
5. В условиях нехватки ресурсов особое значение приобретает объединение нескольких однородных проектов различных участников в один, куда бы вошло все лучшее из отдельных разрозненных проектов. Решение задачи поиска возможных участников и формирования единого общего проекта существенно увеличило бы вероятность успеха проекта.
6. Для проектов, доведенных до стадии коммерческого использования, существенную роль на стадии расширения бизнеса будет играть заемное финансирование. Соответственно, многие проекты следует адаптировать с учетом специфических требований кредитных институтов.

7. В ряде случаев решить задачу финансирования может установление стратегического партнерства с зарубежными компаниями. В данном случае также необходима соответствующая адаптация проекта.

Таким образом, особые надежды следует возлагать на эффективные нестандартные решения, которые так часто содействовали в достижениях успеха во многих российских начинаниях.

Нельзя не отметить и такую роль российского венчурного капитала, как источника консультационной поддержки, особенно важной на этапе реструктуризации предприятий. Венчурные инвесторы далеки от того, что быть простыми пассивными финансистами, они ускоряют процесс роста компании, принимая участие в менеджменте, стратегическом планировании и маркетинге. Они являются, в первую очередь, предпринимателями, а финансистами – во вторую.¹ Они стремятся увеличить добавленную корпоративную стоимость с помощью собственного опыта, инвестируя деньги и знания в десятки компаний.

Заметно влияние российского венчурного капитала на процесс создания базы для формирования промышленной сети взаимодействия по принципу косвенного распространения конкурентных преимуществ как составляющей процесса формирования международного конкурентного преимущества нации. Некоторые венчурные инвесторы успешно создают синергетическое взаимодействие между разными портфельными компаниями. Разные компании имеют разные сильные стороны. Например, одно предприятие способно разработать уникальные продукты. Другое – имеет богатый опыт дистрибуции. Венчурный инвестор, преследуя собственные интересы, способен быстро и эффективно обеспечить деловые отношения этих двух предприятий.²

Роль венчурного капитала реализована в России не полностью, что позволяет допустить возможность его будущего развития при оптимальном соотношении заинтересованности экономических агентов и создании необходимых для его развития предпосылок. Только в этом случае венчурный капитал может реализовать свой богатый потенциал.

¹ Venture Capital Market: <http://www.vcapital.com>.

² NVCA, What is Venture Capital? <http://www.nvca.com>.

5.1. Факторы активизации венчурного предпринимательства в России

Как известно, для развития венчурного предпринимательства нужны три экономические составляющие – свободный капитал, среда, в которой функционирует бизнес и которая должна быть привлекательная для инвестиций, и приемлемая доходность самих инвестиций.

Что касается свободного капитала или источников инвестирования для венчурных предприятий, то к основным долгосрочным источникам, из которых формируется венчурный капитал, традиционно относятся: правительственные и международные организации, организации, специализирующиеся на инвестициях, пенсионные и страховые фонды и частные инвесторы. Вторая группа – коммерческие банки, рынок ценных бумаг и т. д. Третья группа – это зарубежные, чаще государственные деньги, которые, как правило, направляются на работу с крупным бизнесом или на реструктуризацию долгов.

По инициативе ЕББР в 1994 г. в России стали создаваться первые венчурные фонды. 10 региональных венчурных фондов образовали Российскую Ассоциацию Венчурного Инвестирования. Одновременно с ЕББР – Международная Финансовая Корпорация приняла участие в венчурных структурах. По последним данным, в России работает около 20 венчурных фондов, суммарные активы которых превышают 2 млрд. долл. К сожалению, инвестировано в развитие венчурного предпринимательства не более 500 млн. долл., в период за 1998–2000 гг. не было создано ни одного нового венчурного фонда. Если более детально разобраться в структуре венчурных фондов, работающих на территории РФ, то можно заметить, что в них отсутствует национальный российский капитал, тогда как в развитых странах доля национального капитала в подобных фондах превышает 50%.

При этом все фонды, работающие в России, зарегистрированы за рубежом и финансируются исключительно иностранным капиталом, что представляет собой уникальное явление в мировой практике. Российским пенсионным и страховым компаниям (на Западе они являются одними из основных источников долгосрочного венчурного капитала) запрещено инвестировать в рискованные проекты, но зато разрешается инвестировать в государственные ценные бумаги.

Из всех агентов банки и действующие фонды наиболее подготовлены для развития венчурной индустрии на территории Российской Федерации. Другим и не менее важным видом является необходимость изменений в законодательстве и принятие ряда налоговых льгот для частных и иностранных инвесторов с целью увеличения количества источников венчурного капитала. Пенсионным и страховым компаниям также стоит предоставить возможность участвовать в развитии венчурной индустрии.

Среди основных факторов, способствующих активизации венчурной инновационной деятельности, необходимо выделить следующие:

- 1) разработка системы законодательных и нормативных актов, регулирующих венчурную инновационную деятельность;
- 2) развитие институтов финансовой поддержки венчурной инновационной деятельности;
- 3) создание инфраструктуры инновационной деятельности (информационное обеспечение; системы связи; финансовые, экономические, правовые консультационные услуги; консультирование в области маркетинга и рекламы);
- 4) решение вопросов стандартизации и управления качеством продукта;
- 5) развитие международного научно-технического сотрудничества.

Если рассматривать законодательную базу, регулиующую инновационную деятельность, то необходимо отметить, что сегодня не существует специального законодательства, посвященного венчурному предпринимательству, поэтому участникам венчурной деятельности необходимо использовать общие законы, регулирующие инновационную деятельность. Не существует и системы законодательных актов, способствующих ее активизации. Правовая незащищенность инновационного бизнеса, деятельность которого связана с большими рисками, делает инновационную сферу непривлекательной для российских и зарубежных инвесторов.

Как известно, вопросы правовой охраны интеллектуальной собственности относятся к числу важнейших в инновационной сфере. Они призваны обеспечить основу инновационного предпринимательства и являются необходимым условием, без которого инноватор не защищен в конкурентной среде. Законодательство в этой области находится в зачаточном состоянии и развивается довольно медленно.

Было принято пять законов: 1) патентный закон; 2) закон о товарных знаках; 3) закон о правовой охране программ для ЭВМ и баз данных; 4) закон о правовой охране топологий интегральных схем и 5) закон об авторском праве и смежных правах.

Несомненно, что принятием перечисленных законов был продемонстрирован важнейший шаг в сторону создания системы правового обеспечения инновационной деятельности в целом. Тот факт, что большинство из них относится непосредственно к инновационной сфере, свидетельствует о возрастающем внимании законодательной власти к вопросам правового регулирования отношений между наукой и производством.

Ранее уже упоминалось, что законодательно был установлен ряд налоговых и иных льгот, направленных на стимулирование инноваций. На практике, оказывается, что на фоне общих высоких налоговых ставок этот рычаг макроэкономического воздействия на инновационную и инвестиционную активность не работает. Чутко реагируя на общий предпринимательский климат в стране, инновационный бизнес является по существу заложником общей макроэкономической ситуации. Высокие налоги выступают в качестве трудно преодолимого барьера для притока частных инвестиций и инвестиций государственных промышленных предприятий в инновационную сферу.

Таким образом, несмотря на то, что для достижения разветвленной системы правового обеспечения инновационной деятельности в России еще предстоит пройти большой путь, уже сегодня чрезвычайно актуальной становится проблема перехода от односторонних законодательных шагов к комплексному решению вопросов законодательного регулирования инновационного предпринимательства. Такой подход к развитию правовой системы инновационной деятельности позволит обрести прочный юридический фундамент не только российским предприятиям, но и тем зарубежным компаниям и организациям, которые хотели бы сотрудничать с российскими предпринимателями в области высоких технологий.

Вторым из перечисленных факторов, оказывающих влияние на развитие венчурной деятельности в России, являются институты финансовой поддержки. К ним относятся:

- инновационные коммерческие банки;
- инновационные фонды, формируемые на различных уровнях;
- другие финансовые структуры.

В настоящее время в России действует большое количество инновационных коммерческих банков. Участвовать в венчурной инновационной деятельности банк может несколькими путями:

1. Предоставляя кредиты для финансирования венчурных инновационных проектов.
2. Участвуя в организации венчурного инновационного фонда, являясь источником формирования его финансовых средств.
3. Непосредственно самому инвестировать финансовые средства в венчурные инновационные проекты, в полном объеме или частично. Банк берет на себя весь риск, связанный с реализацией инновационного проекта, но также получает право полностью или частично распоряжаться результатами исследований или разработок.
4. Предоставляя своим клиентам комплекс организационно-экономических услуг по инжиниринговому сопровождению процессов создания, организации выпуска и потребления продукции, включая оценку риска, определение стоимости, оценку научно-технического уровня новшества и его конкурентоспособности и др.

На данный момент крупными коммерческими банками в России накоплен серьезный финансовый потенциал, который при создании благоприятной обстановки в стране они готовы вложить в инновационную сферу. Поэтому степень участия коммерческих банков в инновационной деятельности во многом зависит от политики, проводимой правительством.

Помимо инновационных банков широкое распространение получают инновационные фонды, формируемые на различных уровнях. В настоящее время в стране действует ряд фондов, ассоциаций и других организаций, способствующих развитию венчурной деятельности в России. К ним относятся Фонд технологического развития, Фонд поддержки предпринимательства и развития конкуренции, а также Фонд содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере. Эти фонды способствуют развитию венчурного предпринимательства, предоставляя льготные кредиты, а также организовывая на конкурсной основе получение грантов для реализации венчурных инновационных проектов. Этими фондами также проводятся обучающие программы, направленные на развитие венчурной деятельности в России и появление высококвалифицированных инновационных венчурных предпринимателей. Эти фонды также проводят экспертизу инновационных

проектов и оказывают помощь в разработке бизнес-плана. Большую роль в становлении венчурной инновационной деятельности должны сыграть различные ассоциации по поддержке малого бизнеса, а также созданию региональных фондов поддержки венчурной инновационной деятельности.

Третьим фактором активизации инновационной венчурной деятельности является инновационная инфраструктура. Вопрос создания инновационной инфраструктуры является одним из наиболее острых на данный момент. Инновационная инфраструктура должна охватывать и связывать воедино все сферы инновационной деятельности. Существующая в советское время инфраструктура разрушена, а на создание новой, соответствующей рыночным условиям, нет денежных средств.

Традиционно инфраструктура была одной из самых слабо развитых составляющих в различных отраслях российской экономики. Что касается инновационной инфраструктуры, то ее приходится создавать практически с нуля. В начальный период реформ большие надежды возлагались на создание технопарков. В Министерстве науки и технической политики РФ была разработана специальная программа развития технопарков, которые по замыслу авторов, должны были активизировать инновационную деятельность. Однако скоро стало ясно, что в современных условиях подобные проекты малоэффективны в силу их огромной капиталоемкости. Стоимость услуг (аренда помещений, связь, консультирование и т. д.) оказывается слишком высокой в этом случае и недоступна изобретателю и начинающему предпринимателю. Тем не менее создание образцовых технопарков (например, в Санкт-Петербурге, Москве) позволяет накопить некоторый опыт в осуществлении поддержки инновационной деятельности, что, несомненно, имеет положительное значение. Инновационные предприятия не остаются безучастными к своим трудностям, и многие из них объединяют усилия с целью защиты своих интересов. По этой причине возникли такие организации, как Союз инновационных предприятий, Союз независимых инжиниринговых организаций, Ассоциация технопарков, Ассоциация поддержки малых инновационных предприятий, технологических центров и технополисов. Кроме специальных объединений, важную роль по оказанию различного рода услуг инновационным предпринимателям играют ассоциации, союзы и другие общественные организации общего профиля. Так, Союз малых предприятий Москвы и Московской области создал банк данных об имеющихся разработках

для поиска потенциальных инвесторов в производство перспективной продукции. Союз также оказывает помощь в регистрации предприятий, экспертизе разработок, патентовании, поиске партнеров и источников финансовой помощи.

Большое значение для развития венчурной деятельности имеет доступность телекоммуникационных сетей. Для рядового изобретателя или инновационного предпринимателя пользоваться услугами таких коммерческих сетей, как «ROSNET», «RELCOM», «ROSPAC», пока еще дорого, как и подключение к зарубежным компьютерным сетям. В настоящее время на уровне министерств обсуждается проект создания единой общероссийской сети, точнее, – телекоммуникационной системы передачи данных «Наука». А тем временем большинству инноваторов остается лишь надеяться на благоприятные сдвиги в области компьютеризации инновационного обеспечения их деятельности.

Помимо выше перечисленных факторов, влияющих на становление и развитие венчурной деятельности, следует выделить проблемы стандартизации и управления качеством.

При решении вопросов сертификации и контроля качества инновационной продукции гарантируется определенный уровень качества продукции и технологий. В рыночных условиях они являются частью более широкого понятия – «управление качеством продукта», которое представляет собой совокупность форм и методов достижения определенных потребительских свойств товара, обеспечивающих определенную конкурентоспособность выпускающей его фирме при производстве и продвижении товара на рынок к потребителю.

Эта область предпринимательской деятельности является одной из важнейших в конкурентной борьбе на современных рынках. Эффективное применение в инновационной деятельности мирового опыта управления качеством должно значительно повысить возможности выхода российских инновационных предприятий на международные рынки.

Одним из важнейших факторов, способствующих активизации инновационной венчурной деятельности в России, является международное научно-техническое сотрудничество. В условиях российской экономики международное сотрудничество способствует не только получению недостающих знаний, но и выступает важным дополнительным источником финансовых средств, позволяющим в определенной степени облегчить ситуацию, создавшуюся в результате острого дефицита финансовых ресурсов внутри страны.

Долгосрочное международное сотрудничество возможно только тогда, когда оно строится на взаимовыгодной основе, и проявление интереса западными странами к возможностям развития венчурного предпринимательства в России носит конструктивный характер.

В настоящее время международное сотрудничество в области венчурного предпринимательства проходит в подавляющем большинстве на межгосударственном уровне, имея форму межправительственных соглашений и встреч, организуемых государственными и общественными структурами.

Что касается прямого межфирменного сотрудничества на межфирменном уровне, то оно в значительной степени тормозится общей неблагоприятной макроэкономической обстановкой и имеет трудности, что стоят на пути отечественных частных инвестиций в венчурное предпринимательство. Столь слабый прогресс в сфере прямого межфирменного сотрудничества с зарубежными партнерами связан с высокой степенью инновационного риска, который характерен для нынешней ситуации в России.

Для активизации венчурной деятельности в России необходима разработка комплексного подхода, охватывающего законодательную область, макроэкономическое регулирование, институциональное развитие, процессы стандартизации. Такой подход будет способствовать развитию венчурной деятельности, повышению предпринимательской активности. Более того, активное развитие этих процессов как внутри страны, так и в международном масштабе будет служить достижению важнейших государственных целей: оздоровлению инновационной сферы и соответствию ее мировому уровню, усилению конкурентоспособности российской экономики путем выхода на мировые наукоемкие рынки.

Для стимулирования развития венчурного инвестирования в России необходим ряд шагов, главными из которых являются: изменение налоговой системы: введение нового налога – налога на прирост капитала – вместо налога на прибыль с пониженной по отношению к налогу на прибыль процентной ставкой; сохранение в налоговом кодексе льготного порядка налогообложения научно-исследовательских работ и малых предприятий, занимающихся разработкой и внедрением инноваций, включение в полной мере затрат на НИОКР в себестоимость продукции.

Выводы

- Венчурный капитал всегда выступает в форме прямых инвестиций, то есть под контроль попадает не менее 10% уставного капитала предприятия – венчура.

- Инвесторы венчурного капитала непосредственно вовлечены в управление инвестируемым предприятием, которое чаще всего заключается в оказании консультационных услуг по финансовым, маркетинговым, кадровым вопросам и участию в разработке стратегий венчура.¹

- Непосредственно до осуществления инвестирования проводится оценка предпринимательского фактора, т. е. уровня менеджмента новой компании, их знаний, умений, квалификации, опыта работы в отрасли, способностей и личных характеристик. В конечном счете, доходы предприятия определяются не столько создаваемым продуктом, сколько умением представить его на рынке. Стремясь минимизировать инвестиционный риск, венчурные капиталисты отбирают проекты с особой тщательностью. По данным исследования голландских ученых 60% предложений отвергается после 20-30 минутного ознакомления с ними, а 25% после более тщательного изучения. Оставшиеся 15% подвергаются серьезной проработке, но, тем не менее, 10% также не реализуются из-за недостатков бизнес-плана или изъянов со стороны менеджмента.²

- Финансирование венчурного предприятия делится на этапы, которые приблизительно совпадают с этапами инновационного процесса или жизненного цикла предприятия. Средства для реализации очередного этапа предоставляются только при достижении неких заранее установленных показателей, свидетельствующих об успешном завершении предыдущего. Таким образом, инвестор и предприниматель минимизируют возможные потери. Во-первых, предприниматель никогда не прекратит даже явно убыточный проект, пока имеются средства для его финан-

¹ Sahlman, W.A. The Structure and Governance of Venture-Capital Organizations. *Journal of Financial Economics* 1990. № 27. p. 508.

² R.E. van Warken, D.R. van der Werf, О.Л. Vonfc, G.W.R. Schuit A NATURAL Link? Emerging Growth Companies and Venture Capital Firms in the Process of Internationalization. Netherlands, 1990. p. 41-42.

сирования.¹ Во-вторых, угроза неполучения финансов для реализации следующего этапа проекта заставляет предпринимателя максимизировать усилия на текущем.² То есть у инвестора имеется возможность отказываться от проекта, если не достигнуты оговоренные контрактом финансовые или нефинансовые критерии стимулирует предпринимателей проявлять максимум усилий и избегать необоснованных рисков.

- По мере перехода от начальных стадий рискового финансирования к конечным, происходит снижение нормы прибыли на вложение капитала. Так исследования показывают, что финансирование компаний находящихся на ранних стадиях развития, приносит более 60% годовых, а финансирование зрелых компаний только 30%.³

- Заинтересованность в получении доходов не текущего характера (проценты, дивиденды), а стратегического в долгосрочном периоде.

- Венчурные инвесторы предпочитают совместное финансирование проектов (синдикацию) с целью разделения. Степень синдикации зависит от уровня риска: чем выше риск, тем она выше. Например, американские венчурные капиталисты предпочитают более высокую степень синдикации при финансировании ранних стадий развития предприятия. Кроме финансовых рисков синдикация дает возможность снизить затраты на экспертизу проектов.⁴ Уровень синдикации зависит также от размера фонда ВК, его отраслевой направленности, ориентации на те или иные стадии развития предприятий.

- Особенностью венчурного инвестирования является также то, что венчурные фонды, финансирующие ранние стадии чаще, специализируются на определенных отраслях, чем фонды финансирующие более поздние стадии.⁵ При этом, чем крупнее фонд венчурного капитала, тем он менее специализирован на отдельных отраслях про-

¹ Admati, A. Pfleiderer, P. Robust Financial Contracting and the Role of Venture Capitalists // Journal Of Finance, 1994. № 49. P. 371-402.

² Sahlman, W., Aspects of Financial Contracting in Venture Capital // Journal of Applied Corporate Finance, 1988, Jfa 1. P. 23-36.

³ Bygrave W., Hay M. Peeler G. (eds) The Venture Capital Handbook, London // Financial Times-Prentice Hall, 1999.

⁴ Bygrave W. Syndicated Investments by Venture Capital Firms: A Networking Perspective // Journal of Business Venturing. 1987. № 2. P. 139-154.

⁵ Norton E., Tenenbaum B.H. Specialization versus Diversification as a Venture Capital Investment Strategy // Journal of Business Venturing. 1993. № 8. P. 431-442.

изводства. А государственные фонды ВК вообще не придерживаются в этом плане никаких принципов.¹

- Для инвестирования предприятий американские венчурные фирмы, организованные в форме партнерства с ограниченной ответственностью, часто прибегают к конвертируемым ценным бумагам (например, с автоматическим преобразованием в акции при достижении поставленных целей. Кроме прочего, конвертируемые ценные бумаги стимулируют венчурных капиталистов контролировать и поддерживать менеджмент финансируемых компаний.

- Тщательное изучение отрасли вложения средств, основных конкурентов, определение предполагаемого объема продаж и перспектив роста инвестируемых компаний.

- Желание венчурных инвесторов выйти из бизнеса через 5-10 лет, продав принадлежащую долю по максимально возможной цене. Через 3 года после первой публичной котировки лишь 12% ведущих рискованных инвесторов удерживают у себя 5% и более акций профинансированного ими венчурного предприятия.

Вопросы для самооценки темы 5:

1. С чего начинается процесс венчурного капитала?
2. Сравните российский венчурный капитал с формами венчурного капитала в США и Западной Европе.
3. Перечислите особенности развития в России венчурного финансирования в сфере высоких технологий.
4. В чем вы видите роль российского венчурного капитала?
5. Что нужно для развития венчурного предпринимательства?
6. Назовите основные факторы, способствующие активизации венчурной инновационной деятельности.
7. Какие законы были приняты для охраны объектов интеллектуальности в России?
8. Назовите институты финансовой поддержки венчурной деятельности в России.
9. Какое влияние оказывает инновационная инфраструктура на венчурную деятельность?
10. В чем состоит комплексный подход активизации венчурной деятельности в России?

¹ Gupta A.K., Sapienza H.J. Determinants of Venture Capital Firms' Preferences Regarding the Industry Diversity and Geographic Scope of their Investments. *Journal of Business Venturing*. 1992. № 7. P. 347-362.

Практические задания к разделу 1

Кейс 1. АО «Стиральные машины»

АО в последнее время испытывает трудности со сбытом продукции. Стиральные машины, выпускаемые АО, по техническим характеристикам и диапазону программируемых операций уступают зарубежным машинам того же класса, поступающим на тот же рынок. Новая модель, предложенная отделом главного конструктора, более конкурентноспособна. Однако для освоения ее массового производства требуется реконструкция, модернизация или приобретение нового оборудования. Сумма необходимых капиталовложений и предлагаемые условия кредита (собственных финансовых ресурсов у АО нет) обуславливают срок окупаемости через 3 года при условии запуска новой модели в производство через год.

На расширенном совещании правления АО было высказано мнение, что за этот срок АО успеет обанкротиться. При нынешнем темпе сокращения продаж не хватит денег не только на расчеты по кредиту, но и на выплату заработной платы. В качестве альтернативы предлагалось вкладывать средства в улучшение внешнего вида изделий, расширение рекламы и освоение новых географических рыночных ниш. В то же время обращалось внимание на наличие резервов. Предлагалось за счет организационных мероприятий, не требующих капитальных затрат, повысить производительность, снизить себестоимость изделий и таким образом получить возможность установить конкурентные цены. А в случае роста продаж за счет снижения цен увеличить объем запуска продукции. Обсуждались и другие варианты.

Вопросы:

1. Определите проблему, сформулируйте цель, поставьте задачу или несколько задач, проранжируйте их по очередности решения.
2. Выберите лучший вариант решения, отвечающий всем требованиям. Оцените этот вариант, используя количественные критерии (объем продаж или выручка в рублях и т.п.), по которому вы будете измерять степень достижения цели. Проверьте отобранный вариант на возможность реализации по имеющимся ресурсам. Наконец, оцените вероятные последствия реализации вашего решения в случае неблагоприятного развития ситуации.

Кейс 2. Финансовые отношения венчурного предпринимательства

Роль венчурного капитала очень велика среди различных источников финансирования технологических фирм. Доля принимаемых предложений составляет, как правило, 1 предложение из 100. При этом только 3 из 10 инвестиций, которые в конце концов осуществляются венчурными капиталистами, через 3-5 лет заканчиваются успешно и приносят прибыль. Предполагается, что такими являются компании, характеризующиеся увеличением своей стоимости на 66% в год. Средний возврат на капиталовложение по отрасли венчурного капитала составляет в целом 22%. От компаний, находящихся на начальном этапе – на стадии образования, венчурный капиталист ожидает 50%-ю годовую прибыль, от компании, работающей больше года – 40–60% годового прироста, от компании, достигшей точки безубыточности – 30–40% в год, от компании, работающей на стадии внедрения продукции на рынок – 20–30% в год.

При годовой норме прибыли 15% можно говорить, что за 5 лет стоимость инвестиций увеличится в 2 раза. Можно видеть, что 58% годовая норма прибыли соответствует ситуации, когда за 5 лет стоимость инвестиций увеличивается в 10 раз. Как построятся отношения компании и венчурного капитала, если компания рыночной стоимостью в 20 млн. долл., нуждается в 1 млн. долл. инвестиций? Какую долю компании может получить инвестор в обмен на свою инвестицию?

Кейс 3. Оценка стратегии обеспечения финансирования проекта на примере строительной компании ООО «Сиб-Строй»

Критерий	Вопрос	Ответ
Объем финансирования	Как вы оцениваете объем требуемого финансирования с точки зрения возможностей бюджета?	1. Очень большой
		2. Относительно большой
		3. Не могу принять решение
		4. Относительно небольшой
		5. Незначительный
Участие организации, представляющей проект в финансировании	Как вы оцениваете объем требуемого финансирования с точки зрения возможностей бюджета?	1. Очень незначительный
		2. Незначительный
		3. Не могу принять решение
		4. Значительный
		5. Очень существенный
Возможность привлечения вкладов населения	Как вы оцениваете возможность привлечения вкладов населения для финансирования проекта?	1. Очень низкая. Проект не вызывает никакого интереса частных вкладчиков
		2. Низкая. Возможно незначительное привлечение частных вкладов населения
		3. Не могу принять решение
		4. Относительно высокая. Вероятно, будет представлять интерес для частных вкладов
		5. Очень высокая
Возможность привлечения российских институциональных инвесторов (банки, инвестиционные фонды).	Как вы оцениваете возможность привлечения для финансирования национальных инвесторов, таких, как банки, инвестиционные фонды?	1. Очень низкая
		2. Низкая
		3. Не могу принять решение
		4. Относительно высокая
		5. Очень высокая
Возможность привлечения иностранных инвесторов	Как вы оцениваете возможность привлечения для финансирования иностранных инвесторов?	1. Очень низкая
		2. Низкая
		3. Не могу принять решение
		4. Относительно высокая
		5. Очень высокая
Возможность получения кредитов в российском банке	Как вы оцениваете возможность получения кредита в банке?	1. Очень низкая
		2. Низкая
		3. Не могу принять решение
		4. Относительно высокая
		5. Очень высокая
Возможность получения кредита в зарубежном банке	Как вы оцениваете возможность получения кредита в зарубежном банке?	1. Очень низкая
		2. Низкая
		3. Не могу принять решение
		4. Относительно высокая
		5. Очень высокая
Обеспечение гарантий	Как вы оцениваете стратегию обеспечения гарантий инвесторам, разработанную авторами проекта?	1. Крайне неэффективная
		2. Неэффективная
		3. Не могу принять решение
		4. Относительно эффективная
		5. Очень эффективная

Кейс 4. АО по производству резиновых изделий

АО по производству резиновых изделий ведет переговоры с немецкой фирмой того же профиля о создании совместного предприятия в России по выпуску нового ассортимента продукции на базе немецкой технологии. В качестве вклада в уставный капитал немецкая сторона предлагает свое оборудование и просит российскую сторону оплатить проектные работы по внедрению новой технологии. Технологический проект включал в себя и организационный проект, стоимость разработки которого составляет около 20% от стоимости всего проекта. Сам оргпроект должен состоять из двух частей: 1) организация труда, производства и управления в проектируемом производстве, включая расчет численности и профессионально-квалификационного состава кадров, разработку штатного расписания, системы оплаты труда и т.п. 2) организация собственно внедрения новой технологии, включая распределение обязанностей, графики обеспечения, монтажа, запуска и освоения, в том числе подготовку кадров и т.п.

В ходе переговоров участники российской стороны выразили сомнение в целесообразности разработки оргпроекта немецкими специалистами, имея в виду специфику систем оплаты труда, профессионально-квалификационных структур и тарифных сеток, а также законодательные и другие нормы, регулирующие организацию и оплату труда в России. Что же касается второй части оргпроекта, то тут предлагалось вообще обойтись без нее и решить все в рабочем порядке на основе согласованных графиков.

Немецкая сторона выступила с категорическими возражениями. В качестве наиболее весомого аргумента высказывались сомнения в своевременном и полном освоении проектных мощностей новым предприятием при отсутствии детально проработанного оргпроекта и должного обеспечения его реализации, что в свою очередь, могло растянуть на неопределенный срок окупаемость всего проекта и поставить, таким образом, под сомнение его эффективность. Данный аргумент представителей немецкой фирмы поколебал мнение отдельных специалистов, участвовавших в переговорах с российской стороны. Переговоры были временно приостановлены. На совете директоров АО при обсуждении требований немецкой фирмы мнения разделились.

Вопросы:

1. Определите собственное отношение к этой проблеме. Если вам известны подобные прецеденты в реализации совместных инновационных проектов, то проанализируйте и их.

Кейс 5. Оцените риск потери вложенных средств в результате влияния различных факторов

Критерий	Вопрос	Ответ
1. Риск рынка	Как вы оцениваете вероятность риска потери вложенных средств в связи с проблемой сбыта продукции?	Относительно высокий
2. Риск качества	Как вы оцениваете риск производства продукции, не отвечающей требованиям по качеству?	Относительно высокая
3. Риск обеспечения производства	Как вы оцениваете риск ненадежного снабжения производства?	Низкий
4. Бюджетный риск	Как вы оцениваете риск остановки проекта в связи с недостаточным финансированием?	Не могу принять решение
5. Социально-политический риск	Как вы оцениваете социально-политический риск?	Очень высокий
6. Природный риск	Как вы оцениваете вероятность природных явлений (катастроф), которые могут привести к потере вложенных средств?	Относительно высокий
7. Экологический риск	Как вы оцениваете экологический риск проекта?	Относительно высокий
8. Криминальный риск	Как вы оцениваете риск того, что эффективная работа предприятия будет невозможна вследствие каких-либо криминальных действий?	Низкий

Кейс 6. «Арнест»

Компания «Арнест», созданная на базе Невинномысского завода бытовой химии (Ставропольский край), сделала себе имя на аэрозольной продукции. Ей принадлежит торговая марка «Прелесть», известная в стране не меньше, чем зарубежные брэнды, и вполне способная составить им конкуренцию. Спрос на продукцию достаточный, но имеет сезонный характер. Загрузку мощностей круглый год можно обеспечить только за счет привлечения крупных заказов, поэтому несколько лет назад компания решила попробовать силы в контрактном производстве. Для реализации плана были все условия. Компания не скупилась на инвестиции в производство, реинвестируя прибыль в модернизацию технического парка. Пример-

но треть нового оборудования удалось закупить на деньги, выделенные Всемирным банком в рамках экологической программы, В итоге поставщик организовал производство, на котором мог предоставить заказчику full service, вплоть до изготовления и наполнения готового продукта, включая цикл производства упаковки (в данном случае – аэрозольных баллонов). Складские площади позволяли хранить полуфабрикаты, сырье и готовую продукцию, не связывая себя жестким графиком поставок. Для работы с импортными грузами «Арнест» располагал таможенным терминалом временного хранения.

Компания разослала коммерческое предложение потенциальным партнерам, в том числе и западным парфюмерным корпорациям. От большинства ответа не последовало. Но кое-кто все же проявил любопытство. Например, «Schwarzkopf & Henkel». Специалисты компании не поленились отправиться в Невинномысск. На месте они обнаружили, что уровень технического оснащения фабрики, где работало более 900 человек, мало чем уступает арсеналу их собственных заводов в Европе. Были и замечания. Около года ушло на удовлетворение всех требований, прежде чем иностранцы согласились разместить на «Арнесте» первый заказ. Технологии, автоматизация процессов, требования к упаковке, оборудование, подготовка персонала, санитарные нормы, экология, кафель в туалете, и тот не оставили без внимания. Вот уже несколько лет «Арнест» производит для «Schwarzkopf & Henkel» средства под маркой «Taft», а с этого года дезодоранты и антиперспиранты «Fa». Сегодня на контрактное производство приходится 20% оборота компании. «Арнест» и впредь собирается увеличивать контрактную долю в своем бизнесе.

Вопросы:

1. Какие плюсы контрактного производства для компании «Арнест» вы могли бы выделить?
2. Какие минусы контрактного производства для компании «Арнест» вы могли бы выделить?
3. На основе выделенных вами плюсов и минусов сделайте заключение о целесообразности таких контрактов для «Арнест».

Кейс 7. «Фарфоровый путь»

Дилерская компания СТР решила осуществить собственный посудный проект «Фарфоровый путь». Для него были привлечены дизайнер и маркетолог с опытом работы в посудном бизнесе. Они исследовали рынок, разработали концепцию продвижения и оформления продукта. Генеральная идея заключалась в том, чтобы предложить отечественному потребителю по доступной цене серийный столовый фарфор, выдержанный в современной стилистике.

По расчетам компании, за три года «Фарфоровый путь» мог занять около 5% российского фарфорового рынка емкостью \$60–70 млн. Причем подобный сценарий, учитывая качество продукта, Дмитрий Величко считал консервативным. Планировалось разработывать в год 12 наборов посуды с различным декором, в каждом по 30 предметов.

Производить для СТР деколи (картинки, переводимые на поверхность фарфора) взялись несколько компаний из Петербурга. Но достойных предприятий по выпуску белой посуды поблизости не нашлось. Приемлемую продукцию удалось обнаружить только в Свердловской области. Богдановичский фарфоровый завод (БФЗ) в свое время успел закупить импортное оборудование. Он производил широкий ассортимент посуды из фарфора, в котором, в отличие от продукции других российских производителей, имелась хоть какая-то белизна. По этому признаку, а также по форме белая посуда БФЗ годилась для того, чтобы наносить на нее деколи европейского качества.

Продажи росли быстрыми темпами. Консультант консалтинговой фирмы посоветовал взять банковский кредит, а затем, когда обороты возрастут вместе с доверием к компании, обратиться к инвесторам.

На специализированной посудной выставке, проходившей в Москве, директор Богдановичского завода устроил скандал. Он заявил, что СТР торгует посудой его предприятия, выдавая ее за свою. «Деколь их, а форма-то наша. Значит, продукция смешанная», – заявлял он. Интересно, что в какой-то момент на БФЗ принялись копировать орнаменты своего заказчика. Такая посуда под маркой завода успела поступить в продажу, но находилась в ней недолго. Это было не просто сходство. Совпадали все существенные признаки рисунков. СТР тогда как раз работали над патентами и защитой авторских прав на коллекцию деколей. Поэтому фирма направила директору Богдановичского завода уведомительное письмо с просьбой не нарушать авторские права. Это возымело действие.

Хуже обстояло дело с поставками. Директор БФЗ был исполнен решимости «проучить» СТР за ее эффективность. В одностороннем порядке он пересмотрел условия договора с компанией. В результате месячная рассрочка платежа сменилась 100% предоплатой. Уже изготовленная партия товара, столь необходимая СТР в разгар сезона, застряла в Богдановиче. Текущая задолженность перед поставщиком составляла около \$15 тыс. Столько же теперь БФЗ требовал вперед за новую партию посуды. Как назло, в это же время СТР возвращала банку очередной транш по кредиту в размере \$70 тыс. Наконец, подходило время платить по счетам за летние поставки деколи и упаковки.

Компания резко пошла в минус, хотя директор СТР всеми способами старался восстановить хозяйственный цикл. В частности, СТР закупала белый богдановичский фарфор на вторичном рынке (у оптовиков) и декорировала его на собственном участке обжига. Это позволило частично высвободить склад и рассчитаться с поставщиками, но положения все равно не спасало. Отгруженные партии едва покрывали 30% спроса.

Тем временем СТР продолжал ждать, когда «подтянется инвестор», обещанный консультантами. Теперь глава СТР признает, что питал определенные иллюзии и излишне доверял консультантам. Ведь спустя полгода, прошедшие с начала поисков, так никто и не объявился. Тогда он решил предложить проект профильным инвесторам, причем на сей раз лично участвуя в переговорах. Многим игрокам на рынке проект был интересен, поэтому они охотно шли на контакт. Но, в конце концов все упиралось в деньги. У посудных фирм оборотных средств мало, а рисковать заемными никто не захотел. К этому времени истек срок кредитного договора с Витабанком. Общая сумма задолженности СТР составила около \$230 тыс. В то же время стоимость товарных остатков оценивалась даже в большую сумму – порядка \$270 тыс.

Банк на уступки не шел. Втягиваться в чужой бизнес, чтобы обратить складские остатки в деньги, ему не хотелось. Поэтому разрешить сложную ситуацию руководство Витабанка попросило третьих лиц.

Это были две фирмы, также имевшие счета в Витабанке. Одна из компаний согласилась предоставить дополнительное обеспечение по непогашенному кредиту, а другая – просто сильное содействие. Обе стали пытаться «навести порядок» в фирме-должнике. Они ввели в управление своих менеджеров, имевших самое смутное

представление о фарфоровом бизнесе. Принятые меры за год только ухудшили положение. Многократно упал оборот СТР, и она «проела» большую часть активов. Прибегнув к помощи «кризис-менеджеров», банк смог вернуть менее 15% долга.

Вопросы:

1. Как вы считаете, являлся ли проект изначально обреченным на неудачу или все же он имел все задатки для успешной реализации?
2. Являлась ли неудача результатом ошибок РТС или же результатом неблагоприятного стечения обстоятельств? Каких?
3. Прокомментируйте ситуацию с БФЗ. Как бы поступили на месте директора СТР?

Кейс 8. «Коркунов»

Оцените стратегию обеспечения финансирования проекта

История свидетельствует, что как бы ни менялись вкусы, обстоятельства и технологии, знаменитые рецепты шоколада сохраняются веками. Мы открываем новую страницу истории шоколада и будем рады, если оригинальные и разнообразные рецепты шоколадных конфет марки «А.Коркунов» станут для Вас постоянным источником удовольствия. Мы работаем для Вас, мы хотим добиться максимального качества и мы в состоянии это сделать.

А. Коркунов

Производство. Технология

Фабрика оснащена высококлассным оборудованием производства фирм Италии и Германии. Это современные автоматизированные линии, техническое оснащение которых позволяет поддерживать заданные технологические параметры на разных этапах производства, что однозначно является одной из гарантий выпуска высококачественной шоколадной продукции. Их работа полностью контролируется компьютером: автоматизированная система управления в зависимости от типа производимой продукции, рецептуры, выбирает одну из программ, хранящихся в ее памяти, и сама осуществляет наблюдение за всеми процессами, следит за поддержанием

наружного температурного режима и быстротой выполнения операций. В случае необходимости проводит проверку своей работы и вносит нужные коррективы. Основные технологические этапы на производственной линии – это подготовка основных компонентов (по рецептуре), их смешивание, измельчение, темперирование шоколада, приготовление начинки, формовка шоколада, дозировка начинок и дополнительных ингредиентов (орехов, воздушного риса), глазирование, оборачивание и фасовка.

Большое внимание уделяется на фабрике выбору сырья, его анализу – ведь это залог качества нашей продукции. У нас высокие требования к нашим поставщикам сырья. Они обеспечивают нас лучшими доступными сырьевыми материалами, которые в свою очередь дают нам возможность предоставить Вам высококачественную шоколадную продукцию.

Современные оберточные машины обладают большой производительностью, что позволяет оборачивать 6 изделий в секунду. Далее готовая, обернутая продукция фасуется в коробки.

Ввиду того, что потребительский спрос меняется очень быстро и зачастую подвержен модным тенденциям, мы должны обладать достаточной степенью гибкости, чтобы быстро реагировать на изменения рынка не только во вкусовых характеристиках, но и в упаковке. Именно поэтому на фабрике создана собственная дизайн-студия, сотрудники которой осуществляют поиск новых возможностей упаковки и дизайна, удовлетворяющих потребностям потребителей.

Контроль качества, осуществляемый на фабрике, охватывает все этапы производства – от поставки сырья до изготовления готовой продукции в упаковке. Это позволяет производить нашу продукцию с неизменным от партии к партии качеством.

Перспективы

Современная кондитерская промышленность находится в процессе постоянного и быстрого изменения, со значительными капиталовложениями в развитие, маркетинг и выпуск новой продукции. Непрерывно растущий темп такого развития, естественно, оказывает влияние на требования, предъявляемые как к сырьевым материалам, так и готовой продукции.

На сегодняшний день мощности Одинцовской кондитерской фабрики, выпускающей шоколадную продукцию под торговой маркой «А.Коркунов», позволяют производить до 8 тыс. тонн про-

дукции в год. Однако, расширение производственных площадей и монтаж нового оборудования итальянского производства, осуществляемые на фабрике, позволят уже в начале 2004 г. увеличить объем производства более чем в три раза и довести его до 25 тыс. тонн продукции в год.

Рост производственных мощностей позволит расширить дистрибьюторскую сеть в России и увеличить продажу шоколадной продукции «А.Коркунов» за рубеж. Экспортные поставки ООО «Одинцовская кондитерская фабрика» в 2003 г. составили около 5% от общего объема производимой продукции. Открыты партнерские офисы компаний «А.Korkunov chocolatier, Inc.» в США и (A.Korkunov Schokolade GmbH) в Германии. Помимо рынков США и Европы компанией разрабатываются планы по поставкам продукции и в другие страны, в частности на рынки Японии и Китая. Осуществляется расширение ассортимента шоколадной продукции под маркой «А.Коркунов», в том числе за счет производства элитных шоколадных конфет, изготовленных вручную. В ближайшее время в центре Москвы откроется первый фирменный магазин компании, который будет осуществлять продажу именно этих шоколадных изделий. Нашим достижением являются ориентированный на требования рынка ассортимент и конкурентоспособность продукции.

За 4 года с момента открытия фабрики, качество и оформление её продукции были оценены на выставках 1999–2003 гг.:

- «Российские продукты питания 1999» – Золотая медаль за шоколадные конфеты в ассортименте под торговой маркой «А.Коркунов»;
- «ПРОДЭКСПО-2000» – Золотая медаль за шоколадные конфеты в ассортименте под торговой маркой «А.Коркунов» и Золотая медаль за «Горький шоколад»;
- «WORLD FOOD-2000» – Гран-При за шоколадные конфеты и шоколад под торговой маркой «А.Коркунов»;
- «ПРОДЭКСПО-2001» – Гран-При за шоколадные конфеты и Золотая медаль за шоколад под торговой маркой «А.Коркунов»;
- «WORLD FOOD-2001» – Золотая медаль за шоколадные конфеты и Серебряная медаль за горький шоколад «А.Коркунов»;
- «POLAGRAFOOD-2001» – Золотая медаль за шоколадные конфеты «А.Коркунов»;
- «ПРОДЭКСПО-2002» – Золотая медаль за шоколадные конфеты и горький шоколад торговой марки «А.Коркунов»;

- «WORLD FOOD Moscow-2002» – Золотая медаль за шоколадные конфеты и горький шоколад торговой марки «А.Коркунов»;
- «ПРОДЭКСПО – 2003» – Золотая медаль за шоколадные конфеты и горький шоколад торговой марки «А.Коркунов»;
- «WORLD FOOD-2003» – Золотая медаль за Шоколад «Ассорти», шоколадные конфеты «Ассорти», «Линия Россо».

Наши нововведения – поиск новых вкусов, рецептур, возможностей упаковки и дизайна – все это является отличительной особенностью Одинцовской кондитерской фабрики. Мы стараемся опережать меняющиеся тенденции рынка.

- 1) **Как вы оцениваете объем требуемого финансирования с точки зрения возможностей бюджета?**
Относительно большой
- 2) **Как вы оцениваете вклад в финансирование организаций или лиц, непосредственно представляющих проект?**
Значительный
- 3) **Как вы оцениваете возможность привлечения вкладов населения для финансирования проекта?**
Низкая. Возможно низкое привлечение частных вкладов
- 4) **Как вы оцениваете возможность привлечения для финансирования национальных инвесторов, таких как банки и инвестиционные фонды?**
Относительно высокая
- 5) **Как вы оцениваете возможность привлечения для финансирования иностранных инвесторов?**
Относительно высокая
- 6) **Как вы оцениваете возможность получения кредита в российском банке?**
Очень высокая
- 7) **Как вы оцениваете возможность получения кредита в зарубежном банке?**
Относительно высокая
- 8) **Как вы оцениваете стратегию обеспечения гарантий инвесторам, разрабатываемую авторами проекта?**
Не могу принять решение

Выводы:

Опираясь на информацию по предприятию можно сказать, что все операции, связанные с привлечением кредитов и заемных средств, в российских банках будут осуществлены без особых за-

труднений, т.к. предприятие является одним из ведущих в своем секторе данного вида деятельности, более того постоянно развивающимся и активно следующим политике нововведений. То же самое можно сказать и о работе с зарубежными банками, во-первых, в силу отличной кредитной политики последних, а во-вторых, необходимо учесть также тот факт, что предприятием были открыты филиалы в США и Германии. Инвесторы также могут заинтересоваться различными проектами, которые предложит им компания в силу того, что это уже успешный бренд и доля риска невозврата средств минимальна.

Кейс 9. Кирпичные заводы

Новые кирпичные заводы строятся в Московской, Владимирской и Тверской областях. Их совокупная мощность после завершения строительства превысит 300 млн. штук кирпичей в год – это примерно 15–20% от общего объема потребления кирпича в Московском регионе.

Один из самых заметных кирпичных проектов реализует во Владимирской области крупный европейский производитель кирпича австрийский концерн «Wienerberger». У него более 200 производств в 23 странах мира. Сейчас австрийцы возводят свой первый завод, намереваясь с его помощью закрепиться на рынке. В прошлом году они получили право пользования участком недр месторождения глины Кипрево-Запад, на базе которого во втором квартале следующего года намерены запустить производство кирпича мощностью 120 млн. штук в год.

В Тверской области компания «Тверская керамика» возводит кирпичный завод мощностью порядка 60 млн. штук кирпичей в год. В финансировании проекта стоимостью около 30 млн. евро принимает участие Внешторгбанк, предоставивший компании семилетний кредит в размере 23,1 млн. евро. Новый завод будет оснащен современным итальянским оборудованием, запустить его планируется в 2007 году.

По мнению генерального директора компании «Строительная информация» Евгения Ботки, новые и модернизирующиеся заводы рассчитывают предложить рынку более широкий ассортимент продукции высокого качества и потеснить производителей низкогокачественного кирпича. Заметим, что время для такого наступления вы-

брано подходящее. Во-первых, постепенно выбывают из строя многие кирпичные заводы, построенные в советское время. Во-вторых, меняется структура спроса – спрос на традиционный красный строительный кирпич падает, в то время как интерес к облицовочному кирпичу всевозможных форм и цветовых оттенков постепенно растет, а такую продукцию можно производить только на новом оборудовании. В-третьих, постепенно формируется спрос на альтернативные традиционному строительному кирпичу более экономичные материалы, изготовленные по современным технологиям.

Вопросы:

1. Каковы цели инвесторов?
2. Почему, по вашему мнению, рынок кирпича может быть интересен инвесторам?

Кейс 10. Автоваз

В 2005 году выручка АвтоВАЗа составила более 3 млрд. долларов, чистая прибыль 200 млн. Весной АвтоВАЗ запустил в производство новые модели семейства «Калина». Для них был построен фактически завод в заводе, оснащение и система контроля которого соответствует мировым стандартам. Также был усилен контроль за качеством комплектующих.

В ближайших планах – привести существующие модели к новым стандартам Евросоюза по безопасности и экологии, а еще запустить в серию автомобиль Lada Priora. Средства на развитие этих направлений компания нашла на Западе – АвтоВАЗ уже вышел на Франкфуртскую и Берлинскую фондовые биржи.

Если же присмотреться к АвтоВАЗ повнимательнее, то становится понятно, что дела его не так уж хороши. По итогам 9 месяцев 2005 года чистая прибыль сократилась в полтора раза по сравнению с аналогичным периодом прошлого года. Стоимость материалов и комплектующих растет, а повышать цену на свою продукцию для АвтоВАЗа крайне нежелательно. Доля рынка в 1999 году составляла 58 % в количественном выражении, по итогам же 9 месяцев 2005 года сократилась до 39 %. Впрочем и о таких показателях АвтоВАЗ мог бы только мечтать, не введи государство высокие пошлины на поддержанные иномарки.

Очень долго разрабатываются новые модели, едва ли не дольше налаживается их производство, так что к моменту выхода на рынок они успевают морально устареть. И наконец, над заводом висит долг, нажитый в период шестимесячного пребывания Владимира Каданникова на посту первого вице-премьера в 1996 году, когда он освободил родное предприятие от всех налогов – теперь их все-таки приходится платить с пени и штрафами. Сейчас вазовцы должны государству 800 млн. рублей.

Вопросы:

1. Какие проблемы вы можете выделить в данной ситуации?
2. Почему, по вашему мнению, сократилась чистая прибыль?
3. Какие пути решения вы бы предложили в данной ситуации?
4. Какова перспективная модель развития для АвтоВАЗа?

Кейс 11. Облицовочный кирпич

Все новые предприятия кирпичной отрасли, не отказываясь от производства традиционного красного кирпича, ориентированы на увеличение объемов выпуска высококачественного облицовочного кирпича и расширение ассортимента этого вида продукции. Именно облицовочный кирпич пользуется стабильным спросом. Прежде всего это объясняется структурными сдвигами на рынке домостроения, а именно распространением монолитной технологии строительства зданий. Поэтому в большей степени востребован более дорогой и качественный облицовочный кирпич, который применяется для отделки стен зданий.

Прибыль при производстве лицевого и обычного кирпича сопоставима. Однако при производстве лицевых изделий необходимо более скрупулезно соблюдать технологию, следить за качеством сырья. Многие в конечном счете предпочитают устанавливать новое оборудование для производства строительного кирпича – более дешевое и быстро окупаемое, незатейливое в эксплуатации и менее требовательное к качеству сырья.

Но существует проблема с сырьем. Многие месторождения глины исчерпаны, а на разработку новых требуется большие затраты. Уже сейчас некоторые подмосковные заводы вынуждены возить глину с карьеров, расположенных в 15–20 км от производств.

«Не у каждого завода есть возможность сразу и полностью выкупить находящуюся под месторождением землю. Также, нет четких правил игры. Сегодня администрация требует платить за пользование месторождением одну цену, завтра – другую. У заводов, как правило, нет свободы выбора месторождений, а возить глину изда- лека слишком накладно», – говорит заместитель генерального ди- ректора Белостолбовского кирпичного завода Александр Иванов.

Вопросы:

1. С какими рисками связаны инвестиции в кирпичное произ- водство?
2. Что, по вашему мнению, необходимо сделать для минимиза- ции рисков?

Кейс 12. Компания «Инпром»

Столкнувшись с увеличением отпускных цен производителей и обострением конкуренции, таганрогская компания «Инпром», зарабатывающая на торговле металлом, занялась поиском своих конкурентных преимуществ. И увидела их в создании сети сервис- ных центров, работающих в формате «гипермаркетов стального проката» и предлагающих дополнительные услуги по обработке металла. Но для осуществления задуманного «Инпрому» сначала нужно было завоевать доверие фондового рынка.

Первую половину своей жизни четвертая по величине в Рос- сии металлоторговая компания «Инпром» работала по прямым кон- трактам, обеспечивая транзитные поставки. Приоритеты таганрог- ских металлоторговцев изменились в 2000 году. Компания сделала ставку на создание обширной региональной торговой сети. В конце 2001 года филиалы «Инпрома» обеспечивали 5,7% его продаж, через год этот показатель вырос до 56%. Но вскоре компания столкнулась с новым вызовом. По оценкам маркетологов «Инпрома», размер рос- сийского вторичного рынка металлов, на котором сейчас работает компания, составляет почти \$6 млрд. и быстро растет: считается, что один процент увеличения ВВП стимулирует 1,5–2% роста объема внутреннего металлопотребления. Оказалось, что хорошая рыноч- ная конъюнктура имеет для металлоторговцев обратную сторону. Металлургические холдинги, намереваясь получать дополнитель-

ные доходы от работы на растущем рынке, занялись развитием своих сбытовых подразделений. Наибольшую активность в этом направлении развили торговые дома «Евразхолдинга» и Стальной группы «Мечел». Торговые структуры меткомбинатов, готовые продавать металл ниже себестоимости, в состоянии вытеснить конкурентов из крупных городов. Вдобавок к этому продавцы железа столкнулись с еще одной сложностью: рост цен на металл привел к тому, что компаниям стало не хватать средств для финансирования закупок. «Инпром» первым из металлоторговых компаний увидел выход в привлечении капиталов с фондового рынка. Таганрожцы озаботились повышением инвестиционной привлекательности своего бизнеса, одновременно углубляя специализацию на формате сервисных центров, позволяющих оказывать потребителям дополнительные услуги. Они решили создать филиальную сеть из сервисных металлоцентров, работающих в формате «гипермаркетов стального проката». Первой задачей, которую приходится выполнять расширяющейся компании, является приобретение и переоборудование крытого производственно-складского комплекса площадью 8000–12000 кв. м. Их стоимость высока – около \$2 млн. Помимо этого приходится дополнительно тратить еще от \$1 млн. до \$3 млн. на модернизацию объектов инфраструктуры. Поэтому металлоторговая компания вынуждена тратить значительные средства на поддержание ассортимента продукции. Новое подразделение выходит на запланированный объем продаж только через 9–12 месяцев. Еще одной проблемой считается рост цен на рынке металлов в последние годы. Поиск надежного источника финансовых ресурсов стал для «Инпрома» первостепенной задачей. Сначала компания, как и другие металлоторговцы, привлекала банковские ресурсы, которых вполне хватало для финансирования деятельности. Металлоторговый бизнес с продолжительным периодом оборачиваемости складских запасов от 2 до 4 месяцев является достаточно инертным, так что рассчитывать на динамичное развитие компании за счет собственной прибыли руководство «Инпрома» также не могло. В сентябре 2002 года «Инпром» из ЗАО превратился в ОАО. Начались переговоры о вхождении в его уставный капитал западных инвестфондов: Emerging Markets Partnership (Europe), Baring Vostok Capital Partners. Правда, от этого сценария пришлось отказаться: венчурные инвестиции сопровождались жесткими требованиями по последующему выкупу акций у инвесторов и оказались слишком дорогостоящими. Владельцы «Инпрома» решили сосредоточить усилия на

выводе компании сначала на российский, а затем и на мировой фондовые рынки.

В августе 2003 года «Инпром» первым среди российских металлоторговых компаний запустил краткосрочные вексельные программы. Хотя размещение ценных бумаг принесло ему более \$10 млн. по ставке в 17–19% годовых, основная цель этого мероприятия была другой: сформировать публичную кредитную историю предприятия и убедить инвесторов в платежеспособности эмитента. Специфика работы на металлургическом рынке предполагает форвардное финансирование партий металлопродукции. Поэтому служба маркетинга должна тщательно выверять объемы закупок по каждому подразделению и по каждой позиции ассортимента». По утверждению гендиректора «Инпрома», применение подобных неценовых методов конкуренции позволяет новому филиалу уже через год добиться ежемесячных продаж в \$1,5–2 млн.

Вопросы:

1. Какую первоочередную задачу ставила перед собой компания «Инпром»?
2. На чем сделала ставку «Инпром», создавая свои конкурентные преимущества?
3. С какой сложностью столкнулась «Инпром», привлекая венчурные инвестиции?

Кейс 13. Формирование инфраструктуры венчурного предпринимательства

В городе Екатеринбурге сложились определенные предпосылки для развития венчурного предпринимательства. С одной стороны, накоплен значительный потенциал инновационных проектов, что подтверждают постоянно проводимые в настоящее время конкурсы и выставки по инновационной и инвестиционной тематикам. С другой стороны, усиливается тенденция вовлечения инвестиционных средств в инновационную сферу. Так, банки города Екатеринбурга продекларировали свое желание участвовать в проектном финансировании инновационно-активных предприятий. Прослеживается интерес к данной области и у других финансовых институтов и частных инвесторов. На этапе становления данных процессов

как инноваторы, так и инвесторы сталкиваются с проблемой отсутствия налаженной инфраструктуры венчурного предпринимательства, формирование которой выступает непреодолимым условием развития венчурной индустрии в России.

Элементом данной инфраструктуры могут выступать коучинг-центры венчурного предпринимательства, ориентированные преимущественно на тренинги для руководителей высшего и среднего звена, перспективных сотрудников, команды, личности.

Вопросы:

1. Стоит ли создавать данные коучинг-центры? (прокомментируйте свой ответ)
2. Опишите основные направления деятельности коучинг-центров?

Кейс 14. Венчурный фонд Intel Corporation

Пятнадцатого мая «Intel Capital», корпоративный венчурный фонд «Intel Corporation», сделал два объявления. Первое – об открытии офиса в Москве. Второе – об инвестициях в российскую компанию «ru-Net Holdings». Совместно с Международной финансовой корпорацией (IFC) «Intel Capital» вложит в компанию 10 млн. долларов. Оба эти заявления сильно встряхнули российский венчурный рынок. «Intel Capital» – дочерняя компания «Intel Corporation» и один из крупнейших мировых корпоративных венчурных инвесторов. В основанном в 1992 году фонде работает более двухсот человек, такой сети нет ни у одного частного фонда, да, пожалуй, и ни у одного корпоративного. Все эти люди в основном заняты поиском и анализом потенциальных сделок. Инженерную экспертизу сделкам обеспечивают инженеры Intel (которых в компании насчитывается свыше 10 тыс.). Свои финансовые результаты «Intel Capital» не раскрывает. Сейчас в его управлении находятся два специализированных фонда: Intel 64 с 253 млн. долларов для развития инфраструктуры решений на базе серверного процессора Itanium и Intel Communications Fund с 500 млн. долларов для продвижения технологий голосовой связи, передачи данных, Wi-Fi и других перспективных телекоммуникационных технологий. Однако эти фонды еще не инвестированы до конца, и оценивать их доходность сложно.

Самый существенный эффект от появления в Москве «Intel Capital» мы, возможно, увидим в росте внутреннего венчурного финансирования. Дело в том, что «Intel Capital», как правило, предпочитает соинвестировать с кем-то еще. В объявленной 15 мая инвестиции в ru-Net помимо IFC участвовал еще ряд инвесторов – компаний и частных лиц. Причем большую часть суммы (6 млн. из объявленных 10) предоставил именно IFC. Если «Intel Capital» будет и дальше придерживаться этого принципа, на каждый доллар, вкладываемый им, должны будут появиться еще несколько из других источников. «Intel Capital» работает во многих областях и не только над беспроводными технологиями.

Вопросы:

1. Что может дать местным инвесторам «Intel Capital»?
2. Как вы считаете, почему «Intel Capital» пришел в Россию, для чего они решили открыться в Москве именно сейчас?

Кейс 15. Китайские машины российской сборки

Китайские автопроизводители намерены построить завод в Иркутской области.

В Иркутской области может появиться завод по сборке китайских автомобилей. В конце ноября прошли предварительные переговоры между представителями китайской стороны и администрацией региона. В ближайшее время китайская делегация должна осмотреть площадку под строительство предприятия.

Эксперты вполне реально оценивают возможность строительства завода. Еще летом иркутские СМИ писали о том, что сотрудничество одного из местных автодилеров с китайским производителем «Great Wall Automotive Co» предполагает строительство сборочного предприятия.

Китайцы правильно выбрали место. Иркутская область находится на небольшом расстоянии от основного рынка сбыта в европейской части России и недалеко от Поднебесной. Речь идет о строительстве предприятия мощностью 50–60 тыс. автомобилей в год. При этом китайский производитель может представить на рынок широкий спектр моделей, рассчитанный на разные ценовые ниши.

В то же время специалисты сомневаются, что первым в России построит завод именно компания «Great Wall». Она производит относительно дорогие внедорожники, которые сами по себе являются не

самыми популярными автомобилями в России. Логичнее прийти на отечественный рынок с недорогими легковушками. Например, два года назад о своих намерениях наладить производство автомобилей в странах СНГ заявляла «Euro-Sino Auto». Компания намеревалась выпускать малолитражки «Tianjin» класса В стоимостью до \$5 тысяч.

Толкает китайских производителей в Россию и еще одно обстоятельство – высокая конкуренция на собственном рынке. Сейчас в Китае собственные производства имеют практически все международные производители. В прошлом году в Поднебесной выпустили 6 миллионов автомобилей. Предложение опережает спрос.

Вопросы:

1. Каким может быть выход из положения для китайцев?

Кейс 16. «Букбери»

Сеть кофеен «Шоколадница» будет открывать свои заведения на территории книжных магазинов «Букбери». Ранее книжная сеть пыталась открывать кафе в магазинах самостоятельно, но заведения не имели успеха. Участники рынка уверены, что брендированные заведения будут более популярны.

На этой неделе будет подписан договор об открытии «Шоколадниц» в книжных супермаркетах «Букбери», рассказал «Бизнесу» генеральный управляющий сети кофеен Влад Лозицкий. «Букбери» предложила хорошие места, а наша марка позволит книжным супермаркетам привлечь дополнительных посетителей», – отмечает Лозицкий. Затем кофейни сети появятся в супермаркетах на Никитском бульваре, Старой Басманно улице и Кутузовском проспекте. В дальнейшем в компаниях не исключают открытия «Шоколадниц» и в остальных книжных супермаркетах после обкатки совместного проекта.

«Шоколадницы» в «Букбери» будут меньше обычных: их площадь составит 100–120 кв. м, количество посадочных мест – 50–60. По словам Лозицкого, «Шоколадница» сократит ассортимент: «Вряд ли там будут пользоваться популярностью горячие блюда и алкоголь». Средний чек не изменится и составит около \$10.

Инвестиции в проект не разглашаются. «Нам необходимо сделать минимальный ремонт, поэтому открытие кофеен в «Букбери»

обойдется нам дешевле, чем в городе», – отмечает Лозицкий. Аналитик ИК «Финам» Владислав Кочетков оценивает стоимость открытия одной кофейни в «Букбери» в \$100–120 тыс.

«Еще столько же «Шоколадница» заплатит за годовую аренду, у «Букбери» отличные места», – поясняет Кочетков.

Ранее «Букбери» открывала кафе в своих супермаркетах самостоятельно. «Этим направлением необходимо заниматься профессионально либо отдавать на аутсорсинг. Мы решили пойти вторым путем», – говорит Светлана Фриденберг. Эксперты объясняют действия сети тем, что собственные кафе «Букбери» оказались не очень успешными. «В «Букбери» пытались упростить бизнес-процесс, максимально сократив меню и отказавшись от собственной кухни. Наверняка собственные кафе оказались коммерчески неэффективным проектом», – предполагает Владислав Кочетков из ИК «Финам».

Участники рынка уверены в успехе совместного проекта «Букбери» и «Шоколадницы». «Современные книжные магазины рассчитаны на то, что посетители проводят в них много времени, и люди хотя бы перекусить. А брэндированные кафе увеличат посещаемость таких заведений», – говорит президент сети «Монтана кофе» Александр Малчик. Он приводит в пример крупнейшую американскую сеть книжных магазинов «Barnes & Noble», в каждом магазине которой работают кофейни «Starbucks». Финансовый директор компании АСТ Олег Бартенев отмечает, что аудитории кофеен и книжных магазинов пересекаются (владеет одноименной сетью книжных магазинов). «Наличие кофейни увеличивает продажи книжного магазина: человек может зайти выпить кофе, а в итоге купить и книгу». Кроме этого, от сдачи площадей в аренду владельцы книжного магазина получают дополнительный доход, добавляет Бартенев.

Вопросы:

1. Что принесет компании «Букбери» объединение с «Шоколадницей»?
2. Почему не удался проект по самостоятельному открытию кафе?

Кейс 17. Альянс «Домодедовский»

Четыре российские авиакомпании «Домодедовские авиалинии» (ДАЛ), «Красноярские авиалинии» (Крас-Эйр), «Авиаэкспресс-круиз» и Челябинское авиапредприятие объявили о создании в России первого авиа альянса. Стратегический альянс не предполагает юридического слияния компаний, но учредители уверены, что смогут составить конкуренцию крупнейшим российским авиа перевозчикам, прежде всего на внутренних линиях. Под конкурентами прежде всего имеется в виду «Аэрофлот». Крупнейшая российская авиа компания в последнее время все больше внимания уделяет развитию внутренних рейсов и также намерена создавать стратегический альянс с участием компаний «Пулково» и «Аэрофлот-Дон».

Представители нового альянса считают, что основная задача, которую предстоит решить партнерам, – антикризисная. Спрос на авиа перевозки падает, конкуренция усиливается, парк самолетов стареет. Поэтому партнеры считают, что нужно договориться о разделе рынка, иначе инициативу перехватят иностранные компании, которые все активнее работают на российском рынке.

Партнеры альянса намереваются совместно использовать парк самолетов, унифицировать тарифную политику, создать общую систему продажи авиабилетов. Компании не планируют объединять свои активы, но создадут резервный фонд, которые будет использоваться для страховки партнеров от форс-мажорных обстоятельств.

Вопросы:

1. Какое влияние может новый альянс оказать на конкуренцию на рынке авиаперевозок?
2. Как, по вашему мнению, создание альянса скажется на либерализации рынка?
3. Насколько допустимо соглашение о разделе рынка с точки зрения антимонопольной политики?

Кейс 18. «Бакра»

В настоящее время Московский краностроительный завод «Бакра» не может приступить к выпуску своей продукции, невзирая на наличие у него всех необходимых площадей, оборудования и пакета выгодных заказов, в том числе для экспорта. В результате противоправных действий немецкой фирмы «Виртген Интернациональ» наносится существенный ущерб промышленности города Москвы и Российской Федерации. Парализована работа рентабельной отрасли производства башенных кранов.

Противоправность действий инофирмы выразилась в фактах фальсифицирования протоколов собраний акционеров предприятия «Бакра» и последовавшем захвате на основе сфальсифицированных документов контрольного пакета акций «Бакры». Факт фальсификации выявлен и подтвержден в процессе проверки Останкинской межрайонной прокуратурой в ноябре 1997 года, в настоящее время этот факт фигурирует как установленный в арбитражном процессе между представителями коллектива «Бакры» и фирмой «Виртген Интернациональ». Анализ юридической стороны ситуации показывает, что со стороны инофирмы и ее сообщников из числа бывших руководителей «Бакры» налицо признаки приобретения права на чужое имущество путем обмана в крупном размере, организованного группой лиц – ст.159, ч.3, п.п. а, б УК РФ.

Свое положение нового хозяина «Бакры» инофирма использовала для разгона руководства и квалифицированного персонала предприятия и для превращения его в номинальное лицо, за которым числятся большие производственные площади, фактически используемые инофирмой.

Проанализируйте ситуацию.

Кейс 19. Что посеешь

Доход от банковских вкладов, векселей и облигаций сегодня редко превышает 10–12%. Рынок недвижимости, еще недавно суливший сумасшедшую доходность, теперь не балует инвесторов, обещая в лучшем случае 15–20% годовых. В этих условиях частный капитал охотнее идет в бизнес-проекты на ранней их стадии. Несмотря на высокие риски инвестиций в этот сектор, ожидаемая ставка здесь обычно начинается с 40–50%. К тому же в каждом проекте инвестор в глубине души надеется «сорвать джек-пот».

Размер инвестиций «ангелов» напрямую зависит от особенностей проекта. Но редкие из них получают больше \$0,5–1 млн. – суммы, характерной скорее для деятельности венчурных фондов. Представители сетей рекомендуют вести игру с капиталом от \$100 тыс., устанавливая при этом нижний порог на уровне \$50 тыс. Среди хороших проектов могут быть малобюджетные.

Самые высокие инвестиционные риски связаны с проектами, созревшими только в головах у предпринимателей. Когда они еще не подкреплены исследованиями, опытными образцами и патентами. «В таких случаях мы между собой говорим «Полный seed!»», – рассказывает Александр Лазарев, возглавляющий новосибирскую компанию «Бизнес-лаборатория». Словом «seed» принято обозначать самую раннюю – «посевную» – стадию проекта, предшествующую его фактическому запуску (start-up), когда образуется компания и начинается ее работа на рынке.

«Недавно мы нашли проект по производству аппаратов для выделки и обработки меха», – говорит Лазарев. – Очень консервативная область, где мало что изменилось за последние сто лет, кроме химии. Так вот, там нет даже инструментального образца. Зато мы просчитали предполагаемую доходность: \$50 тыс. вкладываешь, а через два года \$1 млн. вынимаешь. Мы этим проектом занимаемся год и уже имеем протокол о намерениях от инвестора».

Вопросы:

1. Стали бы Вы вкладывать в проект на столь ранней стадии?
2. Как Вы считаете, эта практика распространена на Западе? Почему?
3. С какими рисками сталкивается инвестор при вложении в инновационный проект?
4. Какой вид инвестиций Вы предпочли бы, основываясь на данной ситуации?

Кейс 20. Развитие системы «ангелов»

Практика частных инвестиций в российском бизнесе только формируется. Поэтому, какой будет российская модель господдержки и приживется ли она вообще, предугадать сложно. До сих пор государство игнорировало саму возможность контакта с этим неформальным инвестиционным миром. Впрочем, последние разговоры о переходе российской экономики к инновационной стратегии развития вселяют осторожный оптимизм. «Политический ветер подул в нашу сторону, – говорит партнер и основатель Московской сети бизнес-ангелов (МСБА) Александр Савинов. – Но я не знаю, как долго это продлится».

Другой основатель МСБА Константин Фокин говорит, что степень развития системы «ангелов» в стране напрямую зависит от предпринимательской культуры населения, его умения генерировать и продавать идеи, интересные инвесторам. «Главное, чего у нас нет, – это устойчивого потока качественных проектов», – считает он.

Типичный западный «ангел» – это пенсионер, отработавший на «стройках капитализма» добрых тридцать-сорок лет. Он накопил богатый опыт и достаточный капитал, чтобы частично использовать их в перспективных проектах. Про таких говорят: «Они купили себе работу за собственные деньги». Частные инвестиции – подходящая карьера для второй половины жизни обеспеченного человека.

У нас, в отличие от Запада, «ангелами» становятся люди помоложе – часто до сорока. Это могут быть предприниматели, бизнес которых стабилен, но исчерпал потенциал роста. Сюда же попадают высокооплачиваемые топ-менеджеры крупных компаний. Как правило, они не склонны афишировать свое состояние. Некоторые в силу занятости и нежелания светиться действуют через доверенных лиц (скажем, отправляя их вместо себя на презентации проектов). Константин Фокин выделяет такую категорию частных инвесторов, как зампреды банков – с хорошим образованием и ценным опытом. На своем основном месте они функционеры, а в роли «ангелов» могут погрузиться в реальный бизнес, почувствовать драйв от запуска многообещающего проекта.

Вопросы:

1. С чем связано различие в возрасте российских и западных бизнес-ангелов?
2. Что Вы можете сказать о западной практике частных инвестиций?
3. Почему практика бизнес-ангелов в нашей стране только зарождается?

Кейс 21. Зарубежные бизнес-ангелы

В западном мире «ангелы» служат незаменимым источником финансирования начинающих компаний. Такие компании редко могут привлечь банковские кредиты, не обладая ликвидным имуществом для залога. И даже имея хороший стартовый капитал, рискуют не преодолеть «долину смерти» – период острой нехватки оборотных средств на этапе бурного роста. Бизнес-ангелы едва ли ни единственные, кто готов помочь им справиться с этой проблемой.

«Ангелы» появляются на первых этапах финансирования компании. Они вкладывают деньги, профессиональный опыт и деловые связи в надежде разделить с предпринимателем его будущий успех. Как правило, это происходит прежде, чем новорожденный бизнес может заинтересовать институциональных инвесторов – в частности, венчурные фонды.

В США деятельность так называемых бизнес-ангелов – это огромная, хоть и неформальная часть венчурной индустрии. По разным оценкам, американские «ангелы» в середине 90-х гг. XX века инвестировали от \$30 млрд. до \$40 млрд. своих денег, что по меньшей мере вчетверо превысило уровень вложений институциональных венчурных фондов. Статистика примерно за тот же период зафиксировала около четверти миллиона частных инвесторов, профинансировавших около 30 тыс. стартапов. Правительства развитых стран стараются не оставаться в стороне от этого процесса, пытаясь стимулировать движение «ангелов».

Петер Юнген, германский предприниматель, имеющий связи в правительстве, обеспечил активную господдержку процессу строительства сетей бизнес-ангелов в своей стране. В результате за три года их количество выросло с нуля до 48. «Идея состояла в привлечении людей, обладающих деньгами и деловыми навыками, но не знающих, как ими распорядиться. Люди не становятся «ангелами» естественным образом», – сказал он в одном из своих интервью. В то же время Энтони Кларк, глава «London Business Angels» и президент Европейской ассоциации бизнес-ангелов (EBAN), считает коммерческие (рыночные) сети более эффективными, чем дотационные. Они заключают больше сделок, их средняя сумма выше. Содействие, которое государство оказывает молодой индустрии, может быть связано с льготной налоговой политикой. В Великобритании, к примеру, «ангел», осуществивший выход из компании, а через некоторое время реинвестировавший вырученный капитал в новый проект, может рассчитывать на серьезные налоговые вычеты.

Вопросы:

1. Расскажите о практике частных инвестиций в российском бизнесе.
2. Приведите примеры частных инвестиций.
3. Почему компании обращаются к бизнес-ангелам, а не привлекают банковский кредит?

Кейс 22. Зачем нужны зарубежные вложения

Зарубежные вложения пользуются популярностью у частных инвесторов всех развитых стран. Состоятельные россияне также часто ищут пристанище для своих сбережений за пределами России. Но они используют зарубежные инвестиции не так, как жители других стран. Большинство инвесторов, скажем, из США или Германии делают вложения за пределами своей страны исключительно с целью получения повышенного дохода либо диверсификации капитала.

Россияне же в 90% случаев отправляют накопления за границу ради сохранения заработанных денег. И лишь менее 10% отечественных инвесторов хотят использовать свои вложения для получения дополнительного дохода. Очень небольшое количество клиентов из России ставят перед финансовым консультантом задачу вложить деньги в иностранные активы так, чтобы те давали ощутимый доход.

Цель определяет средства. Поэтому россияне выбирают за рубежом самые простые и надежные инструменты с минимальной гарантированной доходностью – обычные текущие счета или банковские депозиты. Проценты от таких вложений не превышают 1-3% годовых.

Не стоит себя ограничивать одними банковскими счетами, если можно достаточно надежно разместить средства и при этом получить неплохой доход. Например, россияне могли бы использовать различные структурированные продукты, которые предлагают крупные международные банки и компании. Они гарантируют возврат вложенных инвесторами денег и прирост капитала, сравнимый с доходом по депозитам в лучших европейских банках. В случае же благоприятного развития ситуации на финансовом рынке эти программы позволяют получать дополнительный процент, значительно превышающий банковские ставки. Примером такой программы может служить вексельный продукт банка BNP Paribas с по-

тенциальным доходом около 18-20% годовых. Справедливости ради нужно заметить, что такие программы предлагаются клиентам, готовым размещать достаточно крупные суммы – сотни тысяч долларов. Если инвестор готов принять на себя больший риск и сделать вложения в зарубежный фондовый рынок, он имеет хороший шанс получить более внушительный доход.

Вопросы:

1. Как вы думаете, почему россияне охотнее вкладывают деньги в иностранные активы?
2. Почему россияне выбирают консервативные зарубежные вложения?
3. Оправдан ли риск инвестора при вложении средств, как в российские, так и зарубежные акции? Поясните.

Кейс 23. Силиконовая долина

Наличие собственной Silicon Valley (Силиконовой долины) становится сегодня вопросом престижа для любого государства, стремящегося попасть в разряд технологически развитых стран. Силиконовая долина – это выдуманное журналистами название части графства Санта-Клара в Центральной Калифорнии, лежащей в 30 км к югу от Сан-Франциско. Здесь базируется более 4 тысяч компьютерных фирм с полумиллионом сотрудников, выпускается треть продукции ракетно- и самолетостроения США, а также пятая часть полупроводников и шестая часть компьютеров в мире.

Но главную достопримечательность Силиконовой долины скорее можно отнести к области виртуальной, а нереальной экономики. Речь идет о феномене венчурного бизнеса – специфическом виде финансирования высоко прибыльных рискованных проектов. За годы своего существования Силиконовая долина стала примером успешного развития венчурного капитала. Большинство местных предприятий – мелкие и средние фирмы, созданные на деньги венчурных компаний. Инвестиции последних в компьютерный бизнес в 70-е гг. многие считали чудачеством. Но в 80-е и 90-е гг. вложения в новые компьютерные и информационные технологии по прибыльности и срокам окупаемости обогнали торговлю недвижимостью и биржевые спекуляции.

Венчурное финансирование парадоксальным образом стало одним из двигателей американской 1101 экономики, хотя объем капиталовложений венчурного бизнеса в той же Силиконовой долине не превышает 12 млрд. долл. в год.

Сравнительно небольшие предприятия, развивая новые идеи и создавая новые технологии, тянут за собой гигантов, оперативно обеспечивая их передовыми разработками в самых различных областях. «Венчурная психология», ожидание баснословных прибылей от сравнительно небольших вложений, наложила сильный отпечаток на современное американское общество. Широкое развитие фондового рынка фактически превратило значительную часть экономики США в гигантское венчурное предприятие.

Полвека назад ничто не предвещало грядущего расцвета «венчурной цивилизации» Калифорнии. Спустя несколько десятилетий долина получила известность благодаря микропроцессору, сделанному на основе кристаллов кремния. Хотя кремний – основной элемент земной коры, легко доступный повсюду, именно здесь он стал символом успеха. В декабре 1947 г. в долине произошло событие, определившее ее дальнейшее развитие. В лабораториях AT&T Bell впервые для усиления электрического тока был использован кремниевый полупроводник. Это изобретение позволило заменить вакуумные «трубки» применявшиеся в первых ЭВМ, созданных в 1946 г. на Восточном побережье, небольшими и относительно дешевыми интегральными схемами.

Принципиальную роль в будущем буме сыграл расположенный в долине близ города Пало-Альто один из самых престижных частных университетов США – Стэнфордский. Почетное звание отца Силиконовой долины принадлежит выдающемуся электротехнику из Стэнфорда профессору Фредерику Терману. В 30-е годы он читал здесь курс радиоэлектроники и побуждал своих студентов или работать в местных компаниях, или основывать собственный бизнес, а не уезжать на Восточное побережье. Инновации Стэнфордского университета стали основой будущей специализации долины.

В XX веке ключом к экономическому успеху стало, прежде всего, первенство в сфере научно-технических разработок. Одновременно развитие системы социального обеспечения и страхования привело к тому, что на рынке появилось много свободного капитала, который промышленность уже не могла использовать с выгодой. Фондовый рынок, привлекающий большую часть таких средств, подвержен периодическим кризисам, поэтому пенсионные

фонды и страховые компании осторожно относятся к инвестициям в ценные бумаги. В то же время постоянно существует дефицит инвестиций в новейшие разработки в области компьютерных технологий, средств связи и медицины. Именно здесь появились американские венчурные компании, выступающие в качестве посредников и использующие деньги пенсионных и страховых фондов, а также банков для финансирования разработок в этих сферах. Венчурные фирмы, таким образом, снимают с фондов ответственность за возможные потери и делят ее с теми компаниями, в которые вкладывают привлеченные средства. На то, чтобы создать эту схему и заставить ее прибыльно работать, ушел не один десяток лет.

В 1950 г. при Стэнфордском университете был основан Industrial Park, позже переименованный в Research Park. За квалифицированными кадрами в долину потянулись промышленники. В 50-е годы электротехнические компании, такие как «General Electric», «Sylvania», «Westinghouse Electric» и «Ford Philco», разместили свои производства в Пало-Альто и соседних с ним городках. А в Сан-Хосе, самом большом городе долины, компания IBM создала крупный исследовательский центр. Вслед за гигантами в графстве Санта-Клара появились небольшие компании. За считанные годы здесь возник прообраз современных технопарков. На нескольких квадратных километрах возникла новая форма связи науки и производства. К началу 70-х годов в долине существовало 15 фирм, производивших полупроводники. Критическая масса была достигнута, что послужило началом компьютерной и 1988 революции. В 1974 г. миниатюризация полупроводниковых плат привела к созданию на фирме «Intel» микропроцессора 4004, способного производить миллионы операций в секунду. С тех пор объем информации, обрабатываемой процессорами, удваивался каждые 2 года, и компьютеры стали проникать в повседневную жизнь, особенно после того, как в 1976 г. фирма «Apple» (ее производство тогда занимало один гараж) собрала первый в мире персональный компьютер. Тогда же редактор «Microelectronics News» Дон Хофлер впервые назвал долину Силиконовой.

На этом этапе проблема финансирования встала во всей остроте. Если первые технические фирмы существовали благодаря военным заказам, то когда счет компаний пошел на сотни, государственных денег хватать на всех не стало. На одних же частных заказах просуществовать было трудно. Ректор Стэнфордского университета пытался решить финансовые проблемы компаний, сдавая им участки земли технопарка в аренду на 99 лет по льготным ставкам. Тем не

менее компании были вынуждены привлекать заемные капиталы. Сначала на смену госбюджету пришел банковский капитал Восточного побережья США. Однако банки не были готовы идти на рискованные операции в больших масштабах, и вскоре их заменил капитал, который был готов рисковать, – венчурные инвестиционные компании. Была выведена формула успеха по-калифорнийски: интеллектуальный капитал плюс венчурный капитал.

Пятая часть американских венчурных компаний сосредоточена в Калифорнии, в основном в Сан-Франциско. В отличие от банков, которые на определенных условиях ссужают средства на основании дела, компании венчурного капитала поступают иначе. У образующегося или уже действующей фирмы, которая еще не представлена на фондовой бирже, покупается пакет акций – 50% или больше. Подобным образом финансируется ее последующая деятельность. Согласно исследованию, проведенному одной из американских корпораций, в среднем каждая венчурная компания финансирует в год 7 проектов. Механизм получения денег достаточно прост: необходимо прийти к венчурному капиталисту и убедить его в высокой прибыльности предлагаемого проекта. Каждая венчурная фирма получает в месяц двести-триста предложений от людей, обещающих, как правило, рост капитализации в 10 – 50 раз через два-три года после появления компании. Но не каждый более или менее интересный проект или новая компания могут рассчитывать на вливания. Примерно из тысячи фирм, обратившихся за инвестициями в венчурные компании и приславших свои бизнес-планы, только семь получают необходимые средства в обмен на акции.

Однако перед тем, как сделать такой шаг, венчурные компании тщательно рассматривают предложения об инвестициях, обращая внимание, прежде всего, на профиль деятельности компании, ее руководство, перспективность и окупаемость предлагаемых проектов. Причем обычно у новых компаний основные проблемы возникают с руководством, которое в глазах потенциального инвестора выглядит малоопытным. Именно поэтому венчурные компании часто включают в руководство клиентов своих менеджеров, которые не просто наблюдают за деятельностью подопечных, но и участвуют в принятии всех ключевых решений, назначают или снимают людей с руководящих постов. Одновременно ведется раскрутка новой компании в средствах массовой информации, призванная убедить потенциальных инвесторов покупать ее акции. По прошествии определенного периода (оговоренного сторонами при заключении сделки), обычно

через два-четыре года, венчурные компании вместе с высокой прибылью могут получить деньги назад, продав свой пакет, когда бумаги компании-клиента начнут котируются на фондовой бирже.

Постоянный приток венчурного капитала и компьютерный бум начала 90-х последние восемь лет создали в Силиконовой долине более 200 тысяч рабочих мест. Ежегодные объемы средств, вкладываемых американскими венчурными компаниями и 1074 в новые технологии, постоянно растут. Не последнюю роль в этом играет законодательство США, снимающее с новообразованных компаний часть налогового бремени, стимулируя тем самым приток в них свободного капитала. При венчурном финансировании проектов долины 20–30 % новых предприятия дают фактический доход в 200–300 %, 10–20 % разоряются, оставшиеся имеют норму прибыли в 40 %. Нигде в мире столько людей за такое короткое время не становились миллионерами. И это притягивает в долину все больше денег.

(по статье А. Кокишрова, П. Кирьяна «Торговцы будущим», опубликованной в журнале «Эксперт», 1999, № 23)

Вопросы:

Проанализируйте приведенную ситуацию и выделите основные формы инновационного предпринимательства. Выделите ключевые факторы успеха инновационных стратегий. Раскройте механизм влияния малых инновационных предприятий на развитие техники и технологии. Какие формы финансирования инновационных проектов оказали решающее влияние на успех предприятий Силиконовой долины и какие инфраструктурные условия способствовали этому успеху? Ответы обоснуйте.

Кейс 24. Компьютерные игры

К российским разработчикам компьютерных игр все активнее проявляют интерес крупные западные инвесторы. На днях венчурное подразделение корпорации «INTEL» и немецкий инвестфонд Quadriga Capital Russia купили 30% акций одного из крупнейших в России разработчиков – компании «Акелла».

Еще в марте нынешнего года, когда американский венчурный холдинг «Enerl» приобрел 100% компании «Nival Interactive», участники рынка сошлись во мнении, что за сделкой последуют другие

поглощения, которые изменят расстановку сил в отечественной игровой индустрии. В июле прогноз сбылся: 52,9% акций одного из крупнейших российских издателей игр – компании «Бука» – купил венчурный фонд ЕБРР Norum совместно с инвесткомпанией «Финнам». С помощью новых совладельцев «Бука» рассчитывает стать крупнейшим в России издателем игр, опередив нынешнего лидера – «1С». Очередным подтверждением такой «скупки» стала и сделка по приобретению «Акеллы». По неофициальным данным, за треть ее акций было заплачено \$3 млн., при этом «Intel» досталось 10% «Акеллы», а фонду Quadriga – 20%. Сделку на рынке назвали обоюдовой: «Акелла» сохранила за собой контрольный пакет, но получила возможность привлечь солидные финансовые ресурсы новых акционеров. «Intel» же за счет небольших капиталовложений смог закрепиться на нашем игровом рынке до прихода конкурентов. Учитывая, что ежегодные темпы роста этого рынка превышают 50%, в скором времени стоит ожидать появления на нем и других мировых гигантов компьютерной индустрии.

Вопросы:

1. На сколько, по-вашему мнению, выгодна вышеописанная сделка для компании «Акелла»?
2. На сколько, по-вашему мнению, выгодна вышеописанная сделка для венчурного подразделения корпорации «Intel»?
3. Как вы думаете, может ли компания «Бука» опередить лидера «1С»?
4. Назовите крупнейшие компании на российском рынке лицензионных компьютерных игр.
5. Каков, по вашему мнению, прогноз развития российского рынка компьютерных игр?

Тест к разделу 1

Склонны ли вы к риску?

Внимательно прочтите каждое из 25 утверждений. Выберите из предложенных вариантов тот, который наиболее точно, на ваш взгляд, характеризует вас. Обведите символ, соответствующий вашему мнению: «а» – НЕТ, НЕ СОГЛАСЕН, «б» – ДА, СОГЛАСЕН. Сложите все «б», присвоив каждому ответу 1 балл.

1. Мне не нравятся ситуации, которые я не контролирую полностью:
а, б
2. Я не могу часами обдумывать проблему и в итоге ничего не успеваю сделать:
а, б
3. Я всегда стараюсь обращать внимание на детали:
а, б
4. Я не начинаю действовать до тех пор, пока не разберусь в проблеме до конца:
а, б
5. Сталкиваясь с проблемой, я внимательно обдумываю, как каждое из возможных решений отразится на мне:
а, б
6. Меня вряд ли можно назвать импульсивным человеком:
а, б
7. Принимая решение, я обдумываю возможные результаты своих действий:
а, б
8. Мне никогда не нравились такие виды спорта, как альпинизм и автоспорт:
а, б
9. Для принятия решения мне требуется изучить свои возможности:
а, б
10. Я поступаю осмотрительнее, чем большинство знакомых мне людей:
а, б
11. Если бы меня спросили, осторожный ли я человек, я бы не задумываясь ответил «да»:
а, б
12. Я более терпелив в разрешении проблемных ситуаций, чем другие:
а, б

13. Я не люблю непредсказуемых ситуаций:
а, б
14. Я всегда имею достаточно денег на крайний случай:
а, б
15. Мои друзья, вероятно, сказали бы, что мне не хватает безрассудности:
а, б
16. Я считаю, что осторожность никогда не бывает лишней:
а, б
17. Почти всегда я планирую свои дела на день:
а, б
18. В критических ситуациях я представляю себе истинное положение дел лучше, чем другие:
а, б
19. Я всегда серьезно обдумываю последствия своих действий:
а, б
20. Решая проблемы, я стараюсь их обдумывать и исключать риск неожиданного развития событий:
а, б
21. Я хорошо распознаю ситуации, в которых присутствует риск неудачи:
а, б
22. Я не люблю браться за работу, в которой я буду вынужден рисковать:
а, б
23. Меня нельзя назвать опрометчивым человеком:
а, б
24. Я не возьмусь решать проблему, не получив достаточно информации:
а, б
25. Даже есть мне ясно, как себя вести, я, как правило, медлю с принятием решения:
а, б

Как вы относитесь к новому?

Внимательно прочтите каждое из 25 утверждений. Выберите из предложенных вариантов тот, который наиболее точно, на ваш взгляд, характеризует вас. Обведите символ, соответствующий вашему мнению: «а» НЕТ, НЕ СОГЛАСЕН, «б» – ДА, СОГЛАСЕН. Сложите все «б», присвоив каждому ответу 1 балл.

1. Человеку свойственно стремиться к новому:
а, б
2. Я быстро привыкаю к условиям любой новой работы:
а, б
3. Меня не раздражают внезапные изменения распорядка работы:
а, б
4. Я бы многое поменял в моей работе, чтобы сделать ее более привлекательной
а, б
5. Я готов активно содействовать нововведениям в нашем бизнесе:
а, б
6. Большинство моих коллег с трудом принимают любые нововведения:
а, б
7. Я легко иду на любые перемены:
а, б
8. Я могу действовать сам и не жду указаний сверху:
а, б
9. Я быстро приспосабливаюсь к новому коллективу:
а, б
10. Потенциально изменения в моей жизни чаще всего радуют меня:
а, б
11. Я легко привыкаю к требованиям начальства:
а, б
12. Я чувствую себя комфортно, попадая в новую обстановку:
а, б
13. Я живу по пословице: « Век живи, век учись»:
а, б
14. Я люблю путешествовать, потому что мне интересно узнавать новое:
а, б

15. Для меня важно, чтобы в жизни была радость познания и творчества:
а, б
16. Мне не нужно специально готовиться к переменам в моей жизни:
а, б
17. На новой работе я быстро понимаю преимущество и недостатки моего положения:
а, б
18. Я считаю, что традиции, безусловно, ценны, но их стоит иногда менять:
а, б
19. При воспитании детей важно научить их легко относиться к переменам:
а, б
20. Я интересуюсь всем, что может быть полезно для моего профессионального роста:
а, б
21. Я считаю, что не всегда нужно руководствоваться инструкциями и правилами:
а, б
22. Можно сказать, что я живу будущим:
а, б
23. Иногда мне хочется остановиться и проанализировать свой опыт:
а, б
24. Я считаю себя человеком, находящимся в русле всего нового:
а, б
25. Я не считаю ежедневный труд рутинным:
а, б

Раздел 2. Франчайзинг

Тема 6.

Объекты франчайзинга

Изучив данную тему, студент должен:

- *знать* основные термины и понятия;
- *уметь* различать объекты франчайзинга;
- *приобрести навыки* практической ориентации.

При изучении темы 6 необходимо:

- *читать* учебное пособие: Ягудин С.Ю. Венчурное предпринимательство. Франчайзинг. – М.: МЭСИ, 2006. Разд. 2. Тема 6;
- *акцентировать внимание* на следующих понятиях: франчайзинг, франчайзер, франчайзи, франшиза, соглашение, источники доходов, преимущества франчайзинга, недостатки франчайзинга, лицензия на использование товарного знака.

6.1. Основные термины и понятия

Слово «франчайзинг» произошло от французского «franchise», что означает «льгота, привилегия, освобождение от налога, взноса». Впоследствии это слово закрепилось в англоязычных государствах.

Франчайзинг – это лицензия на использование товарного знака и технологии со взаимными обязательствами и льготами по ведению бизнеса между франчайзером (передающая фирма) и франчайзи (получающая фирма или частный предприниматель), предоставляемая за определенную компенсацию и оформленная в соответствии с законом о товарных знаках.

Франчайзинг – это такая организация бизнеса, в которой компания (франчайзер) передает независимому человеку или компании (франчайзи) право на продажу продукта и услуг этой компании. Франчайзи обязуется продавать этот продукт или услуги по заранее определенным законам и правилам ведения бизнеса, которые устанавливает франчайзер. В обмен на осуществление всех этих правил франчайзи получает разрешение использовать имя компании, ее репутацию, продукт и услуги, маркетинговые технологии, экспертизу и механизмы поддержки. Таким образом, выполнение правил не является недостатком, наоборот, следование правилам означает, что франчайзи имеет прекрасную возможность сделать прибыль и понять выгодность своего вложения. Чтобы получить такие права, франчайзи делает первоначальный взнос франчайзеру, а затем выплачивает ежемесячные взносы. Это своего рода аренда, потому что франчайзи никогда не является полным владельцем товарного знака, а просто имеет право использовать товарный знак на период выплаты ежемесячных взносов. Суммы этих взносов оговариваются во франчайзинговом договоре (контракте) и являются предметом переговоров. Франчайзинговый пакет (полная система ведения бизнеса, передаваемая франчайзи) позволяет соответствующему предпринимателю вести свой бизнес успешно, даже не имея предварительного опыта, знаний или обучения в данной области.

Франчайзер – это компания, которая выдает лицензию или передает вправо пользования свой товарный знак, ноу-хау и операционные системы. Например, франчайзер создает успешный продукт или услуги, скажем, особый стиль работы ресторана быстрого питания. Франчайзер исследует, и развивает бизнес, тратит деньги на продвижение бизнеса, создает хорошую репутацию и узнаваемый имидж (называемый «брэнднэйм»). После того, как компания дока-

зала работоспособность своей бизнес-концепции и успешную воспроизводимость этого бизнеса, она может начать предлагать предпринимателям, которые хотят повторить подобный успех, купить ее франшизу.

Франчайзи – это человек или компания, которая покупает возможность обучения и помощь при создании бизнеса у франчайзера и выплачивает сервисную плату (роялти) за использование товарного знака, ноу-хау и системы ведения работ франчайзера. Франчайзи сам оплачивает затраты на создание бизнеса. Очень часто франчайзер предоставляет очень выгодные скидки на важные поставки (материалы, расходные средства). Эти скидки всегда дают возможность франчайзи покупать продукты у франчайзера по более низкой цене, и таким образом это стоит дешевле, чем развивать бизнес без франчайзера. Франчайзи делает первоначальный взнос за помощь по созданию и открытию бизнеса. Франчайзи принимает на себя обязанность выплачивать ежемесячные взносы за право пользования торговым знаком и бизнес-системой и за поддержку, обучение и консалтинг, предоставляемые франчайзером. Если все идет по плану, то франчайзи ведет успешный бизнес, и его прибыль превосходит затраты.

Франшиза – это полная бизнес-система, которую франчайзер продает франчайзи. Другим названием для подобной системы служит франчайзинговый пакет, который обычно включает пособия по ведению работ и другие важные материалы, принадлежащие франчайзеру.

Любой вид бизнеса можно превратить во франшизу. Международная Ассоциация Франчайзинга выделяет 70 отраслей хозяйства, в которых можно использовать методы франчайзинга. Полное их перечисление не имеет смысла, но вы сможете понять ширину применимости франчайзинга из следующей выборки: бухгалтерский учет, авторемонт, книжные магазины, детская одежда и обучение, строительство, небольшие продовольственные магазины, магазины косметических товаров, образование, услуги по трудоустройству, рестораны, отели, прачечные и услуги по уборке, частные почтовые ящики, фотостудии, риэлтерские компании, туризм и развлечение, прокат специального оборудования и туристические агентства.

Франчайзинговые взаимоотношения могут быть прибыльными для обеих сторон. Франчайзи заинтересован в максимальных продажах при минимальных затратах. Франчайзи должен следовать правилам ведения бизнеса по франшизе и участвовать в рекламных и маркетинговых компаниях, проводимых франчайзером. Франчайзер со-

средоточенно работает над тем, чтобы лидировать в конкурентной борьбе, что было бы очень трудно сделать одному франчайзи. Франчайзер предоставляет необходимую поддержку с тем, чтобы франчайзи мог уделять все внимание своим ежедневным операциям.

Для того чтобы достичь такого уровня взаимодействия и защиты со стороны франчайзера, франчайзи должен сформировать особые взаимоотношения с франчайзером. Эти взаимоотношения являются достаточно сложными, но эта ситуация сравнима с положением президента, которому помогает группа экспертов по всем важным вопросам. Президентом является франчайзи. Президент отвечает за данный бизнес. Но президент никогда не является абсолютным специалистом во всем. У президента есть всегда группа советников, которые являются экспертами по техническим вопросам. Эти люди понимают, что президент сознает их авторитет и опыт, и будет следовать их рекомендациям. Чтобы стать президентом, франчайзи должен выполнить семь условий:

- Полностью принять точку зрения франчайзера, его цели и ценности в данном бизнесе.
- Доверять и уважать франчайзера и в свою очередь формировать уважение и доверие франчайзера к себе.
- Принимать четко установленные правила и обязанности, описанные в договоре, поскольку после подписания договора они не подлежат никаким изменениям или дополнениям.
- Стремиться работать и общаться с франчайзером.
- Связать себя определенными обязательствами с бизнесом, быть верным ему в хорошие и плохие времена.
- Следовать операционным процедурам и стандартам, установленным франчайзером.
- Стать частью системы путем внесения в бизнес новых идей (с согласия франчайзера) и постоянного вкладывания усилий в бизнес.

Любой заинтересованный в покупке франшизы должен решить, являются ли для него приемлемыми такие взаимоотношения. Когда франчайзер берет на себя обязательства по отношению к франчайзи и принимает предпринимателя в качестве франчайзи, франчайзер таким образом говорит: «Я доверяю вам, вы являетесь хорошим вложением для нас, я верю в то, что вы будете выполнять законы франшизы, а я обещаю, если вы будете следовать законам франшизы и принимать наш опыт и знания, мы защитим ваш бизнес и сделаем вас богатым и счастливым».

Можно разными способами получить разрешение, чтобы стать франчайзи, наиболее распространенными из них являются:

- **Прямой франчайзинг.** Франчайзер продает франшизу напрямую местному предпринимателю (франчайзи). Это самый лучший способ обеспечить хорошую взаимосвязь между франчайзером и франчайзи. В случае с международным франчайзингом, где географическое расстояние между франчайзером и франчайзи велико, недостатком такого метода может быть отсутствие поддержки на местном уровне и меньше внимания к местным особенностям. Многие мелкие франчайзеры не прибегают к такой форме франчайзинга, потому что уходит много времени и усилий на поддержку таких франчайзи. Крупные франчайзеры используют такую систему с целью исследования рынка и условий ведения бизнеса в данной стране. Представьте себе, как сильно вы рискуете, когда планируете создать систему из 50 франшиз, обнаруживаете после развития 5 франшиз, что существуют местные культурные различия, которые делают ваш бизнес невыгодным. Вместо этого, франчайзер продает одну франшизу и следит за ее развитием. Если все идет хорошо, то франчайзер может начать продавать большее количество франшиз в этой стране.
- **Мастер франшиза.** Отношения по мастерской франшизе возникают, когда международный франчайзер продает исключительные права на развитие всей системы на территории всей страны одному франчайзи. Такой тип франчайзи называется владельцем мастерской лицензии. Таким образом, франчайзи становится франчайзером в данной стране, продавая и предлагая франшизы другим предпринимателям и собирая с них сервисную плату (роялти). Это часто происходит, когда существует очевидный спрос на франшизу. В таком случае франчайзер не беспокоится о том, будет его бизнес развиваться успешно или нет. Вместо этого франчайзер ищет хорошо обеспеченного местного предпринимателя, обладающего организацией, которая позволит ему сделать систему франчайзера успешно работающей концепцией на территории всей страны.

Франчайзинг как система зародился в XX веке в США и первоначально служил для изготовителей средством увеличения сбыта своей продукции. Позднее франчайзинг приняли независимые оптовые и розничные фирмы для сохранения конкурентоспособности с торговыми сетями цепного подчинения других фирм. В 30-е гг. их

примеру последовали нефтяные компании, которые начали использовать франчайзинг для создания сети заправочных автостанций. Если до этого времени нефтяные компании имели только собственные торговые предприятия, то за короткий период основным способом распределения их продукции стали предприятия, получившие от них лицензию на продажу по системе франчайзинга, что помогло этим компаниям успешно выдержать экономический спад 30-х гг.

Наиболее быстро франчайзинг развился в США в 50–60-е гг. в юридической обстановке политики невмешательства.

Впервые в мировой практике франчайзинг был внедрен в 1945 г. в США. Кондитер Ирвин Роббинс открыл кафе-мороженое. К 1949 г. совместно со своим родственником Бертоном Баскином он владел уже шестью кафе. Но бизнес рос дальше, и в один прекрасный момент предприниматели поняли, что не в состоянии уследить за ним. Тогда Баскин и Роббинс стали открывать новые кафе и тут же перепродавать их предпринимателям, желающим создать свое дело на условиях работы под торговой маркой «Baskin&Robbins».

Наибольший успех в развитии системы удалось достигнуть в 50-х гг. XX века братьям МакДональдам. В настоящее время франчайзинговая система «McDonald's» насчитывает более 14 тыс. предприятий в разных странах мира.

В настоящее время в США и других западных странах, несмотря на жесткое государственное регулирование взаимоотношений при франчайзинге, эта система наиболее развита в области реализации бензина, автомобильных товаров, алкогольных и безалкогольных напитков, сельхозоборудования, а также в сфере услуг. Всем известны сети ресторанов «McDonald's», мотелей «777», магазинов «Бен Франклин».

Сегодня франчайзинг получил развитие более чем в 70 отраслях хозяйства. Франчайзинг признан в мире как наиболее прогрессивная форма ведения бизнеса и широко распространен в зарубежной практике. Договор франчайзинга является самостоятельным объектом правового регулирования более чем в 80 странах мира.

В России франчайзинг получил свое развитие с приходом на рынок таких компаний, как «Pizza Hut», «Kodak», «McDonald's», «Coca-Cola» и др.

В 1998 году объем розничных продаж предприятий, действующих на основе франчайзинга в США, составил более 1 триллиона долларов. Согласно данным министерства труда США, в 1999 г. он вырастет 10%. Сейчас доля франчайзинговых компаний превы-

шает 40% общего объема торговли американского рынка, суммарно в них задействовано 7,2 млн. сотрудников.

В Европе в части, касающейся франчайзинга, лидирует Германия – там 530 франчайзеров лицензировали 22 тыс. франчайзи. А в роли аутсайдера выступает Дания – там насчитывается 98 материнских компаний и 2 тыс. «дочек».

На государственном уровне франчайзинг очень выгоден: к примеру, в США эта форма малого бизнеса дает свыше 13% валового национального продукта. Сравните: автомобильный бизнес дает родине Генри Форда 4% ВВП – в три раза меньше. Именно поэтому как в США, так и в Западной Европе существует четко отлаженное законодательство, регламентирующее прозрачный доступ франчайзера к информации о состоянии дел в компании-франчайзи, равно как и право отозвать у нее лицензию за нарушение обязательств.

6.2. Основные черты и особенности франчайзинга

По своей сущности франчайзинг представляет собой систему взаимоотношений, заключающуюся в возмездной передаче одной стороной (фирмой, имеющей, как правило, ярко выраженный имидж и высокую репутацию на рынке товаров и услуг) другой стороне (фирме или индивидуальному частному предпринимателю) своих средств индивидуализации производимых товаров, выполняемых работ или оказываемых услуг (товарного знака обслуживания, фирменного стиля), технологии ведения бизнеса и другой коммерческой информации, использование которой другой стороной будет содействовать росту и надежному закреплению на рынке товаров и услуг. При этом передающая сторона обязуется оказывать содействие в становлении бизнеса, обеспечивать техническую и консультационную помощь.

Франчайзингу свойственны следующие основные особенности:

- 1) франчайзинг предполагает собой наличие двух сторон соглашения (договора) – франчайзера и франчайзи;
- 2) франчайзер является владельцем исключительных прав: товарного знака, фирменного стиля, патента, идеи, авторского права и аналогичных прав. Применяя российскую терминологию, франчайзер является правообладателем;
- 3) франчайзер, являясь правообладателем, передает свои права франчайзи на определенных условиях. Франчайзи осуществляет

- свою деятельность под товарным знаком франчайзера, использует его репутацию на рынке товаров (услуг, работ) и по своему фирменному стилю идентифицируется с франчайзером;
- 4) франчайзер выступает в единственном числе; франчайзи, работающих по договору с правообладателем, может быть несколько, т.е. это своего рода сеть, работающая по единой методологии. Отношения по договору франчайзинга предполагают собой высокую этику деловых отношений, исключающих попытки превращения в пирамидные формы, т.е. расширение и продажу дистрибьюторских сетей. Суть франчайзинга – ведение своего бизнеса, суть сетей – продажа частей сети и привлечение как можно больше участников;
 - 5) для успешного ведения бизнеса франчайзер обеспечивает франчайзи различными формами поддержки и пользуется правом регулирования деятельности франчайзи с целью сохранения репутации на рынке, не нарушая при этом его юридической и экономической самостоятельности;
 - 6) за пользование правами франчайзера и оказываемую поддержку франчайзи производит определенные платежи;
 - 7) договор франчайзинга имеет индивидуальный характер и находится в зависимости от условий деятельности, политики, проводимой франчайзером, и не может быть тиражирован на другие системы.

6.3. Источники доходов франчайзера

Источниками доходов франчайзера становятся:

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

Иногда в целях повышения привлекательности франчайзи франчайзер сам организует торговую точку, убеждается в ее доходности и предлагает ее франчайзи.

6.4. Преимущества франчайзинга

Зачем франчайзеру продавать права на свой бизнес? Зачем франчайзеру утрачивать в какой-то степени контроль над своим бизнесом для того, чтобы привлечь франчайзи? Почему франчайзер вовлекает в свой бизнес людей, которые ничего о нем не знают? Существует большое количество подобных вопросов о том, почему же все-таки франчайзер хочет развивать франшизу. У франчайзи в свою очередь тоже возникает много вопросов, связанных с инвестированием в франчайзинговое предприятие. Ответ простой – преимущества.

Преимущества для франчайзера

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

После того, как бизнес своим успехом доказал свою жизнеспособность, основатели желают развивать это дело. Здесь возникает два пути: развивать дело, инвестируя прибыль, или создавать франчайзинговую систему.

При создании и развитии франчайзинговой системы ее основатели будут рассматривать пять позиций:

1. **Франчайзинг приносит дополнительные деньги для расширения бизнеса.** Если компания стремится к развитию на региональном, национальном или международном уровне, то потребуются дополнительные вложения на программу развития. Эти фонды можно создать с помощью франчайзи. Франчайзи делают первоначальный взнос. Приобретая полный франчайзинговый пакет, подписав дополнительно несколько франчайзинговых договоров с франчайзи, франчайзер сможет продавать им другие услуги по управлению (ме-

неджменту), такие, как особая поддержка по консалтингу и маркетингу. Обе сделки (первоначальная продаж франшизы и продажа специальных услуг) служат дополнительным источником дохода для франчайзера.

2. **Франчайзи делают дополнительные выплаты на поддержку услуг, предоставляемых франчайзером.** Все работающие франчайзи ежемесячно платят франчайзеру за предоставление услуг. Часть этих денег идет на предоставление услуг по поддержке франчайзи этой системы (обучение персонала, консультанты и т. д.).
3. **Франчайзинг открывает возможности быстрого расширения на новом рынке и укрепления своей репутации на существующем рынке.** Увеличение количества выплачиваемых взносов позволяет франчайзеру быстро и эффективно развиваться на рынке. Помните, что именно франчайзи приносят на новый рынок имя франшизы. Каждый отдельный франчайзер получает огромные преимущества на всем рынке потому, что франчайзи, быстро расширяясь на новом рынке и делая инвестиции в развитие этого бизнеса в новых городах, создают широкую сеть бизнеса, на развитие которой у франчайзера никогда не хватило бы денег.
4. **Франчайзинг открывает для потребителя возможность больше узнать о продукте и услугах.** С открытием новых предприятий потребители больше узнают о продукте и услугах. Это очень важно, так как новая франшиза становится узнаваемой на рынке по мере предоставления своих услуг. Многочисленные франчайзинговые предприятия на специфичном рынке открывают экономный доступ к рекламе в средствах массовой информации, что делает франчайзинг известным среди большего числа потребителей. Использование рекламы приводит к увеличению продаж и прибыли в каждом предприятии франчайзинговой системы.
5. **Успех франчайзинговой системы при создании новых бизнес-концепций.** Успех франчайзинговой компании во многом зависит от проверенности и прибыльности бизнес-концепции. Франчайзер развивает свою концепцию бизнеса и доказывает ее прибыльность на примере своих собственных магазинов. Франчайзер разделяет свой опыт со всеми франчайзи системы, предоставляя им возможность вести свой бизнес так же успешно. Поэтому, если компания хочет узнать, возможно ли превратить

их бизнес в успешную франшизу, они должны просто посмотреть, насколько успешно прошло такое превращение в другом, похожем бизнесе.

Преимущества для франчайзи

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

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

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

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

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

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

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

6.5. Недостатки франчайзинга

Как бизнес-концепция франчайзинг всегда предлагает много преимуществ и для франчайзи, и для франчайзера. Но есть и недостатки. Когда вы обращаетесь к франчайзингу, необходимо рассматривать и преимущества, и недостатки. Обеим сторонам необходимо принимать во внимание следующее.

Недостатки для франчайзера

1. **Невозможность завершить отношения с франчайзи, который не следует правилам системы.** Франчайзинговый договор определяет природу отношений между франчайзером и франчайзи. Франчайзинговый договор предусматривает ряд положений, защищающих франчайзи. Эти положения предусматривают невозможность для франчайзера расторгнуть контракт с франчайзи. Но вместе с тем такие положения осложняют вывод из системы франчайзи, который не выполняет законов франчайзингового бизнеса.

2. **Франчайзи не являются работниками франчайзера.** Франчайзи являются независимыми владельцами бизнеса. Даже при наличии франчайзингового договора могут возникать трудности при контроле сделок, осуществляемых франчайзи в своем бизнесе.

3. **Влияние плохо работающих франчайзинговых предприятий.** Многие потребители воспринимают каждое франчайзинговое предприятие как часть одной цепи предприятий, работающих под единым товарным знаком. И если какой-нибудь франчайзи плохо ведет свой бизнес, то это будет бросать тень на всю франчайзинговую систему.

4. **Недоплата или выплата взносов с опозданием.** Франчайзеры устанавливают структуру выплат за предоставленный сервис, принимая за основу процент от общей суммы продаж в каждом предприятии. Франчайзи обязаны предоставлять отчет об общей сумме продаж франчайзеру для того, чтобы определить сумму оплаты за сервис. Франчайзи может попытаться скрыть сумму продаж и предоставить неполный отчет с тем, чтобы понизить взнос своему франчайзеру.

5. **Трудности сохранения конфиденциальности коммерческой тайны.** Работа любой франчайзинговой системы основана на принципах и стандартах, являющихся интеллектуальной собственностью франчайзера. Эти принципы бизнеса представляют собой коммерческую тайну и служат основой успеха франчайзинговой системы. Франчайзи получает доступ к коммерческим секретам,

проходя обучение по программе франчайзера. И хотя Франчайзинговый договор запрещает франчайзи разглашать подобную информацию, все равно это случается. Франчайзеру сложно с этим бороться, поэтому если ему не удастся выработать эффективные меры, то вся франчайзинговая система может сильно пострадать.

6. Выход из франчайзинговой системы успешно работающих франчайзи. Франчайзи может считать, что франчайзинговые отношения накладывают на него слишком большие ограничения и в результате потерять интерес к этому бизнесу. Расторгнув контракт с франчайзером, он, возможно, захочет открыть свой собственный бизнес, который будет представлять прямую конкуренцию франчайзеру.

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

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

Недостатки для франчайзи

1. Невыполнение контракта по франчайзинговому договору. Франчайзи должен соблюдать правила франчайзинговой системы. Эти правила сформулированы во франчайзинговом договоре и их должны выполнять все франчайзи без исключения. Франчайзи могут вносить свои предложения, но они не могут менять систему.

2. Взгляд на франчайзинговую систему как ограничивающую инициативу франчайзи. В дополнение к франчайзинговому договору франчайзи должен следовать специальным правилам, касающимся ежедневных операций в бизнесе и использования товарного знака франшизы. Это все описано в программе обучения франчайзера. Такие ограничения могут касаться рабочих часов, границ территории, ассортимента продукта и услуг, предлагаемых потребителю. Франчайзи должен дать согласие на принятие этих ограничений до начала действия франчайзингового договора.

3. Установление необходимого сотрудничества среди всех франчайзи системы. Хотя франчайзи представляет собой независимого владельца своего бизнеса, он является важным связующим звеном в сети владельцев франшизы. Каждый отдельный франчайзи является товарищем по бизнесу. Не смотря на то, что франчайзи предоставляют на рынок одинаковый продукт и услуги, они не являются конкурентами.

4. Отсутствие поддержки со стороны франчайзера. Потенциальный франчайзи должен внимательно ознакомиться с работой франчайзинговой системы, чтобы определить, предоставляет ли франчайзер необходимую поддержку по менеджменту или ведению работ. Поддержка франчайзера является важнейшим аспектом во франчайзинговых отношениях. Франчайзи должен определить уровень поддержки до того, как начнет действовать контракт. Недостаточная поддержка со стороны франчайзера подрывает силу франчайзинговой системы.

5. Определение финансовой мощи франчайзера. Потенциальные франчайзи должны изучить доступную информацию о финансовом положении франчайзера. Может случиться так, что франчайзер объявит о банкротстве, что может привести к продаже франшизы или ее аннуляции.

До начала приведения в исполнение франчайзингового договора потенциальный франчайзи должен очень тщательно ознакомиться с материалами, предоставляемыми франчайзером. Потенциальному франчайзи следует встретиться с другими франчайзи этой системы и определить, как франчайзер выполняет свои обещания по предоставлению услуг.

Вопросы для самооценки темы 6:

1. Что такое франчайзинг?
2. Назовите преимущества для франчайзи.
3. Перечислите преимущества для франчайзера.
4. Назовите недостатки для франчайзера.
5. Какие недостатки франчайзи вы знаете?
6. Что такое мастер франшиза?
7. Где впервые в мировой практике был внедрен франчайзинг?
8. Какие особенности свойственны франчайзингу?
9. Назовите источники доходов франчайзера.
10. Что получает франчайзи при подписании договора?
11. Какие обязанности у франчайзера?
12. Что продает франчайзер франчайзи?

Тема 7.

Виды франчайзинга

Изучив данную тему, студент должен:

- *знать* основные понятия и термины;
- *уметь* различать основные виды франчайзинга, их особенности;
- *приобрести навыки* практической ориентации.

При изучении темы 7 необходимо:

- *читать* учебное пособие: Ягудин С.Ю. Венчурное предпринимательство. Франчайзинг. – М.: МЭСИ, 2006. Разд. 2. Тема 7;
- *акцентировать внимание* на следующих понятиях: франчайзинг, производственный франчайзинг, сервисный франчайзинг, производитель, розничная торговля, оптовая торговля, обладатель прав, производитель сырья, производители готовой продукции, предприятия сферы услуг, франчайзинг бизнес-формата.

- Существуют основные виды франчайзинга:
- товарный франчайзинг;
 - производственный франчайзинг;
 - сервисный франчайзинг;
 - франчайзинг бизнес-формата.

Товарный франчайзинг представляет собой продажу товаров, производимых франчайзером и каким-либо образом маркированных его товарным знаком. Франчайзи, как правило, осуществляет послепродажное их обслуживание. Схема отношений при товарном франчайзинге представлена на рис. 7.

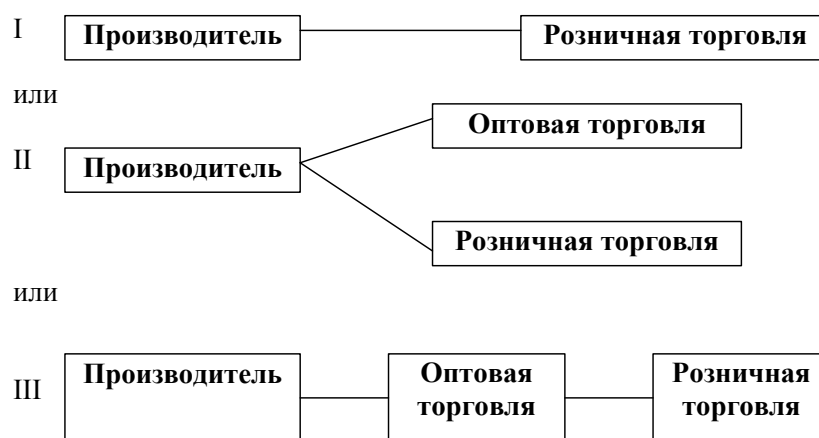


Рис. 7. Схема отношений при товарном франчайзинге

Правообладателем (франчайзером) при данном виде франчайзинга выступает производитель. Основным передаваемым правом является право на использование товарного знака франчайзера. В варианте III предполагается непрерывная связь производителя с оптовой и розничной торговлей, т.е. оптовому предприятию предоставляется право уступки прав правообладателя на определенных условиях.

В США первые франшизы стали популярными в начале нынешнего века как способ продажи машин и бензина. В тот период времени франшизы были созданы на уровне распределителей (дистрибьюторов). Такой подход давал гарантию производителям в

том, что их товары попадут к покупателям точно в таком виде, в каком они были созданы. При этом имя и торговая марка компании получали широкое распространение и приносили все выгоды потребителям. В настоящее время автомобильные компании, производящие бензин, согласно американским законам не считаются франчайзерами, тогда как многие другие компании широко пользуются франчайзингом как способом распространения и распределения своих товаров. В США такой способ ведения бизнеса, при котором франчайзи покупают у ведущей компании право на продажу товаров с ее торговой маркой, называется товарным франчайзингом. В настоящее время такая форма используется несколькими компаниями, например, по производству автопокрышек. Если же товары и услуги не имеют торговых марок, они не включаются в эту категорию.

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

Примером эффективной работы в этом направлении может служить компания «Дженерал Моторс», которая до настоящего времени является лидером автомобильной промышленности.

Можно привести пример и из российской практики. К сожалению, он имеет негативный характер. К 1993 г. крупнейшим производителем машин АвтоВАЗом был полностью утрачен контроль на рынке в связи с отсутствием единой маркетинговой и ценовой политики, произвольным поведением посредников и дилеров. Разброс цен у дилеров составлял порядка 2 тыс. долл., в ряде случаев дилеры продавали машины дешевле заводской цены, что, естественно, привело к большим сложностям со сбытом продукции.

Франчайзинг товара может быть применен в системе сбыта нефтепродуктов, особенно при выделении автозаправочных станций из более крупных сбытовых структур. Хотя в связи с изменени-

ем предпочтений потребителей к системе услуг, оказываемых на АЗС, применение чистого франчайзинга товара в этой отрасли ограничено. Наиболее эффективной формой отношений здесь будет *франчайзинг бизнес-формата*, о котором речь пойдет ниже. Франчайзинг в нефтеперерабатывающей промышленности наиболее распространен в Австралии.

Франчайзинг товара может быть также использован при продаже косметики и фирменной одежды. Примером товарного франчайзинга в России является компания «Ле Монти». Однако в России в условиях повсеместного использования различных зачетных и вексельных схем оплаты продукции франчайзинг товара вряд ли получит широкое практическое применение.

Производственный франчайзинг – это наиболее эффективная организация производства определенного вида продукции. Фирма, обладающая секретом производства сырья и запатентованной технологией изготовления готового продукта, осуществляет обеспечение конечного производителя сырьем и передает права на использование этой технологии.

В варианте I (см. рис. 8) франчайзером выступает производитель сырья. Однако на практике чаще всего владельцем прав выступает предприятие, не являющееся производителем сырья или готовой продукции, и схема отношений складывается по двум другим вариантам. Наиболее ярким представителем, использующим систему производственного франчайзинга, является компания «Coca-Cola».

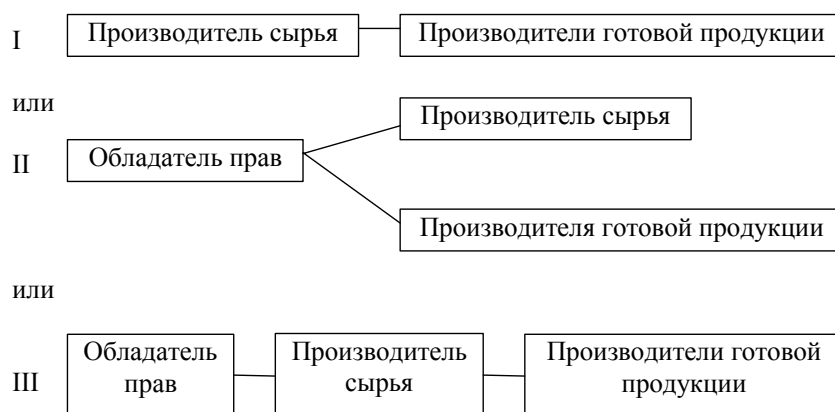


Рис. 8. Схема отношений при производственном франчайзинге

Каждый из местных или региональных разливочных или упаковочных заводов является франчайзи основной компании. «Coca-Cola», «Pepsi» и другие продают концентраты и другие продукты, необходимые для производства, местным разливочным компаниям, которые затем смешивают концентраты с другими составляющими компонентами и разливают в бутылки или банки для распределения по местным дилерам. Само собой разумеется, что товар в Нью-Йорке не должен отличаться от товара в Санкт-Петербурге или в Москве.

Производственный франчайзинг основывается на общих для сторон целях:

- разделение труда и специализация производства;
- повышение объема производства и расширение производственной программы;
- обеспечение экономичности производства;
- увеличение гибкости производства и сбыта в соответствии с требованиями рынка;
- освоение производства новых изделий в зависимости от изменений на рынке.

Схема производственного франчайзинга работоспособна практически во всех отраслях производства при наличии прав на объекты интеллектуальной собственности, подтвержденных охраняемыми документами, в том числе на товарный знак.

Производственный франчайзинг имеет много общего с лицензионным договором, но не ограничивается им. Франчайзинг – не просто договор, это система длительных отношений, детализированная основным договором и специальным «Руководством по франчайзингу», которое также является собственностью франчайзера. Условия лицензионного договора являются лишь частью отношений, предусмотренных системой франчайзинга.

Сервисный франчайзинг представляет собой нечто среднее между двумя указанными выше видами. Сфера его применения – услуги. Сущность заключается в том, что франчайзи предоставляет право заниматься определенным видом деятельности под торговой маркой франчайзера. Франчайзер имеет ряд запатентованных прав, которые на основании договора передаются франчайзи (рис. 9).

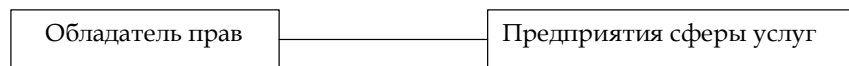


Рис. 9. Схема отношений при сервисном франчайзинге

Знакомая всем франчайзинговая система «McDonalds» наряду с товарным знаком, технологией приготовления бутербродов имеет свои стандарты внутреннего и внешнего дизайна помещений, фирменного стиля во всех элементах организации приготовления блюд и обслуживания клиентов.

Активно работает на российском рынке компания «Kodak». Крупнейший представитель франчайзинговой сети – компания «Marriott» – знакома нам по гостинице «Marriott Grand Hotel».

Сервисный франчайзинг получил широкое распространение и является перспективной технологией ведения бизнеса. Основная направленность сервисного франчайзинга – высокий уровень обслуживания потребителей. Благодаря совместной политике, проводимой франчайзером и франчайзи, потребителю быстро становится известно, какое количество и качество услуг ему может быть гарантировано в определенный промежуток времени на предприятиях определенной торговой марки. Осведомленность экономит время потребителей на поиск и удовлетворение своих потребностей, а ожидаемое качество обслуживания оказывает помимо всего прочего положительное эмоциональное воздействие, что повышает вероятность повторных обращений к франчайзи. Потребитель идентифицирует правообладателя и пользователя товарной марки, что дает дополнительные импульсы развитию франчайзинговой системы.

Франчайзинг применим практически во всех направлениях сферы услуг. Все активнее выходят на российский рынок зарубежные сервисные компании с предложением покупки франшизы. *Франшиза* – это весь пакет прав, технологии, оборудования, услуг и т. д., предлагаемых франчайзером к продаже.

На российском рынке сервисный франчайзинг активно развивается в туристическом бизнесе, в области недвижимости, трудоустройства и образовательной деятельности.

Франчайзинг бизнес-формата является наиболее комплексным. Наряду со всеми перечисленными правами франчайзер передает франчайзи разработанную им технологию организации и ведения бизнеса. Франчайзи полностью идентифицируется с франчайзером и становится частью общей корпоративной системы.

Элементы франчайзинга бизнес-формата будут раскрыты подробно в следующих главах. Франчайзер при таком франчайзинге может быть предприятием, добывающим сырье, производителем, оптовым или розничным торговцем, предприятием сферы услуг, а может быть только владельцем прав, которые по договору переда-

ются франчайзи на определенных условиях. Но при этом все предприятия, работающие в системе, должны работать по единой методологии, в едином стиле и соблюдать внутрисистемные интересы. Система франчайзинга бизнес-формата дает возможность не только расширить бизнес во внутриотраслевом масштабе и сопредельных отраслях, но и включить в систему различные направления бизнеса. Высокая репутация фирмы в одной сфере деятельности при использовании системы франчайзинга бизнес-формата на практике дает колоссальные возможности для расширения деятельности как самой фирме (в данном случае она, естественно, будет франчайзером), так и предприятиям, которые будут использовать эту репутацию для организации и развития своего бизнеса.

Проиллюстрируем сказанное на условном примере. На оживленной трассе строится автозаправочная станция. Современному потребителю в ожидании окончания обслуживания зачастую необходимо позвонить, пообедать, что-то купить. Исходя из этого, необходимо сформировать несколько самостоятельных предприятий (рис. 10).

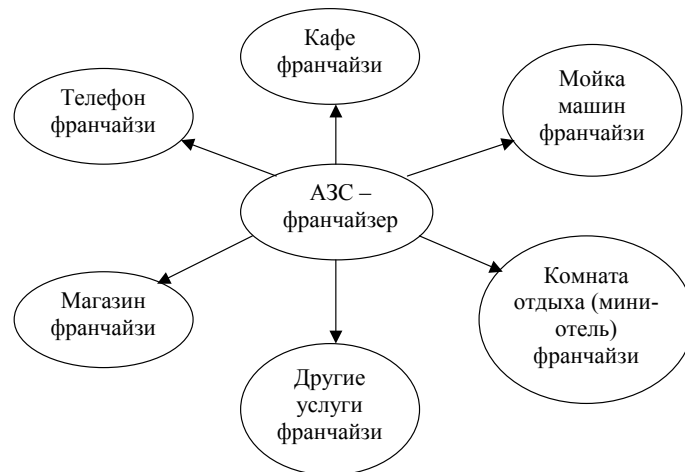


Рис. 10. Схема отношений при франчайзинге бизнес-формата на примере АЗС

Во избежание возникновения у потенциальных клиентов несогласованности деятельности фирменный стиль и методология их деятельности должны быть идентичны.

Создание франчайзинговых торговых и производственных предприятий – хороший метод тестирования рынка перед осуществлением крупных финансовых инвестиций. Франчайзинг позволяет резко снизить финансовый и политический риск фирмы, начинающей работать в незнакомой стране.

Франчайзинг позволяет фирме развиваться полицентрично, что вызывает большое доверие у потребителей, позволяет лучше учитывать их запросы и обеспечивает большую устойчивость системы.

Вопросы для самооценки темы 7:

1. Назовите основные виды франчайзинга.
2. Какое право предоставляется оптовому предприятию?
3. В чем особенности товарного франчайзинга?
4. Где используется товарный франчайзинг?
5. Где наиболее часто применяется товарный франчайзинг?
6. В чем особенности различных вариантов производственного франчайзинга?
7. На чем основывается производственный франчайзинг?
8. Какая схема отношений при сервисном франчайзинге?
9. Где получил широкое распространение сервисный франчайзинг?
10. Где активно развивается сервисный франчайзинг на российском рынке?
11. Укажите, какие особенности имеет франчайзинг бизнес-формата?
12. Какова схема отношений при франчайзинге бизнес-формата?

Тема 8.

Разработка системы франчайзинга

Изучив данную тему, студент должен:

- *знать* основные понятия и термины;
- *уметь* ориентироваться в формировании системы франчайзинга и построении этапов разработки системы франчайзинга;
- *приобрести навыки* практической ориентации.

При изучении темы 8 необходимо:

- *читать* учебное пособие: Ягудин С.Ю. Венчурное предпринимательство. Франчайзинг. – М.: МЭСИ, 2006. Разд. 2. Тема 8;
- *акцентировать внимание* на следующих понятиях: система франчайзинга, уровень репутации, брендинг, бренд, торговая марка, имидж фирмы, философия фирмы;
- *выполнить задание* – рассчитать стоимость бренда мониторов «Сони».

8.1. Этапы разработки системы франчайзинга

Поскольку франчайзинг – достаточно новое явление для российской хозяйственной практики, разработке его системы должно быть уделено самое пристальное внимание.

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

Разработка системы предполагает несколько этапов, которые в порядке очередности приведены на рис. 11.

Чтобы понять схему франчайзинга, определим область общих интересов потенциальных партнеров. На стадии формирования системы потенциальные франчайзер и франчайзи не имеют закрепленных отношений, переход к системе франчайзинга зависит от степени заинтересованности сторон в использовании имеющихся возможностей (табл. 4).

Отношения по договору франчайзинга должны быть построены таким образом, чтобы приведенные в табл. 4 интересы сторон были обоюдными, а степень заинтересованности – адекватной. Тогда знак «+» переместится в графу «Сильная заинтересованность». В противном случае система даже в случае ее успешного развития на начальной стадии обречена на умирание. Пример тому – «Дока Пицца», основанная В. Довганем. В 1996 г. насчитывалось более 800 пиццерий на территории СНГ. Однако несоблюдение стандартов производства, отсутствие должного уровня контроля за работой системы, недостаточная подготовка франчайзи, единоличные финансовые интересы самой фирмы «Дока-Пицца» привели к конфликту интересов внутри системы и, как следствие, к ее умиранию.

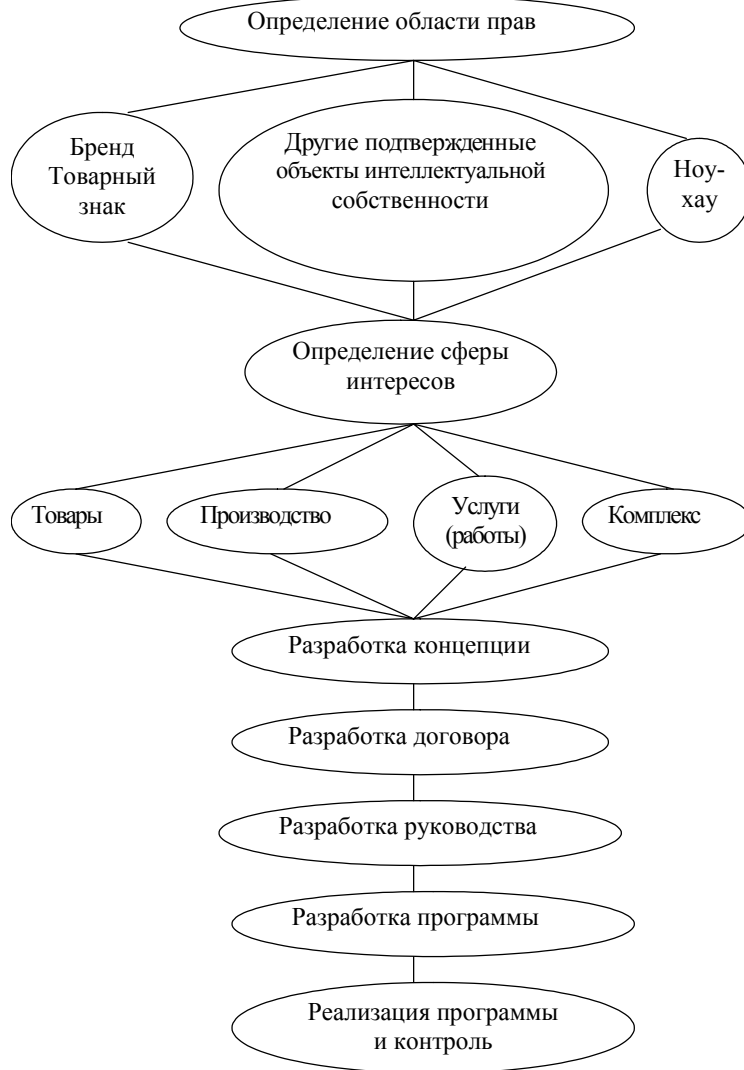


Рис. 11. Этапы разработки системы франчайзинга

Таблица 4

Степень заинтересованности сторон в использовании имеющихся возможностей

Область общих интересов	Франчайзер		Франчайзи	
	Сильная заинтересованность	Частичная заинтересованность	Сильная заинтересованность	Частичная заинтересованность
Расширение производства и сбыта товаров (работ, услуг)	+		+	
Укрепление репутации и имиджа франчайзера	+			+
Укрепление репутации и имиджа франчайзи		+	+	
Передача прав на объекты интеллектуальной собственности франчайзи и оказание услуг, получение этих прав и услуг		+	+	
Плата за пользование правами и услугами	+			+

8.2. Оценка уровня репутации

Первое, что необходимо сделать потенциальному франчайзеру, – это оценить уровень своей репутации. Низкий уровень репутации не может быть привлекателен франчайзи, и говорить при этом о системе франчайзинга не имеет никакого смысла.

В соответствии со ст. 152 ГК РФ деловая репутация принадлежит юридическому лицу с момента его образования и составляет неотъемлемую часть его правоспособности. В буквальном смысле под *деловой репутацией* понимается общественная оценка предпринимательских качеств субъекта. Понятие о репутации в России значительно отличается от понятий о репутации в мировой экономике. В российской практике составления рейтингов во внимание принимается следующая группа факторов¹:

- квалификация руководства;
- успехи на внутреннем и внешнем рынках;

¹ Использованы данные рейтинга «Эксперт-100. Репутация». 1998. № 16 (133).

- финансовые успехи;
- лидерство в своей отрасли;
- успешное привлечение инвестиций;
- хорошо распознаваемый имидж;
- успехи в продвижении своей торговой марки;
- умение наладить контакты с общественностью.

Исходя из сложившейся классификации, т.е. тех факторов, которые положены в основу репутации, можно сделать вывод, что достижение должного уровня репутации на российском рынке требует больших усилий и денежных средств. А это, по крайней мере сегодня, под силу только крупным компаниям, имеющим достаточный потенциал, финансовые возможности и деловые связи. Мировая практика показывает, что предприятиям малого и среднего бизнеса удастся завоевать предпочтения на рынке, но временной интервал, необходимый для осуществления этого, достаточно продолжителен. Такие, например, всемирно известные компании, как «Ксерокс» и «Хьюлетт-Паккард», потратили на это десятилетия, что, впрочем, в полной мере оправдало себя. Повышение репутации предприятий среднего и малого бизнеса более быстрыми темпами возможно через систему франчайзинга. Высокая репутация франчайзера – обязательное условие франчайзинга. Мнение о том, что о деловой репутации надо заботиться не меньше, чем о денежных активах, распространено в деловых кругах. В табл. 5 приведены ответы на вопрос: «С чем связывается репутация компаний?» (ответы оценивались по четырехбалльной шкале¹).

Таблица 5

Материалы опроса «Эксперт-100. Репутация»

С чем связывается репутация компаний	Баллы
О репутации надо заботиться не меньше, чем о капиталах.	3,92
Компании с хорошей репутацией могут продавать свои товары дороже.	3,32
Хорошая репутация позволяет привлекать более дешевые кредиты.	3,20
Чем известнее компания, тем лучше ее репутация.	2,47

¹ 4 – полностью согласен; 3 – частично согласен; 2 – частично не согласен; 1 – полностью не согласен.

Сама репутация имеет стоимость, которая в экономической терминологии носит название «гудвилл». *Гудвилл* представляет собой превышение рыночной цены предприятия над балансовой стоимостью все его активов и учитывается как особый вид нематериальных активов.

8.3. Брендинг

Каждое предприятие заинтересовано в создании долгосрочного предпочтения к себе со стороны партнеров, инвесторов, государства и потребителей, а также к тем товарам (услуге), которые оно производит (оказывает). Сам процесс создания этого предпочтения носит название «брендинг».

Слово «бренд» в буквальном смысле (в переводе с английского) означает «клеймо». Впоследствии оно приобрело значение «фабричная марка».

С брендом связано несколько понятий, которыми оперируют специалисты.

Каждый бренд обладает определенными *атрибутами* (Brand Attributes) – функциональными или эмоциональными ассоциациями, присвоенными бренду покупателями и потенциальными клиентами. Атрибуты бренда могут быть как позитивными, так и негативными, могут иметь различную силу и важность для различных сегментов рынка. Любой бренд обладает главной, основной характеристикой, которая определяет его суть (Brand Essence). Все атрибуты бренда в совокупности составляют индивидуальность бренда (Brand Identity), которую создает и поддерживает специалист по бренду. Индивидуальность бренда выражает то, что должен означать бренд, и является неким долгосрочным обещанием потребителям от авторов бренда.

В каждый конкретный момент любой бренд обладает определенным имиджем (Brand Image) – уникальным набором ассоциаций, которые в настоящий момент находятся в умах потребителей. Эти ассоциации выражают то, что означает бренд именно сейчас, и являются сиюминутным обещанием потребителям от авторов бренда. В частности, имидж бренда может сформировать рекламная кампания. Важно отметить, что имидж бренда – это то, что в настоящий момент находится в умах у потребителей, в то время как индивидуальность бренда – это гораздо более долгосрочное понятие.

На практике часто путают два близких понятия – бренд и торговую марку. На самом деле бренд – это не только торговая марка, состоящая из названия, графического изображения (логотипа) и звуковых символов компании или товара.

Понятие бренда более широкое, поскольку в него еще дополнительно входят:

- сам товар или услуга со всеми его характеристиками;
- набор характеристик, ожиданий, ассоциаций, воспринимаемых пользователем и приписываемых им товару (имидж товара, brand-image);
- информация о потребителе;
- обещания каких-либо преимуществ, данные автором бренда потребителям, то есть тот смысл, который вкладывают в него сами создатели (достаточно распространенная ошибка заключается в том, что создатели бренда полагают, что их восприятие и восприятие целевой аудитории одинаковы; на практике довольно часто расходится с восприятием потребителя).

Теоретики маркетинга утверждают, что именно лояльность (верность) потребителей, а не «раскрученность» отличает бренд от просто торговой марки.

Возможно, впервые бренды начали использовать еще в Древнем Египте, когда ремесленники ставили свое тавро на сделанные ими кирпичи, чтобы определить создателя каждого кирпичика. Также существуют документальные свидетельства появления торговых марок на греческих и римских светильниках, китайском фарфоре. Торговые марки использовались в Индии в 1300 году до нашей эры.

Брендинг активно применялся в Средние века, когда цеховые ремесленники помечали свои товары особой маркой. Это стало необходимым, поскольку население росло, и на одной и той же территории появилось больше одного кузнеца, каменщика, сапожника или плотника. В некоторых старых городах Европы, таких, как Зальцбург и Роттенбург, туристы до сих пор могут видеть подлинные железные торговые знаки, отмечавшие мастерские, где работали «держатели этих торговых марок». В 1266 году английское законодательство официально требовало, чтобы булочники отмечали своим знаком каждую буханку хлеба, чтобы вес каждой буханки соответствовал заявленному.

В ранней истории Соединенных Штатов марки часто использовались для идентификации скота (коров, овец), позже стали использоваться для отмечаия качества товара, представленного владельцем определенной фермы или ранчо.

Однако настоящий расцвет идеи брендинга пришелся на вторую половину двадцатого века, и связано это было с вполне естественными причинами – появлением на рынке большого количества похожих товаров.

Основные этапы создания бренда

Известно, что маркетинг может быть эффективен только в том случае, когда товар соответствует потребностям рынка. Аналогичная ситуация с брендингом – если товар не в состоянии удовлетворить потребителя, то любой, самый гениальный бренд, созданный для него, обречен на провал.

Процесс создания бренда требует специальных навыков (знания законов композиции, цвета, звука и т. д.), поэтому его разработкой должны заниматься специалисты. Самостоятельная разработка бренд-стратегии может негативно сказаться на репутации фирмы. Брендинг – очень серьезный специфический вид деятельности, требующий больших материальных затрат. Например, в западных государствах на эти цели тратится 20 – 50 млн. долл., в России 4–12 млн. долл.

Создание бренда – это творчество, основанное на глубоком знании рынка. Процесс создания бренда достаточно сложен, а цена ошибки может составлять астрономическую сумму, поэтому многие крупные компании предпочитают не заниматься этим самостоятельно, а передать создание бренда фирме-профессионалу в этой области. Стоимость контракта только на создание имени продукта может составлять от 30 до 50 тыс. долларов, имя корпорации может обойтись в 50–70 тыс. долларов, в некоторых случаях сумма превышает 100 тыс. Эти цифры назвало американское агентство «Lexicon Branding», результат работы которого сегодня знаком каждому из нас – на его счету создание имени Pentium.

Компания «Brandinsitute Inc», другое известное агентство по созданию брендов, предлагает следующую схему развития бренда (рис. 12):

Начало работы над любым брендом – его **позиционирование на рынке**. Позиционирование бренда (Brand Positioning) – место на рынке, занимаемое брендом по отношению к конкурентам, а также набор покупательских потребностей и восприятия; часть индивидуальности бренда, которая должна активно использоваться для «отстройки» от конкурентов. Соответственно, позиция бренда (Brand Positioning Statement) – это то место, которое занимает бренд в умах целевого сегмента по отношению к конкурентам. Она фокусируется на тех достоинствах бренда, которые выделяют его из числа конкурентов. Обычно используется следующая схема: «Для целевого сегмента бренд X – это бренд, который выделяется».

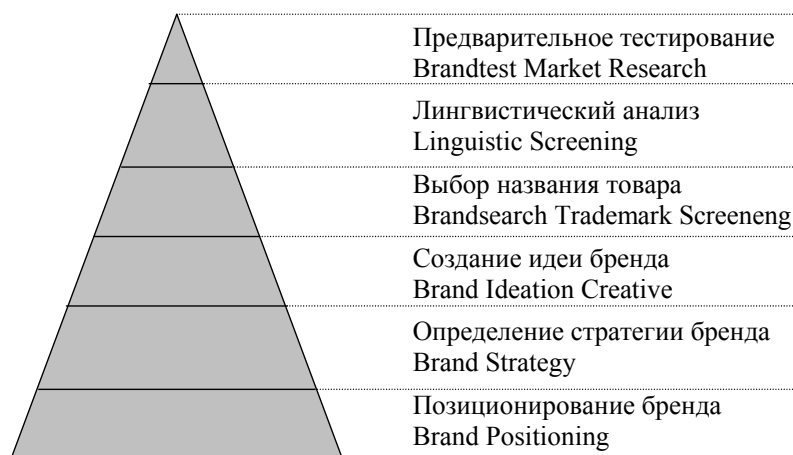


Рис. 12. Схема развития бренда

Для формирования каждого бренда разработчик должен задать себе четыре вопроса, позволяющих хорошо определить позиционирование. Они представлены в табл. 6.

После того, как получены ответы на эти ключевые вопросы, происходит **определение стратегии бренда**, то есть путей, по которым будут использоваться ресурсы организации для создания ценности бренда.

Стратегия бренда определяет, с помощью каких методов четыре перечисленных в табл. 6 пункта могут быть выполнены – то есть то, как товар сделан, назван, классифицирован, упакован, выставлен и рекламирован. Обещание преимуществ, даваемых авторами бренда, – это та основная идея, которая лежит в основе бренда. Та же самая идея должна лежать в качестве основной мысли будущей рекламной кампании, разработанной для этого бренда (или других методов продвижения, которые будут применяться для этого бренда). Создание любой идеи – это вопрос творчества, таланта, поэтому руководства по созданию бренда никогда не было и не будет. Тем не менее, существует ряд рекомендаций, которые позволяют облегчить работу над созданием идеи.

При создании бренда специалисты предлагают всегда помнить о позиционировании товара и стратегии, разработанной для этого бренда. Не стоит перегружать бренд множеством идей – нужно выбрать одну самую ценную и донести ее до сознания потребителя.

Таблица 6

Основные вопросы позиционирования бренда

Вопросы	Расшифровка
Для кого?	Определение целевой группы потребителей, для которых создается бренд.
Зачем?	Выгода потребителя, которую он получит в результате приобретения именно этого бренда.
Для какой цели?	Для какого использования нужен этот бренд потребителю.
Против какого конкурента?	По сравнению с какими конкурентами получит преимущества фирма.

Для создания успешного бренда стоит обратить внимание на другие бренды, присутствующие на том же сегменте рынка. Это позволит, во-первых, избежать дублирования уже существующего бренда на рынке, во-вторых, учесть ошибки и просчеты, совершенные конкурентами, в-третьих, может натолкнуть на оригинальную идею.

Один из специалистов в области рекламы, Россер Ривз, разработал интересный принцип формирования бренда – использование уникального свойства продукции. Этот принцип был назван философией «уникального свойства продукции». Идея проста – необходимо перебрать все свойства товара до тех пор, пока не найдется что-то уникальное, что можно об этом товаре сказать. Если в реальности ничего уникального нет, необходимо найти особенность товара, оставшуюся незамеченной, и сделать ее своей. Это уникальное свойство, которое этот и только этот товар может предложить покупателю. Его руке принадлежит слоган для конфет «M&Ms» – «Тают во рту, а не в руках». Однако подобный подход таит в себе серьезную опасность: вполне можно представить себе товар, у которого нет таких уникальных качеств или они не так важны и интересны для потребителя (например – пиво, бензин, моторные масла, хлебобулочные изделия, сливочное масло, дезодоранты, лаки для волос). В таких случаях не следует придумывать эти «уникальные» качества, а стоит обратиться к другим приемам – например, использовать шоу-эффекты.

Не стоит заикливаться на товаре, на его качествах и характеристиках. Можно попробовать рассмотреть более широкий круг вопросов, связанных с товаром (табл. 7):

Таблица 7

Основные вопросы, касающиеся товара

Вопросы, связанные с потребителем	Вопросы, связанные с производителем
Кто пользуется товаром?	Где производится товар?
Где пользуется товаром?	Кем производится товар?
Как пользуется товаром?	Как производится товар?
Почему пользуется товаром?	

Для того чтобы создать удачный бренд, нужно знать о товаре и о его производителе как можно больше – факты об этом товаре и смежных областях (например, создавая бренд для клея, неплохо познакомиться с органической химией), историю развития этого товара и предприятия-производителя, примеры использования – словом, все, что так или иначе связано с товаром.

Как утверждают специалисты, на оригинальную идею могут натолкнуть необычные источники, порой даже совершенно не связанные с изучаемым товаром. Так, например, если целевая аудитория – инженеры, ученые, то имеет смысл обратиться к специализированным изданиям, которые они читают, в поисках интересных и звучных терминов.

При формировании идеи бренда следует как можно более четко представить себе целевую аудиторию, причем не абстрактно, а на конкретных примерах. Нужно представлять себе, чего хочет целевая аудитория – что ее интересует, чем увлекается, как выглядит, о чем говорит.

Один из самых знаменитых созданных на сегодняшний день брендов – это Pentium, (владелец марки и производитель – корпорация «Intel», разработчик бренда – компания «Lexicon Branding»).

«Крестные отцы» Pentium работали над этим именем около трех месяцев. Была создана специальная база данных из 1500 слов и частей слов из области высоких технологий. Корень появился от греческого слова «Pente», означающего «пять» – он намекает на то, что Pentium – это пятое поколение процессоров. Поскольку процессор – это ингредиент, входящий в состав другого продукта (компьютера), то специалисты также обратились к книгам по химии, а также кулинарным книгам, чтобы почувствовать, как должно звучать это слово. В итоге было принято решение использовать суффикс, как в названии химических элементов – натрия (англ. – sodium) или маг-

нии (англ. – magnesium). Кроме того, лингвисты констатировали, что сочетание звуков I-U-M ассоциируется с чем-то маленьким и очень мощным. Формула сработала, появилось краткое и звучное имя, которое компания «Lexicon Branding» считает своей самой удачной работой на сегодняшний день.

После того, как появилось название бренда, до выхода на рынок обязательным этапом является его **предварительное тестирование**. Обычно оценивается отношение потребителей к различным вариантам названия марки, изображения и дизайна. Маркетинговый тест позволяет выбрать оптимальный вариант из нескольких возможных. Во время тестирования можно оценить не только то, нравится ли потребителям бренд, но и степень эффективности коммуникаций с целевой аудиторией, восприятие определенных свойств бренда и важность предлагаемых им преимуществ. Процесс предварительного тестирования бренда позволяет избежать следующих ошибок:

- идентичности с уже существующими торговыми марками;
- названия товара, которое может ввести в заблуждение потребителей (что особенно важно для лекарств);
- избежать дорогостоящих задержек выхода продукта, изменения марки или выхода продукта заново;
- избежать тяжб с другими компаниями.

Сложность разработки бренда наталкивается на вопрос – стоит ли вкладывать столько сил и средств в создание бренда и насколько долгим может быть его существование на рынке.

Принципиальное отличие бренда от товара заключается в их разных жизненных циклах. Без осторожного, бережного управления бренды ждут та же участь следования жизненному циклу, что и продукты: переход стадий внедрения на рынок, роста, зрелости и спада в достаточно быстром темпе. Однако хорошо управляемые бренды практически бессмертны.

Примеры долгожительства брендов хорошо известны: торговая марка пива «Lowenbrau» была впервые представлена в 1383 г. Она пережила чуму, войны, падение федерализма, открытие Америки, расцветы и падения целых наций. Thomas J. Lipton начал продавать чай под своим именем в 1889 г. и популяризовал его в Великобритании во время царствования Королевы Виктории. Чай под торговой маркой «Lipton» все еще популярен – фактически, он пережил Британскую Империю. Один из самых сильных на сегодняшний день брендов, «Coca-Cola», был создан в 1886 г. Продукты, продаваемые под опреде-

ленной торговой маркой, могут «вымереть» от исчезновения или изменения вкусов потребителей, но сами торговые марки могут существовать в согласии с умами потребителей практически бесконечно. Хорошим примером могут служить также первые российские бренды «перестроечного» периода – созданная десять лет назад собака «Алиса» и теперь с успехом узнается потребителями, хотя теперь эта марка будет применяться к другому товару. Знаменитые российские кондитерские фабрики Им. Крупской, «РотФронт» продвигают свои новые товары, используя мощный бренд, наработанный за годы Советской Власти. Тольяттинский ВАЗ – самый мощный на сегодняшний день бренд на автомобильном рынке России. За время существования этого бренда сменилось несколько поколений автомобилей, поскольку каждая модель имеет определенный срок жизни на рынке, однако сам бренд, благодаря его способности переноситься на новые товары, используются и по сей день.

Использование информации как средства лучшего обслуживания клиента является лучшей поддержкой отношений поставщика и пользователя.

Бренд должен постоянно использоваться на финальных стадиях для закрепления уверенности пользователя. Чем больше будет успешных проектов, проведенных под этой торговой маркой, чем больше отношений с клиентами, чем больше положительных ассоциаций с данным брендом, тем более уверенно будет чувствовать себя фирма.

Необходимо создать впечатление настойчивости на своем бренде – это следующий шаг производителя для перехода к следующему сегменту рынка. Если на этой, финальной стадии производитель сделает акцент на своей торговой марке в сознании пользователей, партнеров, то все его усилия по продвижению автоматически будут перенесены на новый сегмент, обеспечив огромную подъемную силу.

Основы управления брендом. Использование суб-бренда

Управление брендом (Brand Management) – это процесс управления торговыми марками с целью стратегического увеличения стоимости бренда. Кроме того, под управлением брендом также может пониматься персонал, ответственный за создание индивидуальных черт бренда, изменение их для достижения максимальной эффективности, проверку того, что индивидуальные черты не корректируются в угоду

тактической выгоде, а также за составление планов антикризисного управления брендом в случае необходимости.

При формировании бренда компания должна определиться, желает ли она сделать свой бренд лидирующим или предпочитает поставить его «в ряду других».

В брендинге существует принцип, называющийся «принципом позиционности», – он заключается в том, что первую компанию, уже занявшую свою позицию в умах потребителей, уже невозможно лишить этого места: «IBM» – компьютеры, «Сбербанк» – сберегательные услуги для населения. Суть успешной стратегии маркетинга при применении этого принципа – следить за открывающимися новыми возможностями и делать ход, закрепляя продукт на лестнице. В дальнейшем все действия брендинга будут сводиться лишь к удержанию этого первого места в сознании потребителей.

Если компания не имеет возможности быть первой (не хватает финансовых ресурсов или она пришла на этот рынок позже других), то она всегда должна учитывать, что нельзя предпринимать лобовую атаку на компании, уже имеющие лидирующие позиции на рынке. Если у нее есть желание стать первой, то сначала необходимо закрепиться как лидер в другой области, а потом уже выходить на желаемый рынок. Другой вариант завоевания брендом лидирующего положения – создать принципиально новый товар (он должен выглядеть принципиально новым в глазах потребителя) и стать лидером благодаря ему. Компания, обладающая сильным брендом, может провести ряд мероприятий, которые позволят ей увеличить доходы от имеющегося бренда. Прежде всего, бренд может быть применен к более широкому целевому сегменту потребителей, географическому рынку или каналу дистрибуции. Это действие называется в западной практике расширением бренда (Brand Expansion). Примером расширения бренда может служить любой импортный бренд, продающийся на российском рынке, – «Mars», «L’Oreal», «Palmolive» или «Samal».

Дополнительный доход бренд может принести и при его растягивании (Brand Extension) – то есть при применении за пределами того товарного ряда, к которому он применялся изначально. Самым ярким примером будет, пожалуй, бренд «Доктор Щеглов». Первоначально появившийся на телеэкранах реальный персонаж – Лев Щеглов – дал свое имя сначала рубрике в передаче «Адамово Яблоко», затем был создан эротический чай «Доктор Щеглов». Теперь в Санкт-Петербурге появился клуб «Доктор Щеглов». Далее Доктор Щеглов не собирается связывать себя тесными продовольственными

рамками, и в планах франчайзингового предприятия помимо пищи и напитков – белье, мебель, светильники и многое другое. Любой продукт, в принципе, должен иметь конкретный адрес. Например, это чай – он действительно обладает некоторым стимулирующим сексуальным воздействием, поэтому вполне вписывается в рамки моей специальности, моего имиджа. Здесь идет речь не просто о слове, а об имени, связанном с определенной темой. «Вполне логично, если близкие к моей деятельности по имиджу предметы будут отмечены моей маркой», – поясняет Лев Щеглов.

Управляя своим брендом, компании достаточно часто сталкиваются с ситуацией, что их бренд не полностью соответствует потребностям рынка. Причин этому может быть несколько: рынок перенасыщен брендами и потребители не видят особой разницы между ними; товар продается через розничные торговые сети, которые неохотно берут дорогой бренд, предпочитая более дешевые товары; происходят технологические перемены, позволяющие компании – держателю бренда производить и продавать с высокой прибылью новый, более дешевый товар.

Как правило, основное давление приходится на нижний сегмент рынка, и компаниям приходится либо снижать цены, либо смириться с падающей долей рынка.

Для того чтобы противостоять этой тенденции (или если необходимо получить из нее максимум выгоды), компании предлагают «облегченные» версии своих продуктов с сильным брендом. Однако подобная политика должна проводиться с особой осторожностью, иначе компания рискует ослабить свой бренд.

Как любой предмет согласно законам гравитации падает вниз с гораздо меньшим усилием, чем поднимается вверх, так и бренды быстро и легко оказываются на самых нижних сегментах рынка (иногда даже намеренно), где их поджидают большие проблемы. Самое сложное при этом – не повредить торговую марку, особенно в той ее части, которая связана с качеством представляемого ею товара. Проблема состоит в том, что снижение цены влияет на восприятие пользователя сильнее, чем любая другая акция, связанная с брендом. Психологами давно установлено, что на людей гораздо большее впечатление производит отрицательная, чем положительная информация. Первоначальная негативная информация о человеке, например, будет сильно влиять на последующую позитивную информацию, в то время как позитивное первоначальное впечатление может быть легко испорчено последующей негативной информацией.

Однако не стоит полагать, что движение вниз всегда слишком рискованно – умелое управление брендом на нижних сегментах рынка может принести компании немалый доход. Существует ряд средств, позволяющих разделить основной бренд и его более дешевую модификацию в сознании потребителей.

Есть свидетельства лабораторных испытаний, подтверждающие, что люди могут изолировать родственные торговые марки друг от друга, даже если одна из них находится в более низкой категории качества или качество товара вызывает нарекания.

Тот факт, что потребители могут разделять свое восприятие бренда по разным товарам, используется, например, корпорацией «Sony», которая оперирует на верхнем сегменте рынка по некоторым продуктам (телевизоры, Walkman) и на нижнем – по другим (например, аудиотовары).

Ключ к уменьшению риска – повредить бренд при создании его дешевых вариаций – отстроить новый продукт, отличный от предыдущей категории. Суть в том, что потребители могут разделять индивидуальность торговых марок по классам продуктов, но им надо в этом помочь. Если товары очень сильно отличаются друг от друга (например, продукты и одежда), риск переноса негативного качества будет меньше. С другой стороны, естественно, есть риск того, что столь отдаленно стоящие продукты под одной торговой маркой друг другу ничего не добавляют, а лишь создадут у покупателя чувство дискомфорта.

Хотя создание полностью новой торговой марки выльется в полное ее отделение и самую мощную защиту основной марки, оно не гарантирует успеха. Так, например, IBM создала такую торговую марку (Amber) для того, чтобы успешнее конкурировать с другими фирмами, занимающимися обработкой заказов и рассылкой товаров по почте. Идея потерпела крах и через два года была похоронена. Проект IBM мог бы быть значительно более успешным, если бы компания использовала собственную торговую марку, одну из самых сильных в Европе. Создание новой торговой марки и доверия к ней – дело чрезвычайно сложное, что и показывает этот пример.

Возможно, самый простой подход «снижения» марки – это снижение цены. Такие торговые марки, как «Marlboro», «Budweiser» и «Rampers» относятся к числу тех, владельцы которых считают, что не должно быть большой надбавки за марку в мире, где сильна конкуренция и основные продажи делаются через розничную сеть. Таким образом, они «уценили» свои товары, сделав их более конкурентоспо-

собными. Появилось понятие «value priced» (в немецком – «prisewert»), которое на русском языке можно описать как «оптимальный по соотношению цена/качество». Однако, несмотря на то, что покупатели стали подвергать сомнению дорогие марки, цена пока по-прежнему остается средством позиционирования. Резкое снижение цены говорит покупателям, что у них есть повод подвергнуть сомнению тот факт, что этот товар действительно отличается от другого товара под другой торговой маркой, и его качество не выше среднего.

Если бренд потерял все доверие потребителей как носитель особых ценных качеств товара, снижение цены абсолютно безопасно. Если компания и так уже занимает нишу «low end» на рынке и ее товар известен как низкокачественный, то ей нечего терять.

Тем не менее, многие бренды пока по-прежнему находятся на верхних ступенях рынка. Эти товары обладают уникальными качествами, которые не позволяют им встать на одну доску с более дешевыми конкурентными товарами. Если владельцы торговых марок подобных товаров решат снизить цену, они должны продумать шаги по сохранению в умах потребителей восприятия высокого, отличного от конкурентов качества их товара. Суть этой политики снижения цены при сохранении восприятия качества в том, чтобы убедить розничных продавцов и покупателей, что качество остается прежним.

«Procter & Gamble», например, снижают цены, объясняя это программой «снижения издержек» и «новым стилем ведения бизнеса». Новая ценовая политика, по мнению «Procter & Gamble», поможет сократить расходы на заказ, складирование и хранение. Таким образом, снижение цены воспринимается как часть единой корпоративной стратегии.

Совершенно противоположным образом повела себя компания «Marlboro», резко снизив цены на свой основной бренд, когда столкнулась со снижением своей рыночной доли. Шаг, по сути своей стратегически верный, был воспринят розничными продавцами, покупателями (и держателями акций) как паническая реакция, что еще больше ухудшило положение марки. Разительное снижение цены не было поддержано логическими стратегическими обоснованиями, как в случае с «Procter & Gamble», и покупателям, и розничным продавцам пришлось самим искать объяснение происходящему. Конечно, марка «Marlboro» слишком стабильна и сильна, ее достаточно трудно разрушить, но она понесла ощутимый урон в результате этой акции. Удачным выходом при необходимости выйти на рынок «low-end» без угрозы основному бренду является создание суб-бренда – дополни-

тельной линии к бренду, существующему в более высоких слоях рынка. Однако при использовании суб-бренда, который использует имя основного бренда на низших сегментах рынка, есть два препятствия. Первая – это «самоедство», когда на более дешевый бренд переключается часть старых покупателей основного бренда. Вторая – это «стягивание» имиджа бренда вниз, поскольку ассоциации с основным брендом все равно неизбежны.

Суб-бренд должен по возможности дистанцироваться от основного бренда. Ассоциации с низким качеством товара могут быть перенесены на основной бренд. В компьютерном бизнесе такие компании, как «IBM», «Compaq» и «Dell» использовали суб-бренды, чтобы выйти на рынок «low-end», на который приходится основная масса продаж. Примеры – товарные линии «Compaq Praline», «IBM Value-Point» и «Dell Dimension». Эти линии отличаются более низкой ценой от остальных линий. Конечно, они отбирают некоторую часть рынка у других линий – возможность приобрести недорогой компьютер известной марки – это очень привлекательно, особенно для тех, кто уже решился именно на приобретение brand-name компьютера. Суб-бренд должен обязательно информировать пользователей о том, что он не обладает всеми возможностями более дорогих товарных линий.

Часто случается так, что суб-бренд применяется в качестве оружия в конкурентной борьбе, поскольку переключение потребителей с дорогих моделей на более дешевые может происходить не только среди товаров одной компании, но и разных: таким образом то, что кажется отбиранием доли рынка у собственных более дорогих моделей на деле оборачивается борьбой с конкурентами.

Риск для основного бренда становится значительно ниже тогда, когда новый суб-бренд качественно отличается от основного. Например, бритвы «Gillette» традиционно позиционировались как качественные и инновационные. Считая, что растущий рынок одноразовых станков – это критически важный сегмент рынка, компания выпустила серию продуктов «Gillette Good News». Суб-бренду придали более легкий и молодежный образ, который контрастировал с традиционно мужественным образом «Gillette» – это был ключевой момент в дистанцировании нового суб-бренда от основной марки. Тот факт, что одноразовые станки «Gillette Good News» позиционировали как высококачественный товар, тоже помог уменьшить потенциальный риск ухудшения восприятия качества марки «Gillette».

Само название и логотип суб-бренда могут помочь его восприятию как продукта для низших сегментов рынка. Включая в название слово «value» в значении недорогой, компания «IBM» в линии «ValuePoint» дает потребителям понять, что эта серия предназначена для рынка «low-end». Такие названия линий продуктов, как «Professional» (профессиональный) и «Thrifty» (бережливый) говорят сами за себя. Этот прием широко используется в мире товаров для спорта или музыкальных инструментов. Так, компания «Fender» продает высококлассные электрогитары по цене от \$1,500 до \$3,000, но у нее есть специальная серия «Starter» (новичок) по цене \$199. Бренд может использовать серию цифр, чтобы четко определить качественные характеристики и ценовой диапазон, в котором находятся их продукты.

При работе с суб-брендами возникает вопрос, будут ли индивидуальные характеристики конкретного товара (например, принадлежащего к сегменту «low-end») восприниматься потребителями как принадлежащие всем товарным линиям. Иначе говоря, есть ли опасность того, что потребитель будет формировать свое мнение, опираясь на последнюю вышедшую на рынок дешевую модель. Как показывает практика, это зависит, в первую очередь, от того, какую основную идею несет в себе бренд.

Автомобили «BMW» серии 300 (которые отличаются меньшим размером и ценой), серии 500 и 700 предназначены для разных сегментов рынка и находятся в разных категориях. Однако каждая из серий вполне вписывается в основную идею бренда – «прекрасная машина для езды». Машина хорошо слушается руля и ее приятно вести – эта идея работает для всех ценовых категорий. Напротив, индивидуальность бренда «Mercedes» базируется на престиже и эксклюзивности. Именно поэтому модель «Mercedes 190» с ценой меньше \$30,000 не пользовалась успехом – она не соответствовала имиджу «престижной машины для богатых». Когда «Mercedes» переориентировала основную идею бренда с престижности на качество, суб-бренд 190 вписался в новый имидж и позволил расширить торговую марку «Mercedes» на более молодые слои населения.

Сам по себе продукт – это уже один из путей для отделения суб-бренда от основного бренда. Если продукт существенно отличается своими характеристиками, способами применения и пользователями, риск для основного бренда снижается.

Когда продукты сложно отличить один от другого, поскольку их ключевые характеристики, проблема становится более серьезной. На-

пример, пленки «Kodak» разной чувствительности или линия «IBM ValuePoint», по крайней мере, для большинства неискушенных пользователей, не имеют существенных осязаемых различий. В подобных случаях становится принципиально важным создать разные индивидуальности и управлять символами, которые ассоциируются с брендом. Даже разные логотипы могут помочь разделению марок.

Нацеленность на различные сегменты рынка не только даст возможность разделить продукты, но и сократит риск «потускнения» торговой марки, поскольку потребители основного бренда вряд ли заинтересуются новым предложением. Так, упрощенный бренд может обращаться к более молодой аудитории или сфокусироваться на рынке жителей небольших городов, оставив основной бренд для больших городов.

Работая с основным брендом, можно сделать акцент на разнице между основным брендом и суб-брендом. Так, продуктовая линия может быть дополнена и ей может быть присвоено самостоятельное имя (например, «профессионал»), в то время как вводится экономичный суб-бренд («домашний»). По сути, тактика состоит в том, чтобы одновременно двигать бренд вверх и вниз.

Введение суб-бренда «Gillette Good News» отчасти оказалось столь эффективным потому, что остальная линия стала позиционироваться (и оцениваться) как Gillette Sensor. Гораздо проще разделять «Gillette Good News» и «Gillette Sensor», чем отделять суб-бренд от «Gillette» вообще.

Как альтернатива может использоваться следующий прием: создается «высшая» марка – (например, «Professional»), нижняя линия («Starter»), а основной бренд остается без изменений. В результате получается три уровня, на которых снижение имиджа основного бренда из-за введения дешевой линии компенсируется «повышающим» эффектом дорогого бренда. При управлении брендом могут возникнуть определенные проблемы, связанные с пониманием бренда самой компанией – хозяином и потребителями.

Имидж фирмы

Одним из важных элементов стратегии брендинга является формирование имиджа фирмы.

Имидж, некое сиюминутное впечатление о бренде, может превратиться в его суть, индивидуальность. Проблема состоит в том, что имидж сориентирован на конкретную ситуацию на рынке, которая сложилась именно сегодня – например, появился новый,

активно развивающийся сегмент рынка – люди, увлекающиеся туризмом. Компания-производитель автомобилей вполне может создать автомобилю имидж «туриста», который обеспечит ей подъем продаж именно в этом секторе. Однако в случае, если это увлечение пройдет, компания может сменить имидж автомобиля на «дачника», при этом основные характеристики бренда – экономичность, неприхотливость и надежность – останутся без изменения. Подобное же положение складывается и с позиционированием, которое может меняться в зависимости от ситуации на рынке, в то время как суть бренда остается без изменений. Специалист всегда должен помнить о различиях между имиджем бренда и индивидуальностью. Стоит заметить, что имидж обычно диктуется потребителем, его увлечениями, стилем жизни. Если компания-держатель бренда станет слепо следовать за всеми увлечениями потребителей, она рискует «потерять главное за мелочами» (см. табл. 8).

Таблица 8

Имидж, уникальность и позиционирование бренда

Имидж торговой марки (BRAND IMAGE)	Уникальность марки (BRAND IDENTITY)	Позиционирование марки (BRAND POSITIONING)
То, как торговая марка сегодня воспринимается потребителями	То, как специалисты по брендингу хотят, чтобы потребители воспринимали торговую марку	Место бренда на рынке на текущий момент

Создание уникальности бренда – это нечто большее, чем просто узнавание, чего хотят пользователи. Она также должна отражать «душу» и видение бренда, предвосхищать то, что потом понравится потребителям. Этот набор основных характеристик должен оставаться неизменным в течение продолжительного времени, только тогда компания имеет возможность создать действительно сильный бренд.

Индивидуальность бренда – это не только и не столько характеристики продукта, сколько ассоциации и символы, связанные с брендом. Так, дорогой автомобиль – это не только безопасность, комфорт и скорость, но и престиж, принадлежность к определенному социальному слою. Методы продвижения бренда – какое спонсировать мероприятие, как использовать средства рекламы – должны выбираться именно исходя из индивидуальности бренда (то есть

из того, что владение данным автомобилем престижно и означает принадлежность к определенному социальному слою).

Одно из условий существования эффективного бренда – это постоянная его корректировка, уточнение внутри самой компании. Однако трудно ожидать от сотрудников какого-то видения торговой марки, если они не понимают ее. Это случается тогда, когда компания перестает осознавать ту роль, которую индивидуальность бренда может сыграть в формировании базовых ценностей и целей компании.

Компании, желающие иметь сильный и устойчивый бренд, должны постоянно поддерживать в умах своих сотрудников ощущение значимости бренда.

Четвертая, наиболее распространенная ошибка – это заикливание на свойствах продукта, при котором стратегическое и тактическое управление концентрируется на свойствах товара. Утверждение, что только эти свойства и есть причина потребительского выбора и средство конкурентной борьбы, ошибочно само по себе, и часто ведет к недоиспользованию оптимальных стратегий, а иногда и критическим ошибкам, поскольку зачастую свойства товара меняются гораздо быстрее, чем сам бренд. Так, например, индивидуальность бренда состоит из следующих элементов: высокое качество, надежность, долговечность и хорошая цена. На самом деле торговая марка, кроме всего прочего, вносит ощущения приобретения и использования лучшего. Использование этого товара создает покупателю возможность самовыражения – перед собой или другими людьми. Понимание, что торговая марка – это больше, чем товар, имеет серьезное применение в ценовой политике, сегментации рынка и стратегии коммуникаций. В рассмотренном выше примере компании не стоило бы направлять свои усилия на сегменты, чувствительные к цене, а нужно сконцентрироваться на тех, кто желает иметь лучшее, и использовать те средства коммуникации, которые помогут ассоциировать эти два понятия – рассматриваемый товар и «самое лучшее».

Успешный, сильный бренд – это настоящее сокровище, которым владеет фирма. Как и любое сокровище, его можно оценить, хотя процесс оценки затруднен «нематериальностью» бренда. Подходов к оценке бренда разработано достаточно много, но все они еще окончательно не отлажены.

Чаще всего оценивается стоимость бренда (Brand Value) в денежном выражении – та денежная премия, которую держатель бренда получает с покупателей, приверженных бренду и согласных

за него платить. Иначе стоимость бренда можно определить как финансовую ценность, вычисленную или определенную для этого бренда отдельно от других активов.

Один из самых распространенных методов оценки стоимости бренда предлагает вычислить разницу между ценой товара, которой потребитель платит за товар компании, и ценой аналогичного товара без бренда на рынке, и помножить полученную разницу на объемом продаж этого товара данной фирмы. Недостатки этого метода очевидны – найти аналогичный товар без бренда практически невозможно – во-первых, подавляющее большинство товаров несут на себе марку производителя, а во-вторых, найти два полностью одинаковых товара тоже вряд ли удастся. Тем не менее, грубое представление этот метод дать может. Метод удобен тем, что дает возможность рассчитать стоимость бренда на определенной территории – например, при подписании договора франчайзинга или при получении эксклюзивного права на продажу того или иного товара.

В качестве примера можно попробовать рассчитать стоимость упоминавшегося ранее бренда мониторов «Sony» на территории России.

По данным аналитиков, корпорация «Sony» продала на территории России и СНГ от 36 до 50 тыс. мониторов (официальных данных обнародовано не было). Средневзвешенная цена монитора «Sony» – около 670 долл. Разница в цене между монитором «Sony» и аналогичным изделием под другой маркой составляет 20%. Таким образом, стоимость бренда только мониторов «Sony» на территории России и стран бывшего СНГ составляет от 4,8 до 6,7 млн. долл.

Иногда возникает потребность в определении силы бренда (Brand Power) – меры способности бренда доминировать в данной категории продуктов. Получение таких оценок (как правило, либо просто качественной оценки да/нет, либо в виде шкалы) требуется при принятии важных решений в брендинге – например, при заметном повышении цены на товар.

«Соответственность» бренда (Brand Relevance) определяет степень соответствия имиджа и характера бренда нуждам и желаниям покупателей. Оценка соответствия бренда должна проводиться постоянно, поскольку любое несоответствие снижает управляемость бренда и эффективность работы с ним.

Если компания желает растянуть или расширить бренд, то проводится изучение подъемной силы бренда (Brand Leverage) – это способность бренда распространяться за счет увеличения количест-

ва пользователей, распространения на новые группы продуктов, новые рынки и в новом качестве. Фактически, это разница в усилиях, которые нужно приложить к одному и тому же продукту, если продвигать его с использованием уже имеющегося бренда или начинать «с нуля».

Приверженность к бренду (Brand Loyalty) – это психологический фактор, связанный с восприятием бренда потребителем. Сила приверженности к бренду – это выбор данного бренда при наличии других альтернатив: часто измеряется с помощью частоты повторных покупок или чувствительности к цене.

Один из самых популярных и доступных методов изучения бренда – это степень известности бренда (Brand Awareness). Обычно она определяется как процент целевой аудитории, который может вспомнить данный бренд. Степень известности бренда – это достаточно широко используемый способ измерения эффективности маркетинговых коммуникаций. Известность бренда бывает двух типов: измеряемая без подсказок (unaided awareness) – когда респондент сам вспоминает бренд, и подсказанная (aided or prompted awareness) – когда бренд узнается среди других из списка.

Организация защиты бренда

Поскольку бренд представляет собой ценность, и в некоторых случаях очень значительную, то его, как и любую ценность, необходимо защищать.

В данном случае самый лучший и самый простой способ защиты – это регистрация. Основные правовые нормы охраны товарных знаков были закреплены на международном уровне в Парижской конвенции по охране промышленной собственности еще в 1883 году.

В России в качестве товарного знака могут охраняться различные слова, логотипы, звуки, устройства или любая их комбинация, помогающие отличить товары одного лица от однородных товаров другого (то есть все реально существующие компоненты бренда – понятно, что ассоциации, впечатления и ожидания зарегистрировать нельзя). Российское законодательство не делает различий между товарными знаками и знаками обслуживания. Кроме того, введена категория «коллективного знака», т. е. знака союза, ассоциации или иного добровольного объединения предприятий, которым маркируется выпускаемая или реализуемая объединением продукция с единными качественными или общими иными характеристиками. Такой знак могут использовать лишь те предприятия, которые вхо-

дят в данное объединение. Другой объект охраны – наименование места происхождения товара – проставляется на товарах, особые свойства которых связаны с определенной местностью и обусловлены ее природными, климатическими и иными условиями. Регистрация товарного знака и знака обслуживания на территории РФ действует в течение 10 лет с даты подачи заявки в патентное ведомство, причем срок действия регистрации может продлеваться бесконечно каждые последующие 10 лет. Регистрация наименования места происхождения товара действует бессрочно. Владелец товарного знака или знака обслуживания может уступить или разрешить его использование другому лицу. Обладатель свидетельства на наименование места происхождения товара не вправе предоставлять лицензии на использование наименования другим лицам. В Российской Федерации фирменное наименование юридического лица подлежит регистрации путем включения в государственный реестр юридических лиц. Право на фирменное наименование бессрочно и может быть продано вместе с предприятием.

Уровни регистрации торговой марки: национальная регистрация в той стране, где эта марка создана (Россия, Украина, Испания и т. д.); европейская регистрация в ОНМ (Office for Harmonization in the Internal Market – Организации по гармонизации внутренних рынков). Штаб-квартира находится в Аликанте, в Испании. В нее входят 15 стран. Россия в этом соглашении не участвует. Международная регистрация основывается на национальной регистрации, в соответствии с Мадридским соглашением (которое подписали 46 стран, в том числе Россия) или Мадридским протоколом (подписанным 16 странами). Для защиты официально зарегистрированных торговых знаков используется предупредительная маркировка R, указывающая на то, что данный знак должным образом зарегистрирован. Практически ту же функцию выполняет проставление товарного знака T. Такой символ можно использовать вне зависимости от наличия регистрации, поскольку он означает лишь то, что компания рассматривает себя в качестве владельца знака.

Собираясь вывести продукт на рынок, компания должна начать с создания торговой марки. Это достаточно длительный процесс. Для того, чтобы получить готовую торговую марку, компания-создатель продукта может обратиться в специализированное агентство по продаже торговых марок – бренд-брокера и приобрести готовую к использованию полностью зарегистрированную марку.

8.4. Философия фирмы

Философия фирмы – это определенный набор ценностей, который вырабатывается в процессе общения и при долгом существовании компании превращается в традиции. Вывод напрашивается сам собой: все участники общей системы должны понять сложившуюся философию и принять те принципы, которые существуют у франчайзера. Только в этом случае возможен единый корпоративный дух, единое стремление к общим целевым установкам и достижение прогресса.

Основополагающими корпоративными принципами можно назвать:

- постоянное поддержание области общих интересов и стремление к расширению возможностей сотрудничества;
- уважение сторон, соблюдение принципов свободы и инициативы;
- уважение к личности работающих по найму, направленность на мотивацию труда, развитие творческого отношения к работе и стремления к совершенствованию, обеспечение гарантированной оплаты работы исходя из достигаемых работником результатов;
- ориентация на покупателя, удовлетворение его запросов, повышение качества товаров и услуг, культуры обслуживания;
- стремление к росту и развитию, достижение наилучших показателей деятельности и положительных финансовых результатов;
- поддержание и укрепление репутации сторон.

К сожалению, получение прибыли, являющейся главной целью любого бизнеса, превратилось во многих случаях в маниакальное стремление многих бизнесменов в ущерб интересам как потребителей, так и самого бизнеса с точки зрения возможностей перспективного развития. Можно наблюдать работу многих структур, единственное желание которых – продать сегодня, при этом подсчет «бумажной прибыли» или «прибыли личной» приводит во многих случаях к дебиторской задолженности, которая имеет шанс стать безнадежной.

Распространены случаи продаж контрольных пакетов акций дочерних предприятий в ущерб их интересам. Все законно, но при этом новый владелец акций начинает проводить свою политику, что негативно сказывается на работе предприятия, акции которого приобретены, или, хуже того, приводит к его банкротству. Эти примеры характеризуют отсутствие вообще какой-либо философии.

Смена руководства в ряде случаев сопровождается так называемой сменой команды, что в реальности означает увольнение лю-

дей, отдающих свои силы и знания фирме, и набор новых сотрудников, большинство из которых не являются членами «новой команды». Может быть, это и приводит к лучшим показателям, но на репутации фирмы положительно не сказывается.

Если проанализировать происходящее, то нетрудно заметить, что даже в тяжелейших условиях «на плаву» остается тот, кто имеет принципы и целевые установки, кто пытается предвидеть будущее и подготовлен к решению возникающих проблем. Беспринципность и отсутствие цели как у отдельной личности, так и у группы людей или у предприятия в целом рано или поздно приводит к трагичному завершению.

Система ценностей организации оказывает большое влияние на поведенческую политику как высшего руководства, так и сотрудников. Кому ни приходилось слышать ленивый ответ по телефону, чувствовать грубое вторжение в Ваш разговор, часами ожидать назначенной в определенное время встречи, ощущать, что сотрудник, решающий Ваш вопрос, «играет в прятки» или всегда занят. Невольно начинаешь понимать, что отвечающее по телефону лицо находится в состоянии дремы и умирает со скуки; менеджер, перебивший Ваш разговор, либо не воспитан, либо лишен возможности заставить шефа в другое время; назначивший встречу, не имеет к тебе ни малейшего уважения и не ценит ни своего, ни чужого времени; решение твоего вопроса вряд ли в компетенции «очень занятого» менеджера. Отсюда делаешь вывод: либо надо решать вопрос с первым руководителем, либо найти другого партнера.

Говоря о франчайзинге, можно совершенно определенно утверждать, что эта система возможна только при наличии у франчайзера принципов, которые лежат в основе всей его деятельности. Малейшее недоверие, грубое отношение могут оказать негативное влияние на потенциального франчайзи и, как следствие, лишит франчайзера дополнительного источника сбыта продукции.

Чтобы принципы организации были доступны и понятны каждому, они должны быть изложены письменно и, если организация является акционерным обществом, утверждены советом директоров.

Сложнее достигнуть того, чтобы философия фирмы стала образом мыслей всех сотрудников. Вероятнее всего, надо идти по принципу их частого повторения в личных беседах руководителя с подчиненными, на совещаниях, встречах и конференциях, в местных печатных изданиях. Моральный и этический кодекс фирмы должен содержать в себе общие для всех культуру производства, стандарты поведения и отношения к партнерам.

Вопросы для самооценки темы 8:

1. Назовите этапы разработки системы франчайзинга.
2. Что необходимо сделать потенциальному франчайзеру?
3. Дайте определения деловой репутации.
4. Расскажите о классификации факторов уровня репутации.
5. С чем связывается репутация компаний?
6. Что такое брендинг?
7. Перечислите основные этапы создания бренда.
8. В чем разница понятий бренда и торговой марки?
9. Назовите основные вопросы позиционирования бренда.
10. В чем особенности суб-бренда?
11. Что является важным элементом стратегии брендинга?
12. Что такое философия фирмы?
13. Какой самый лучший и самый простой способ защиты бренда?

Тема 9.

Определение области прав

Изучив данную тему, студент должен:

- *знать* основные понятия и термины;
- *уметь* различать субъекты права собственности, товарные знаки, знаки обслуживания.

При изучении темы 9 необходимо:

- *читать* учебное пособие: Ягудин С.Ю. Венчурное предпринимательство. Франчайзинг. – М.: МЭСИ, 2006. Разд. 2. Тема 9; учебное пособие Ягудин С.Ю. Управление объектами интеллектуальной собственности, МЭСИ. – М., 2001;
- *акцентировать внимание* на следующих понятиях: интеллектуальная собственность, товарный знак, промышленная собственность, фирменное наименование, Роспатент, патенты, авторские свидетельства, патентный поверенный, права на объекты интеллектуальной собственности, ноу-хау.

9.1. Объекты интеллектуальной собственности

При разрешении вопроса о переходе на систему франчайзинга (см. рис. 5) франчайзеру необходимо прежде всего точно определить область своих прав, которые могут быть переданы потенциальному франчайзи.

Отношения франчайзинга могут развиваться как на российском, так и на международном уровне. Новизна этих отношений для России, специфика законодательства различных государств требует определенных знаний, которые должны иметь договаривающиеся стороны. Рассмотрим основные правовые вопросы, которые помогут выработать пути для дальнейшей работы в этом направлении. Основным элементом договора франчайзинга является передача одной стороной другой стороне права на использование объектов интеллектуальной собственности.

В соответствии с Международной конвенцией, учреждающей Всемирную организацию интеллектуальной собственности (подписана в Стокгольме 14.07.1967 г., в ред. От 02.10.1979 г.), интеллектуальная собственность включает права, относящиеся к:

- литературным, художественным и научным произведениям;
- исполнительской деятельности артистов, звукозаписи, радио- и телевизионным передачам;
- изобретениям во всех областях человеческой деятельности;
- научным открытиям;
- промышленным образцам;
- товарным знакам, знакам обслуживания, фирменным наименованиям и коммерческим обозначениям;
- защите против недобросовестной конкуренции;
- а также все другие права, относящиеся к интеллектуальной деятельности в производственной, научной, литературной, и художественной областях.

Следует отметить, что понятия «товарный знак», «фирменное наименование» и «коммерческое обозначение» по смыслу отличаются друг от друга.

Нормы, относящиеся к регулированию перечисленных прав, содержатся в международных конвенциях, указанных ниже¹.

¹ Приводятся те статьи документов, на которые необходимо обратить внимание в первую очередь.

Конвенция по охране промышленной собственности (подписана в Париже 20.03.1883 г., в ред. от 02.10.1979 г.):

Статья 1

(1) Страны, к которым применяется настоящая Конвенция, образуют Союз по охране промышленной собственности.

(2) Объектами охраны промышленной собственности являются патенты на изобретения, полезные модели, промышленные образцы, товарные знаки, знаки обслуживания, фирменные наименования и указания происхождения или наименования места происхождения, а также пресечение недобросовестной конкуренции.

(3) Промышленная собственность понимается в самом широком смысле и распространяется не только на промышленность и торговлю в собственном смысле слова, но также и на области сельскохозяйственного производства и добывающей промышленности и на все продукты промышленного или природного происхождения, как например: вино, зерно, табачный лист, фрукты, скот, ископаемые, минеральные воды, пиво, цветы, мука.

(4) К патентам на изобретения относятся различные виды промышленных патентов, признаваемых законодательством стран Союза, как например: ввозные патенты, патенты на усовершенствование, дополнительные патенты и свидетельства и т.п.

Далее в Конвенции изложены нормы правового регулирования промышленной собственности.

Конвенция об охране литературных и художественных произведений (подписана в Берне 09.09.1886 г., в ред. от 02.10.1979 г.):

Статья 2

(1) Термин «литературные и художественные произведения» охватывает все произведения в области литературы, науки и искусства, каким бы способом и в какой бы форме они ни были выражены, как-то: книги, брошюры и другие письменные произведения; лекции, обращения, проповеди и другие подобного рода произведения; драматические и музыкально-драматические произведения; хореографические произведения и пантомимы; музыкальные сочинения с текстом или без текста; кинематографические произведения, к которым приравниваются произведения, выраженные способом, аналогичным кинематографии; рисунки, произведения живописи, архитектуры, скульптуры, графики и литографии; фотографические произведения, к которым приравниваются произведения, выраженные способом, аналогичным фотографии; произведения прикладного искусства; иллюстрации, географические карты, планы, эскизы и пластические произведения, относящиеся к географии, топографии, архитектуре или наукам.

(2) Однако за законодательством стран Союза сохраняется право предписать, что литературные и художественные произведения или какие-либо определенные их категории не подлежат охране, если они не закреплены в той или иной материальной форме.

(3) Переводы, адаптации, музыкальные аранжировки и другие переделки литературного или художественного произведения охраняются наравне с оригинальными произведениями без ущерба правам автора оригинального произведения.

Всемирная конвенция об авторском праве (подписана в Женеве 06.09.1952 г.).

Согласно ст. 138 ГК РФ «интеллектуальной собственностью признается исключительное право гражданина или юридического лица на результаты интеллектуальной деятельности и приравненные к ним средства индивидуализации юридического лица, индивидуализации продукции, выполняемых работ или услуг (фирменное наименование, товарный знак, знак обслуживания и т.п.)». Объекты исключительных прав могут быть использованы только с согласия правообладателя.

При наличии общих свойств объекты интеллектуальной собственности имеют ряд различий. Интересующие нас в рамках разработки системы франчайзинга объекты интеллектуальной собственности разделены на три основные группы (см. рис. 10):

- товарный знак;
- объекты, подтвержденные охранными документами (патенты, авторские свидетельства);
- объекты, не подтвержденные охранными документами (ноу-хау).

9.2. Товарный знак и фирменное наименование

Поскольку основным условием франчайзинга является передача прав правообладателя (франчайзера) на использование товарного знака пользователю (франчайзи), необходимо обратить внимание на те документы, которыми следует руководствоваться при регистрации, использовании и передаче товарного знака.

Конвенция по охране промышленной собственности:

Статья 6

(1) Условия подачи заявки и регистрации товарных знаков определяются в каждой стране Союза ее национальным законодательством.

(2) Однако знак, заявленный гражданином страны Союза в какой-либо другой стране Союза, не может быть отклонен или признан недействительным на основании того, что он не был заявлен, зарегистрирован или возобновлен в стране происхождения.

(3) Знак, надлежащим образом зарегистрированный в какой-либо стране Союза, рассматривается как независимый от знаков, зарегистрированных в других странах Союза, включая страну происхождения.

Статья 6. bis

(1) Страны Союза обязуются или по инициативе администрации, если это допускается законодательством данной страны, или по ходатайству заинтересованного лица отклонять или признавать недействительной регистрацию и запрещать применение товарного знака, представляющего собой воспроизведение, имитацию или перевод другого знака, способные вызвать смешение со знаком, который по определению компетентного органа страны регистрации или страны применения уже является в этой стране общеизвестным в качестве знака лица, пользующегося преимуществами настоящей Конвенции, и используется для идентичных или подобных продуктов. Это положение распространяется и на те случаи, когда существенная составная часть знака представляет собой воспроизведение такого общеизвестного знака или имитацию, способную вызвать смешение с ним».

Статья 6. quater

(1) Когда в соответствии с законодательством страны Союза передача знака является действительной лишь в том случае, если она происходит одновременно с передачей промышленного или торгового предприятия, которому принадлежит этот знак, то для признания такой передачи действительной достаточно, чтобы часть промышленного или торгового предприятия, расположенная в этой стране, была передана приобретателю вместе с исключительным правом изготовления или продажи там продуктов, снабженных переданным знаком.

Статья 6. sexies

Страны Союза обязуются охранять знаки обслуживания. Они не обязаны предусматривать регистрацию этих знаков.

Статья 7. bis

(1) Страны Союза обязуются принимать заявки на регистрацию и охранять коллективные знаки, принадлежащие коллективам,

существование которых не противоречит закону страны происхождения, даже если эти коллективы не являются владельцами промышленного или торгового предприятия.

Статья 8

Фирменное наименование охраняется во всех странах Союза без обязательной подачи заявки или регистрации и независимо от того, является ли оно частью товарного знака.

Товарный знак и знак обслуживания согласно Закону РФ от 23.09.92 г. № 3520-1 «О товарных знаках, знаках обслуживания и наименованиях мест происхождения товаров» – это обозначения, способные отличать товары и услуги одних юридических или физических лиц от однородных товаров и услуг других юридических или физических лиц. Товарный знак может быть зарегистрирован сроком на 10 лет с правом продления каждые 10 лет. Законом закрепляется его правовая охрана.

Нередко возникает вопрос: зачем нужен товарный знак и не будет ли достаточно использовать просто фирменное наименование? Дело в том, что, несмотря на то, что в Конвенции по охране промышленной собственности предусмотрена охрана прав на фирменное наименование в силу самого факта его использования коммерческой организацией и общепризнанные нормы международного права и международные договоры признаются Конституцией РФ как часть ее правовой системы, в российском законодательстве отсутствует четкое определение самого понятия «фирменное наименование», а это в ряде случаев приводит к вопросам проблемного характера.

В соответствии с пп.1, 4 ст. 54 ГК РФ каждое юридическое лицо должно иметь фирменное наименование:

«Юридическое лицо имеет свое наименование, содержащее указание на его организационно-правовую форму. Юридическое лицо, являющееся коммерческой организацией, должно иметь фирменное наименование. Юридическое лицо, фирменное наименование которого зарегистрировано в установленном порядке, имеет исключительное право его использования. Лицо, неправомерно использующее чужое зарегистрированное фирменное наименование, по требованию обладателя права на фирменное наименование обязано прекратить его использование и возместить причиненные убытки. Порядок регистрации и использования фирменных наименований определяется законом и иными правовыми актами в соответствии с настоящим Кодексом».

В настоящее время акт государственной регистрации юридического лица фактически означает и одновременную регистрацию фирменного наименования. Фирменное наименование согласно ст. 138 ГК РФ признается исключительным правом, т.е. является интеллектуальной собственностью, и на основании ст. 132 ГК РФ наряду с другим имуществом и средствами индивидуализации входит в состав предприятия как имущественного комплекса. При регистрации предприятия экспертиза фирменного наименования не производится, и предприниматель совершенно неожиданно для себя может вступить в конфликт с другими, имеющими такое же наименование и сферу деятельности фирмами.

Однако согласно Закону РФ «О товарных знаках, знаках обслуживания и наименованиях мест происхождения товаров» допускается полное совпадение фирменных наименований, если это не приводит к коллизии интересов разных фирм и не вводит в заблуждение третьих лиц.

К сожалению, в ГК РФ право на фирменное наименование имеет больше декларативный характер, и механизм реализации этого права отсутствует. Ненадежная правовая охрана фирменного наименования приводит к вполне оправданной потребности его дополнительной регистрации в качестве товарного знака.

Исходя из изложенных выше принципов, имеющих отношение к товарному знаку, фирменное наименование должно быть достаточно кратким, благозвучным, не вызывать отрицательных ассоциаций, не вводить в заблуждение третьих лиц. Хорошо подобранное фирменное наименование позволяет избежать ряд трудностей при регистрации товарного знака, но не исключает их полностью. В частности, при регистрации фирмы, как уже говорилось, не проводится экспертиза выбранного фирменного наименования, и используемое наименование может не пройти экспертизу при регистрации товарного знака. Если это наименование останется незарегистрированным, возникает угроза формированию положительного имиджа и его защиты от недобросовестных конкурентов. В ряде случаев фирменное наименование приходится менять, например, в случаях, если фирменное наименование предприятия зарегистрировано другим предприятием как товарный знак. Смена фирменного наименования предполагает собой перерегистрацию юридического лица.

Следует учитывать, что по российскому законодательству фирменное наименование, в отличие от других объектов собственности, является правом неотчуждаемым. Продавать или каким-либо

другим способом передавать фирменное наименование другим лицам владелец фирмы не может. Поскольку франчайзинг предполагает использование репутации и имени франчайзера, то соответственно необходимо иметь право на товарный знак: при его отсутствии франчайзинг не имеет смысла.

Зарубежные и российские специалисты рекомендуют регистрировать товарный знак на начальных этапах деятельности фирмы. Товарный знак имеет не только информационное, но и коммерческое значение. В практике имеются случаи использования недобросовестными конкурентами имиджа и репутации других фирм. Известное имя привлекает клиентов, а заслуженное доверие к товарному знаку увеличивает доходы «за чужой счет». В России, например, появились фирмы, которые на свое имя регистрируют товарные знаки зарубежных компаний (что допускается нашим законодательством), имеющих намерения выхода на российский рынок. Это ставит под угрозу реализацию этих намерений, а «бизнесменам», развивающим деятельность в данном направлении, соответственно приносит доходы в виде вознаграждений за разрешение зарубежной фирме использовать свой же товарный знак. Специалисты, занимающиеся вопросами товарного знака, допускают возможность распространения такой схемы и на российские фирмы. А это значит, что внимание, аккуратность и своевременность в решении всех вопросов, связанных с регистрацией товарного знака, позволит избежать многих проблем и лишних расходов.

В международной практике распространен ряд символов, которые используются обладателями товарных знаков во избежание недоразумений:

- R - *registered* – товарный знак зарегистрирован в патентном ведомстве;
- L - *logo* – логотип заявлен в патентном ведомстве в качестве словесного обозначения;
- TM - *trade mark* – товарный знак заявлен в патентном ведомстве, но еще не зарегистрирован;
- SM - *service mark* – знак обслуживания заявлен в патентном ведомстве, но еще не зарегистрирован.

Выше речь шла о возможности смешения товарного знака и фирменного наименования. Это, естественно, касается только словесного обозначения. Во всем остальном имеются существенные отличия. Отличительной чертой товарного знака от фирменного наименования является форма его представления. Товарный знак мо-

жет иметь словесное, объемное, изобразительное или иное обозначение и их комбинацию в любом цветовом сочетании. В качестве товарного знака может быть признана мелодия или запах.

Знак обслуживания практически не имеет отличий от товарного знака, но относится в основном к сфере услуг.

На российском рынке явный интерес к товарному знаку проявился после 1980 г. Если в 1980–1990 гг. число заявок на регистрацию колебалось от 3 до 7 тыс., то в последующий период эти цифры увеличились до 23–30 тыс.

Порядок и условия регистрации товарных знаков и знаков обслуживания закреплены в следующих законодательных документах:

- Законе РФ от 23.09.92 г. № 3520-1 «О товарных знаках, знаках обслуживания и наименованиях мест происхождения товаров»;
- Правилах составления, подачи и рассмотрения заявки на регистрацию товарного знака и знака обслуживания (утв. Приказом Роспатента от 29.11.95 г., в ред. от 19.12.97 г.);
- Правилах регистрации договоров об уступке товарного знака и лицензионных договоров о предоставлении права на использование товарного знака (утв. Приказом Роспатента от 26.09.95 г., в ред. от 27.07.98 г.).

Товарный знак регистрируется в Роспатенте на основе заявки физического или юридического лица. После проведения экспертизы владельцу выдается свидетельство, удостоверяющее исключительное право владельца на товарный знак, после чего без его разрешения пользование товарным знаком третьими лицами запрещено.

Распоряжение товарным знаком предполагает собой уступку знака и предоставление лицензии на его использование. Законодательством предусмотрено одно существенное ограничение: уступка товарного знака не допускается, если она может явиться причиной введения в заблуждение потребителей относительно товара или его изготовителя. Договор должен быть заключен в письменной форме и зарегистрирован в патентном ведомстве; в противном случае он не будет иметь юридической силы.

К нарушению прав владельца товарного знака относятся такие действия, как несанкционированное изготовление, применение, ввоз, предложение к продаже, иное введение в хозяйственный оборот или хранение с этой целью товарного знака или однородных товаров, обозначенных этим знаком или сходным с ним до степени смешения.

В российской практике достаточно часто распространены случаи, когда в договорах на продажу товаров, совместное производство

продукции, аренду и других договорах одним из условий является использование товарного знака правообладателя другой стороной.

Это недопустимо по трем основным причинам:

- во-первых, передача товарного знака должна быть официально зарегистрирована;
- во-вторых, какие-либо негативные действия другой стороны при отсутствии ответственности за товарный знак правообладателя могут дискредитировать правообладателя и серьезным образом сказаться на его репутации;
- в-третьих, престижный товарный знак должен приносить прибыль, только в этом случае можно говорить об его эффективном использовании; кроме того, бесплатная уступка товарного знака чаще всего психологически не оценивается положительно партнером и выглядит как обременительное условие.

Таким образом, при передаче франчайзером права на использование товарного знака франчайзи должны быть предприняты определенные меры по его охране, а именно: совершена официальная регистрация знака и оговорены условия его использования.

К основным условиям можно отнести следующие:

- франчайзеру принадлежит исключительное право на товарный знак;
- фирменное наименование франчайзи не должно включать какие-либо элементы товарного знака франчайзера в целях недопущения смешения и введения в заблуждение потребителей;
- франчайзи не имеет права использовать товарный знак франчайзера в каком-либо другом принадлежащем ему бизнесе;
- все рекламные и печатные материалы, содержащие изображение товарного знака, должны иметь ссылку на то, что товарный знак используется зарегистрированным пользователем по лицензии владельца (это необходимо в связи с тем, что франчайзи не должен полностью принимать «лицо» франчайзера);
- при расторжении договора с франчайзером франчайзи теряет все права на использование товарного знака;
- в случае продолжения использования товарного знака франчайзи при прекращении действия договора франчайзер может применить к франчайзи санкции, включая проникновение в помещение франчайзи без обвинения в противоправности таких действий;
- франчайзи не имеет права уступать использование товарного знака третьим лицам;

- за нарушение прав на товарный знак франчайзи несет полную меру ответственности в соответствии с законодательством (за нарушение прав на товарный знак предусмотрена административная, гражданская и уголовная ответственность).

При нарушении своих прав франчайзер может:

- подать претензию против регистрации товарного знака другим лицом в Апелляционную палату Патентного ведомства РФ (при отрицательном ответе может быть подана жалоба в Высшую патентную палату РФ);
 - обратиться в территориальный антимонопольный орган с заявлением о нарушении правил добросовестной конкуренции;
 - подать исковое заявление в суд.
- К нарушителю могут быть применены следующие санкции:
- предписание о прекращении нарушения прав на товарный знак;
 - предписание о возмещении всех причиненных убытков, связанных с нарушением, включая затраты на восстановление нарушенных прав и восстановление репутации, а также упущенной выгоды (размер лицензионного вознаграждения или прибыли, которую правообладатель мог бы получить, но не получил вследствие появления на рынке однородных товаров и услуг под товарным знаком (или очень сходным знаком) правообладателя);
 - устранение незаконно поставленных знаков, в том числе с товаров и упаковок.

9.3. Патенты и авторские свидетельства

На изобретения, полезные модели, промышленные образцы могут быть получены охранные документы (патенты), подтверждающие исключительное право обладателя на их использование. Срок действия патента на изобретение – 20 лет, на промышленный образец – 15 лет, на полезную модель – 8 лет.

Авторское право действует в течение всей жизни автора и 70 лет после его смерти.

Отношения по перечисленной категории прав регламентируются Гражданским кодексом РФ, законом РФ от 23.09.92 г. № 3520-1 «О товарных знаках, знаках обслуживания и наименованиях мест

происхождения товаров», Патентным законом Российской Федерации от 23.09.92 г. № 3517-1, Законом РФ от 23.09.92 г. № 3523-1 «О правовой охране программ для электронных вычислительных машин и баз данных», Законом РФ от 23.09.92 г. № 3526-1 «О правовой охране топологий интегрированных микросхем», Законом РФ от 09.07.93 г. № 5351-1 «Об авторском праве и смежных правах».

К нарушениям прав владельца патента относятся: несанкционированное изготовление, применение, ввоз, предложение к продаже, продажа, иное введение в хозяйственный оборот или хранение с этой целью продукта, содержащего запатентованное изобретение или изготовленного непосредственно способом, охраняемым патентом на изобретение.

Соглашение, при котором владелец казанных прав передает право на их использование другому лицу, в практике носит название *лицензионный договор*. По лицензионному договору передается не право собственности на патент, лицензию или авторство, а право на их использование. Поскольку договор франчайзинга подлежит государственной регистрации в Патентном ведомстве РФ, то, на наш взгляд, в составлении дополнительных лицензионных договоров нет необходимости. Однако при составлении договора франчайзинга необходимо соблюсти все требования лицензионных договоров.

Если бизнес связан с другим государством, то необходимо изучить методы защиты прав на интеллектуальную собственность в этом государстве, так как в законодательствах разных государств имеются значительные различия.

В случае необходимости можно обратиться к помощи патентных поверенных.

Патентный поверенный – это аттестованный специалист в области правовой охраны интеллектуальной собственности. В сферу деятельности патентного поверенного входит предоставление следующих услуг:

- консультации на первоначальной стадии определения права;
- консультации и личное участие на стадии приобретения права;
- консультации и личное участие на стадии действия права;
- консультации и личное участие при возникновении конфликтов, связанных с правом.

9.4. Использование прав на объекты интеллектуальной собственности

Права на объекты интеллектуальной собственности можно использовать в виде вноса в уставный капитал или в виде нематериальных активов.

Использование прав на объекты интеллектуальной собственности в виде вноса в уставный капитал дает возможность:

- формировать уставный капитал фирмы безденежным способом;
- обеспечить получение инвестиционных ресурсов, так как эта категория прав относится к предметам залога;
- обеспечить участие разработчиков в составе учредителей фирмы;
- осуществлять ускоренную амортизацию, замещая безденежные вклады денежными;
- вполне законно увеличивать себестоимость продукции за счет амортизации.

У многих, особенно начинающих, предпринимателей наблюдается желание увеличить уставный капитал и придать себе тем самым более высокий статус. В уставный капитал включаются права:

- вытекающие из принадлежащих патентов и лицензионных договоров на использование изобретений, промышленных образцов и полезных моделей и защищенные охранными документами;
- на принадлежащие программы для ЭВМ и базы данных, а также вытекающие из заключенных договоров на использование этих программ и баз данных;
- на принадлежащие топологии интегральных микросхем, а также вытекающие из заключенных договоров на использование этих топологий;
- на объекты авторского права и смежных прав, а также вытекающие из заключенных договоров на использование этих объектов;
- вытекающие из принадлежащих свидетельств на товарные знаки и знаки обслуживания, вытекающие из лицензионных договоров на использование этих знаков;
- другие права, охраняемые действующим законодательством.

При принятии решения о включении какого-либо из перечисленных прав в уставный капитал необходимо убедиться в действительном существовании права и фактическом наличии докумен-

тов, подтверждающих это право, а также оценить его стоимость. В настоящее время методология оценки прав на объекты интеллектуальной собственности в достаточной степени не отработана. Пожалуй, можно предложить только Рекомендации по экономической оценке изобретений и ноу-хау в уставных фондах предприятий, разработанные Межрегиональным научным фондом «Промышленная собственность» совместно с Роспатентом. Однако настоящая методика в большей части касается объектов промышленной собственности. Какие-либо нормативные и методические документы, позволяющие оценить права, вытекающие из патентов и свидетельств, в настоящее время отсутствуют. Надо признать, что в связи с многообразием объектов интеллектуальной собственности и условий использования прав на предприятиях разработка единого документа достаточно проблематична.

Однако даже при наличии значительных трудностей в оценке прав на использование объектов интеллектуальной собственности эти права обязательно должны быть оценены в денежной форме. Пунктом 6 ст. 66 ГК РФ предусмотрено: «Вкладом в имущество хозяйственного товарищества или общества могут быть деньги, ценные бумаги, другие вещи или имущественные права либо иные права, имеющие денежную оценку».

Денежная оценка вклада участника хозяйственного общества производится по соглашению между учредителями (участниками) общества и в случаях, предусмотренных законом, подлежит независимой экспертной оценке.

В соответствии с п. 3 ст. 34 Федерального закона от 26.12.95 г. № 208-ФЗ «Об акционерных обществах» (в ред. последующих изменений и дополнений) «денежная оценка имущества, вносимого в оплату акций при учреждении общества, производится по соглашению между учредителями».

При оплате дополнительных акций и иных ценных бумаг общества неденежными средствами денежная оценка имущества, вносимого в оплату акций или иных ценных бумаг, производится советом директоров (наблюдательным советом) общества в порядке, предусмотренном ст. 77 настоящего Федерального закона.

Если номинальная стоимость приобретаемых таким способом акций и иных ценных бумаг общества составляет более двухсот установленных федеральным законом минимальных размеров оплаты труда, то необходима денежная оценка независимым оценщиком (аудитором) имущества, вносимого в оплату акций и иных ценных бумаг общества.

Устав общества может содержать ограничения на виды имущества, которым могут быть оплачены акции или иные ценные бумаги общества.

При предварительной оценке тех прав, которые предполагается внести в уставный капитал, необходимо постараться учесть как можно больше факторов, оказывающих воздействие на формирование цены: прошлые затраты (время работы над объектом, стоимость разработки, включая весь спектр материальных затрат, стоимость регистрации) и возможность привлечения новых клиентов при использовании товарного знака и фирменного стиля.

Включение прав на объекты интеллектуальной собственности в состав нематериальных активов имеет ряд преимуществ для фирмы:

- документальное оформление прав собственности увеличивает имущество фирмы и дает возможность производить ускоренную амортизацию;
- авторское вознаграждение в этом случае включается в полный объем в себестоимость продукции и выплачивается не из фонда оплаты труда, что позволяет не проводить отчислений в страховой и пенсионные фонды.

9.5. Ноу-хау

Одним из объектов интеллектуальной собственности является ноу-хау. Термин «**ноу-хау**» является сокращенным выражением «know how to do it» – «знать, как это сделать». Ноу-хау в буквальном смысле переводится с английского как «знать как». В общем смысле *ноу-хау* – это объем информации, имеющей практическое применение, но не оформленное патентом или другими аналогичными документами. Ноу-хау может содержать сведения технического и нетехнического характера, относящиеся к организации бизнеса, экономике и финансированию производства, маркетинговым исследованиям и коммерческим секретам.

Деловая конфиденциальная информация определяется как коммерческая информация. Под **коммерческой информацией** понимается совокупность сведений, представляющих собой производственный опыт и знания по ведению бизнеса, принадлежащие правообладателю и не имеющие охранных документов.

К коммерческой информации могут быть отнесены формулы, расчеты, чертежи, схемы, конструкции, незапатентованные изобретения, требования, стандарты к оформлению помещений, формам и методам ведения бизнеса и другие аналогичные материалы, результаты специальных исследований, базы данных, стратегические и политические корпоративные направления и прогнозные показатели, а также другие сведения конфиденциального характера.

Ноу-хау, в отличие от других объектов интеллектуальной собственности, не имеет достаточного уровня правовой защиты как в российской, так и в международной практике.

Ноу-хау имеет реальную ценность только в том случае, если оно защищено от раскрытия. В связи с этим при составлении договора франчайзинга позиции, касающиеся отношений сторон по вопросам коммерческой информации, должны быть тщательным образом отработаны. В случае незаконного разглашения ноу-хау правообладатель должен иметь возможность правовой защиты и право требования возмещения убытков исходя из договорных условий.

В связи с ограниченным сроком существования ноу-хау, как правило, не включается в уставный капитал и не отражается в нематериальных активах фирмы.

Определив область своих прав и возможность их передачи франчайзи, потенциальный франчайзер может приступить к определению направления, в котором будет развиваться франчайзинг. Речь идет о том виде деятельности, которая ляжет в основу выбора франчайзинга одного из перечисленных выше видов. Само собой разумеется, что этот выбор может быть осуществлен на основе серьезного маркетингового исследования.

Если выбор франчайзера остановится на *франчайзинге товара*, то перечень товаров должен быть тщательным образом им отработан. Франчайзер, являясь производителем, должен определить: будет франчайзинг распространен на весь производимый товар или на определенный ассортимент или на продукцию, которая будет производиться.

Перечень товаров должен включать в себя описание назначения товара, технических характеристик и индивидуальных качественных характеристик. Необходимо при этом учитывать, что в условиях многообразия товаров у потенциального партнера франчайзера есть выбор.

До принятия какого-либо решения во избежание потери времени и денежных затрат в будущем должны быть подготовлены как минимум следующие материалы:

- отчет о рынке товаров и их заменителей;
- описание индивидуальности товара;
- описание жизненного цикла товара;
- описание способов продвижения товара, включая рекламу и маркетинговые коммуникации;
- результаты анализа политики ценообразования;
- отчет о контроле качества товара на стадии производства и сбыта.

На основе выводов, полученных при анализе перечисленных материалов, принимается решение о разработке концепции системы франчайзинга.

Производственный франчайзинг требует большей подготовки со стороны франчайзера. Первичный пакет материалов должен включать:

- отчет о рынке товаров и их заменителей;
- описание индивидуальности товара;
- описание жизненного цикла товара;
- отчет о производстве товаров и их заменителей;
- перечень требований, предъявляемых к техническому уровню производства;
- перечень требований к качеству готовой продукции;
- рекомендации по упаковке готовой продукции;
- общие направления политики ценообразования;
- рекомендуемые каналы распределения;
- отчет о контроле качества товара на стадии производства и сбыта;
- рекомендации по организации сервисного обслуживания (по электротехническим товарам).

Наблюдаемый во всем мире интерес к сфере услуг не является исключением и для России. Можно наблюдать активное развитие в России различного рода услуг: консалтинговых, медицинских, по организации отдыха и досуга, в области кадрового подбора персонала для работодателей и трудоустройства, на рынке недвижимости и т. д.

Учитывая в основном нематериальный характер услуг и определенные трудности в оценке их качества, франчайзер должен об-

ратить особое внимание на приверженность получателей услуг именно к его торговой марке. Зависимость между торговой маркой и развитием франчайзинга в сфере услуг наиболее сильно выражена (*сервисный франчайзинг*).

В отличие от аналитических материалов, предоставляемых франчайзером франчайзи по рынку товаров, отчет о рынке услуг должен содержать элементы разъяснения и внушения. Отношения между франчайзером и франчайзи в сфере услуг будут строиться в несколько отличной форме, чем при франчайзинге товара. В основу должны быть положены следующие отличительные от предыдущих видов франчайзинга положения:

- в связи с приближенностью франчайзи к получателю услуги франчайзи должен нести большую нагрузку по маркетинговой функции;
- франчайзер должен иметь разработанную систему внутренних стандартов по всему комплексу организации производства, включая моделирование человеческого поведения;
- франчайзи должна принадлежать большая роль в совершенствовании предоставляемых услуг и разработке новых видов;
- контрольная функция за качеством услуги по большей части должна лежать на франчайзи, в отличие от товарного и производственного франчайзинга, где контроль со стороны франчайзера более жесткий.

Таким образом, первичный пакет материалов при сервисном франчайзинге должен содержать как минимум:

- отчет о рынке предлагаемых услуг;
- описание системы стандартов;
- результаты анализа политики ценообразования;
- отчет о контроле качества оказываемых услуг.

Естественно, при наличии в сервисном франчайзинге элементов товарного и производственного франчайзинга перечень материалов должен быть расширен.

Франчайзинг бизнес-формата охватывает все направления деятельности франчайзера, дает возможность расширить сферу бизнеса и обеспечивает полную идентификацию франчайзера с франчайзи. В таком проявлении франчайзинг становится философией бизнеса. Франчайзинг бизнес-формата вряд ли возможно внедрить сразу. Формирование философии требует времени, эксперимента в

той или иной форме и осознания. Любой из рассмотренных выше видов франчайзинга может быть необходимым элементом формирования этой философии. Подчеркивая основное различие между видами франчайзинга, можно сказать, что франчайзинг товара, производства и сервиса – это технология бизнеса, франчайзинг же бизнес-формата – философия бизнеса.

Вопросы для самооценки темы 9:

1. Что такое товарный знак?
2. Какой охранный документ действует в РФ по защите товарных знаков?
3. Назовите одну из важных функциональных особенностей товарного знака.
4. Где используется фирменный знак обслуживания?
5. Как определяется стоимость товарного знака?
6. С чем традиционно связаны товарные знаки?
7. Что такое индивидуальный знак предприятия (фирмы)?
8. Где регистрируется товарный знак?
9. Назовите основные условия при передаче франчайзером права на использование товарного знака франчайзи.
10. Как осуществляется передача прав на использование изобретения, полезной мелочи?
11. Как осуществляется передача прав на использование ноу-хау?
12. Что такое лицензионный договор?
13. Раскройте понятие ноу-хау.
14. Как оформляется коммерческая передача ноу-хау?
15. В чем разница понятий коммерческая тайна и ноу-хау?
16. Назовите критерии нарушения прав коммерческой тайны.
17. Перечислите критерии охраноспособности.
18. Какой существует срок действия охранного документа?
19. Какие документы обеспечивают секретность сведений на фирме (предприятии)?
20. Перечислите основные охранные документы объектов коммерческой тайны.

Тема 10.

Разработка концепции франчайзинга

Изучив данную тему, студент должен:

- *знать* основные вопросы для оценки положения фирмы в регионах деятельности;
- *уметь* ориентироваться во внедрении франчайзинга последовательно по мере готовности франчайзера и потенциальных франчайзи;
- *приобрести навыки* планирования сети франчайзинга.

При изучении темы 10 необходимо:

- *читать* учебное пособие: Ягудин С.Ю. Венчурное предпринимательство. Франчайзинг. – М.: МЭСИ, 2006. Разд. 2. Тема 10.
- *акцентировать внимание* на следующих понятиях: готовность фирмы к внедрению франчайзинга, маркетинг фирмы, этапы внедрения, дочерние предприятия, коммерческие предприятия, субфранчайзер, сеть франчайзинга.

10.1. Определение готовности фирмы к внедрению франчайзинга

Разработка концепции франчайзинга представляет собой выработку системы взглядов относительно франчайзинга и оценку возможности его внедрения.

Прежде всего следует определить готовность фирмы к внедрению франчайзинга. Необходимо исходить из того, что разработка этой системы требует больших затрат труда и материальных ресурсов, возвратность которых – дело будущего.

Перед руководством фирмы возникает ряд вопросов, ответы на которые должны быть осмыслены, так как за каждым ответом стоят будущие затраты. Приведем те вопросы, на которые должен ответить каждый член группы.

- Имеет ли фирма зарегистрированный товарный знак?
- да - нет
- Есть ли в фирме корпоративная книга с описанием всех элементов торгового знака и фирменного стиля?
- да - нет
- Готова ли фирма заказать ее разработку?
- да - нет
- Ориентировочная сумма средств, которая может быть выделена на регистрацию товарного знака (разработку корпоративной книги):

Вариант 1

Вариант 2

Вариант 3

- В достаточной ли степени известна фирма в регионах деятельности и имеет ли она ярко выраженный имидж?
- да - нет
- Уверена ли фирма, что продвижение товарной марки требует дополнительных затрат?
- да - нет
- Хочет ли фирма осуществить быстрое продвижение своей товарной марки?
- да - нет
- Хочет ли фирма завоевать репутацию в других регионах?
- да - нет
- Хочет ли фирма расширить свое присутствие в других регионах?
- да - нет

- Хочет ли фирма расширить систему сбыта через розничную сеть сторонних предприятий?
 - да - нет
- Готова ли фирма активно проводить рекламную кампанию?
 - да - нет
- Готова ли фирма предоставлять скидки мелким коммерсантам?
 - да - нет
- Готова ли фирма уважать чужие интересы и оказывать поддержку коммерсантам, работающим в системе франчайзинга?
 - да - нет

Игнорировать эти вопросы нельзя, так как отрицательные ответы приведут к бессмысленности проводимой работы, не говоря уже о дальнейшем внедрении франчайзинга в практику.

Допустим, что потенциальный франчайзер имеет товарный знак и другие объекты интеллектуальной собственности; корпоративная книга дает полное представление о принципах фирмы, описывает смысловую нагрузку товарного знака, представляет систему оформления объектов, рекламных носителей и документов; область интересов определена, и руководители дали добро на разработку системы.

Далее определяется круг специалистов, которые будут разрабатывать и внедрять систему франчайзинга, уровень профессиональной подготовки и необходимость обучения членов рабочей группы. В рабочую группу должны войти специалисты по следующим направлениям:

- маркетинг;
- интеллектуальная собственность и лицензионная работа;
- договорная работа;
- финансирование;
- проектирование, строительство;
- производство;
- техническое обслуживание объектов и производства;
- лизинг и аренда;
- обучение;
- связь с общественностью;
- закупка и сбыт;
- управление персоналом.

Каждый специалист будет готовить пакет документов в рамках своей компетенции.

Основная нагрузка при разработке концепции франчайзинга ложится на службу маркетинга фирмы, так как внедрение и развитие франчайзинга изменит приоритеты и маркетинговую стратегию. О маркетинге будет сказано в следующих разделах, когда мы будем рассматривать разделение функций в маркетинге между франчайзером и франчайзи. На этапе же разработки концепции франчайзинга вряд ли имеет смысл прилагать большие усилия по выработке новой маркетинговой стратегии, так как разработка пакета документов и апробация франчайзинга потребуют времени.

Практика показывает, что в случае разработки системы франчайзинга специальными консалтинговыми фирмами, имеющими большой опыт в этом направлении, требуется около шести месяцев (при условии, если фирма потенциального франчайзера достаточно продвинута на рынке), приблизительно год требуется на апробацию системы, еще год – на апробацию на нескольких объектах. При серьезном отношении к франчайзингу это вполне оправдано, так как удачная и отработанная схема франчайзинга позволяет с четвертого-пятого года своего существования достичь высокого уровня тиражирования, а следовательно, и отдачи затрат.

Быстрый взлет – редкостное явление в серьезном бизнесе. Можно привести в пример такие компании, как «Ксерокс», «IBM», «Хьюлетт-Паккард», каждая из которых имеет гигантские масштабы деятельности и почти столетнюю историю, а начинали они с малого бизнеса. Так, «Хьюлетт-Паккард» начала свой бизнес с 50 долл., которые взяла в банке в кредит. В России же есть примеры взлета компаний, но не меньше примеров их быстрого падения. Многие наши сегодняшние бизнесмены не видят различия между бизнесом и личной наживой, которая, как правило, происходит путем мошенничества и суперэкономии на оплате труда непосредственных производителей.

В итоге, службой маркетинга должна быть проведена оценка положения фирмы в регионах деятельности и разработана концепция подбора потенциального франчайзи.

Основные вопросы для оценки положения фирмы в регионах деятельности.

- Есть ли на рынке ниша, которую можно занять без больших затрат? Что для этого необходимо сделать?
- Имеются ли барьеры для входа в регионы, на территории которых предполагается развивать франчайзинг?
- Имеются ли объекты, которые необходимо сдать в аренду или продать? Если да, то чем это обусловлено?

- Какую долю рынка занимают конкуренты (не по продукту производителей, а по вторичной продаже)? Возможно ли кого-то из них привлечь к сотрудничеству? Чем они могут заинтересоваться?
- Каковы взаимоотношения потенциальных партнеров с другими коммерческими структурами и администрацией региона?
- Имеются ли потенциальные желающие купить или арендовать объекты? Какова мотивация и чем можно их дополнительно заинтересовать?
- Каково отношение потребителей к предполагаемым партнерам?
- Возможно ли привлечь к сотрудничеству потенциальных франчайзи, имеющих свою материально-техническую базу?
- Возможно ли привлечь франчайзи, имеющих собственные финансовые ресурсы?
- Есть ли в регионе потенциальные места для строительства новых предприятий? Возможно ли оформление мест под строительство зданий и сооружений для последующей сдачи их франчайзи?
- Можно ли заключить соглашение с администрацией региона о содействии в развитии франчайзинга?
- Какую долю рынка может охватить франчайзинговая сеть при благоприятных условиях развития? Сколько потребуется ресурсов для обеспечения сети (оценочно)?
- Позволяют ли существующие возможности обеспечить бесперебойное снабжение сети продуктами?
- К каким поставщикам предполагается прикрепить франчайзи при условии нехватки собственных ресурсов? Каковы взаимоотношения с поставщиками? На каких условиях предполагается заключать договоры с поставщиками?
- Легален ли бизнес предполагаемых франчайзи? Были ли в практике потенциальных франчайзи случаи потери репутации?
- Имеют ли небольшие коммерческие предприятия в регионе возможность финансовой поддержки администрации, фондов, иностранных фирм? Кого конкретно и на каких условиях?
- Имеются ли в регионе ассоциации коммерсантов, которые могут стать потенциальными франчайзи? (Опыт показывает, что если франчайзи будут членами и одной ассоциации, то неизбежны конфликты и коллективное давление со стороны ассоциации.)

- Какой вариант франчайзинга более привлекателен для регионов:
 - прямое заключение договоров франчайзинга с франчайзи;
 - заключение договоров франчайзинга через уже созданные в регионе дочерние предприятия;
 - создание новых дочерних предприятий или региональных филиалов?

При подборе потенциальных франчайзи необходимо их классифицировать по ожидаемой заинтересованности:

- репутация компании;
- постоянная поставка;
- цена;
- правовая защита;
- постоянно действующие консультации;
- гарантии;
- аренда и лизинг;
- дополнительные услуги и какие;
- аренда земельного участка под строительство зданий и сооружений;
- финансовая поддержка.

10.2. Этапы внедрения франчайзинга

Внедрение франчайзинга осуществляется в несколько этапов. Сроки внедрения могут быть установлены на основе проведенного анализа и оценки готовности франчайзера и потенциальных франчайзи работать в системе.

I этап

Этап I представляет собой пробный вариант системы франчайзинга. Для отработки системы должен быть выбран пилотный объект – предпочтительно дочернее предприятие, находящееся под контролем франчайзера (рис. 13). Это позволит оперативно отреагировать на допущенные ошибки и провести финансовые расчеты для определения оптимальной величины единовременного взноса и текущих платежей. Объект, выбранный для апробации системы франчайзинга, должен отвечать современным требованиям, иметь ярко выраженный имидж, быть максимально приближенным к по-

требителям и не должен вызывать отрицательных ассоциаций у жителей близлежащих домов.

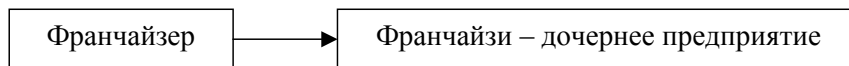


Рис. 13. Дочернее предприятие, находящееся под контролем франчайзера

Переход к приведенным далее схемам франчайзинга возможен только после утверждения внутренних стандартов как по техническому исполнению объекта, так и по организации работы, дизайну, фирменному оформлению, рекламе и рекламной продукции, этике деловых отношений и т. д.

II этап

По аналогии с пилотным объектом (дочерним предприятием франчайзера) система может быть перенесена на другие дочерние предприятия, если они имеются, или на вновь созданные дочерние структуры. Если первый опыт окажется удачным, в систему можно включить не относящиеся к структуре франчайзера другие коммерческие предприятия (рис. 14). Поскольку они не подконтрольны франчайзеру, последний должен иметь сведения об истории этих предприятий, т.е. полный пакет документов, включая руководство по франчайзингу.

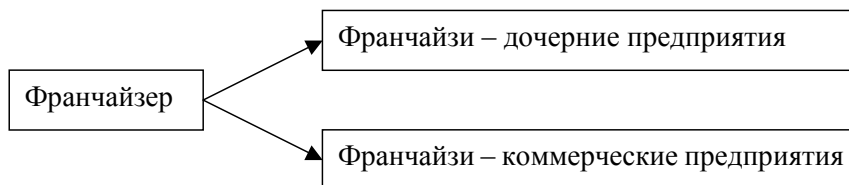


Рис. 14. Структура франчайзера

При формировании системы франчайзинга франчайзер может исходить из следующих вариантов, определяющих право собственности или владения:

- сдачи имеющегося у франчайзера объекта в аренду;
- продажа объекта;
- передача объекта в доверительное управление;

- передача в аренду имеющихся земельных участков под строительство объектов;
- привлечение к сотрудничеству сторонних коммерсантов, имеющих свою материально-техническую базу.

III этап

Чтобы система нормально функционировала, франчайзеру необходимо оказывать поддержку франчайзи и осуществлять ряд контрольных функций. При росте сети франчайзеру будет достаточно сложно осуществлять выполнение своих функций. Управление системой должно перейти на уровень субфранчайзеров, заключающих договоры с франчайзером и имеющих право на передачу прав на объекты интеллектуальной собственности (рис. 15).

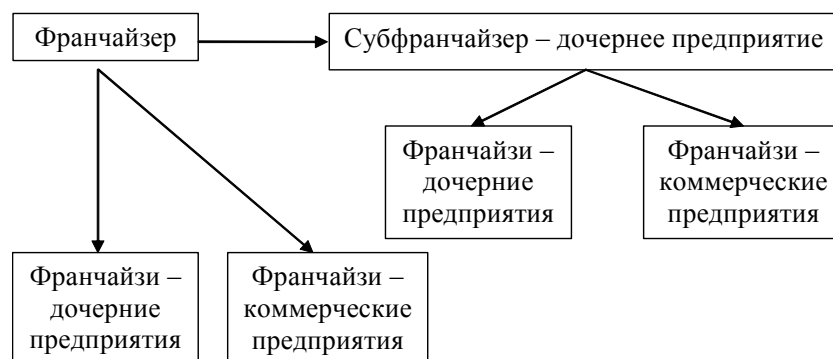


Рис. 15. Сети франчайзера

Франчайзер в данном случае имеет сеть франчайзи и субфранчайзеров, которые осуществляют развитие системы франчайзинга под контролем франчайзера.

Так как франчайзер является обладателем прав, субфранчайзер выступает первым их пользователем, т.е. на определенных франчайзером условиях имеет возможность уступки прав второму пользователю – франчайзи. Последний приобретенные права уступить не может.

Во избежание конкуренции между субфранчайзерами территория развития сети каждого субфранчайзера должна быть ограничена.

IV этап

Если франчайзинг будет развиваться в различных направлениях деятельности, то его можно представить в виде схемы (рис. 16).

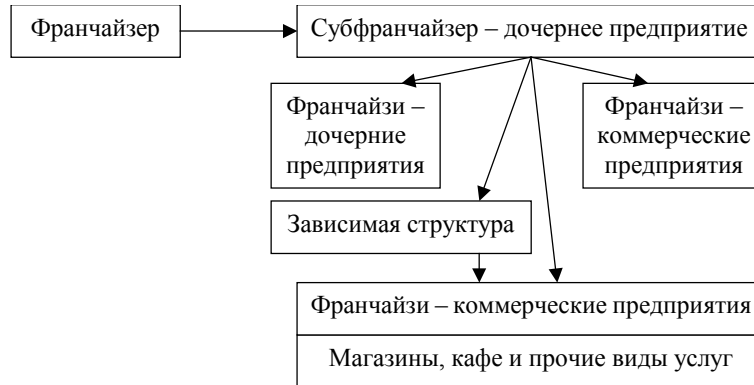


Рис. 16. Структура субфранчайзера

Чтобы прокомментировать зависимость субфранчайзер – зависимая структура (франчайзи) (коммерческие предприятия), вернемся к примеру с автозаправочной станцией (см. рис. 16), несколько расширив его.

В данном случае АЗС не является самостоятельным юридическим лицом и принадлежит некой сбытовой организации, выступающей в качестве субфранчайзера. Отношения по франчайзингу между ними не имеют смысла – франчайзером является нефтяная компания.

Предположим, под АЗС отведен участок земли, на территории которого возможно строительство мойки, ремонтной мастерской и т. д. или субфранчайзер имеет возможность отвода прилегающего земельного участка. В этом случае субфранчайзер заключает договоры франчайзинга с коммерческими предприятиями, передавая одновременно части участка в аренду франчайзи.

При наличии финансовых возможностей строительство зданий на земельном участке субфранчайзер может осуществлять самостоятельно. В этом случае франчайзи будут выступать как арендаторы зданий и земельных участков.

Исходя из приведенных выше вариантов, определяющих право собственника или владения, субфранчайзер может продать объекты франчайзи, но, поскольку этика деловых отношений в России еще не достигла желаемого уровня, такой вариант вряд ли будет приемлем в ближайшее время.

Что касается доверительного управления, то оно не нашло пока достаточного распространения в российской практике по указанной выше причине и используется в основном при передаче убыточных объектов, хотя этот вариант имеет право на жизнь в системе отношений франчайзинга.

Набор услуг, которые будут оказываться вблизи автозаправочной станции, определяется субфранчайзером в зависимости от потребностей населения.

Описанная система франчайзинга проиллюстрирована на рис. 17.

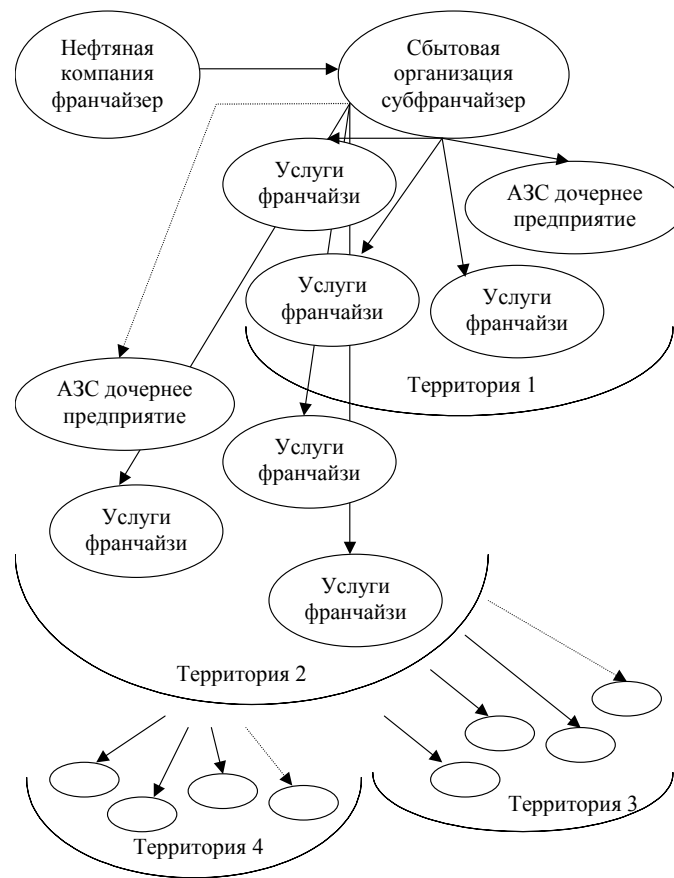


Рис. 17. Схема сети франчайзинга

Но не надо забывать, что схема отношений франчайзер – суб-франчайзер – франчайзи, а также участники этих отношений могут быть различны в зависимости от поставленных задач.

V этап

При дальнейшем развитии системы часть функций по управлению ею и подбору франчайзи может быть передана главному франчайзи, который не может передавать права на объекты интеллектуальной собственности (рис. 18).

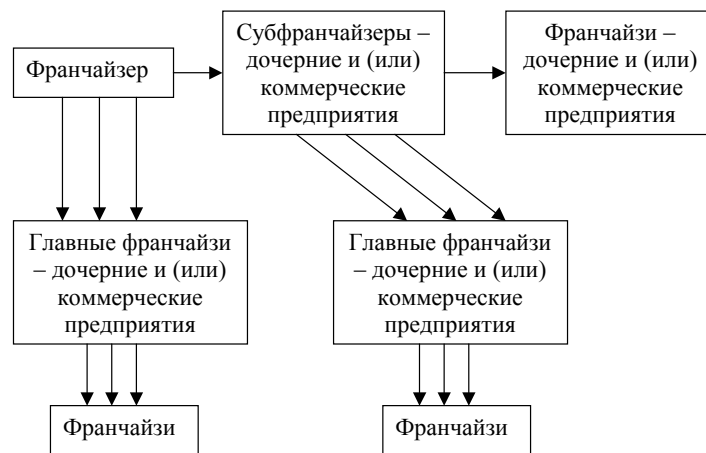


Рис. 18. Главные франчайзи

Управленческие функции могут быть переданы главным франчайзи как франчайзером, так и субфранчайзером. Этот этап характеризуется высокими темпами тиражирования системы.

Вопросы для самооценки темы 10:

1. Имеет ли фирма зарегистрированный товарный знак?
2. Уверена ли фирма, что продвижение товарной марки требует дополнительных затрат?
3. Хочет ли фирма осуществить быстрое продвижение своей товарной марки?
4. Хочет ли фирма завоевать репутацию в других регионах?
5. Кто готовит пакет документов в рамках своей компетенции?
6. Назовите количество этапов внедрения франчайзинга.
7. Что собой представляет первый этап внедрения системы франчайзинга?
8. Из чего исходит франчайзер при формировании системы франчайзинга?
9. Что необходимо франчайзеру, чтобы система нормально функционировала?
10. Кто является обладателем прав?
11. Кем выступает субфранчайзер, когда франчайзер является обладателем прав?
12. Кому может быть передана часть функций по управлению системы и подбору франчайзи?

Тема 11.

Франчайзинговый договор

Изучив данную тему, студент должен:

- *знать* основные термины и понятия договора;
- *уметь* ориентироваться в различных договорах;
- *приобрести навыки* составления франчайзингового договора.

При изучении темы 11 необходимо:

- *читать* учебное пособие: Ягудин С.Ю. Венчурное предпринимательство. Франчайзинг. – М.: МЭСИ, 2006. Разд. 2. Тема 11;
- *акцентировать внимание* на следующих понятиях: лицензионный договор, договор комиссии, договор о совместной деятельности, агентский договор, дистрибьюторский договор, договор франчайзинга.

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

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

Договор франчайзинга очень часто путают с другими видами договоров, так как он содержит элементы различных договоров: лицензионного, договора о совместной деятельности, договора комиссии, агентского договора и т. д. Новизна отношений франчайзинга и их недостаточное правовое и нормативное регулирование может привести к смешению отношений по другим договорам.

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

Договор о совместной деятельности предполагает совпадение конечных интересов партнеров и постоянное их сотрудничество в рамках договора; по договору франчайзинга сотрудничество сторон имеет другой характер и ограничительные для сторон обязательства.

Схожесть с *договором комиссии и агентским договором* заключается в аналогичных целях; при этом договор франчайзинга не содержит элементов представительства или комиссии, так как стороны действуют только от своего имени, в своих интересах и за свой счет.

Дистрибьюторский договор имеет некоторую схожесть с договором франчайзинга товара. Однако дистрибьютор, работающий по договору, получает от производителя вознаграждение; пользователь (франчайзи) платит правообладателю (франчайзеру) за возможность работы с использованием его товарного знака и соблюдает общие принципы системы.

Франчайзинг не должен трансформироваться в какой-либо другой вид договора. Надо четко представлять, что франчайзинг не сводится к одному договору. Это система отношений, которая должна быть унифицирована; и на членов этой системы должны быть перенесены все соответствующие элементы.

Основные элементы франчайзингового договора

Франчайзер подписывает франчайзинговый договор со многими франчайзи, поэтому было бы неразумно каждый раз менять какие-то пункты по запросу отдельного франчайзи.

Франчайзер должен с самого начала подготовить франчайзинговый договор так, чтобы у франчайзи не возникало сомнений и желания изменить его.

Если кому-то из франчайзи удастся добиться изменений в его договоре, то другие франчайзи могут быть недовольны, что франчайзер сделал исключение для кого-то. Эти франчайзи могут теперь рассматривать свой договор как не совсем совершенный. Франчайзинговый договор должен быть единым для всех франчайзи.

Франчайзинговый договор обычно включает определение «интеллектуальной собственности» франчайзера. Под интеллектуальной собственностью франчайзера понимается торговый знак, ноу-хау, специальные детали производственного процесса, торговые и производственные секреты и другая конфиденциальная информация. Рекомендуется, чтобы профессиональный юрист участвовал в проработке данного вопроса.

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

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

Несмотря на то, что основные положения договора франчайзинга носят стандартный характер, этот договор является индивидуальным для каждого конкретного франчайзи, и такие условия, как поставка товаров, уровень текущих платежей и др., могут быть различными. В основном это зависит от места расположения франчайзи, размера его предприятия и специализации.

При этом сами отношения по договору франчайзинга не носят единичного характера, т.е. основные условия являются общими для всех его участников. Вступление в систему требует определенного уровня подготовки к исполнению обязательств как между сторонами договора, так и в отношении потребителей. Франчайзинг предполагает высокую степень доверия и взаимное согласие между сторонами.

Рассмотрим основные условия договора, которые должны быть, на наш взгляд, прокомментированы.

При оформлении договора необходимо соблюдать следующие условия:

- договор должен быть заключен в письменной форме;
- вся переписка и договоренности, существующие до подписания договора, утрачивают свою силу;
- договор подлежит обязательной государственной регистрации в том органе, в котором зарегистрирован франчайзер;
- договор подлежит обязательной регистрации в Роспатенте;
- внесение изменений в условия договора, а также его досрочное расторжение подлежат регистрации в том же порядке, в каком происходит заключение договора.

Любой договор¹ начинается с указания сторон, заключающих договор:

_____ именуем _____ в дальнейшем «франчайзер», в лице _____, действующую на основании _____, с одной стороны, и _____, именуем _____ в дальнейшем «франчайзи», в лице _____, действующую на основании _____, с другой стороны, заключили настоящий договор.

Хотелось бы обратить внимание на то, что внедрение франчайзинга предполагает изменение стратегии франчайзера, поэтому договор должно подписывать лицо, уполномоченное на принятие такого решения.

¹ Текст договора дается курсивом.

Потенциальный франчайзи в обязательном порядке должен быть юридическим лицом или зарегистрирован индивидуальным частным предпринимателем.

В случае, если потенциальный франчайзи ведет семейный бизнес, договор подписывают оба супруга или один из них по нотариально заверенной доверенности второго супруга. Доверенность остается у франчайзера.

Если организация потенциального франчайзи является долевой (товарищество, ЗАО), то она представляет выписку из реестра акционеров или устава. Договор подписывается по нотариально заверенной доверенности на право его заключения, выданной лицами, капитал которых составляет не менее 75%, или всеми партнерами. Все партнеры по настоящему договору несут солидарную ответственность по обязательствам перед франчайзером. Об изменениях в структуре общества незамедлительно сообщается франчайзеру и представляется нотариально заверенная копия документа. При изменении основной доли необходимо письменное согласие нового участника с договором франчайзинга и принятие им солидарной ответственности по этому договору.

Если руководитель организации франчайзи не входит в состав учредителей, он должен быть ознакомлен с договором франчайзинга и дать письменное согласие на его исполнение.

В связи со спецификой отношений по договору франчайзинга, а также во избежание какого-либо разночтения в преамбуле договора должен быть определен смысл основных понятий, используемых в договоре. В предлагаемом варианте договора термины имеют следующий смысл:

- «франчайзер» – правообладатель;
- «франчайзи» – пользователь;
- «товарный знак» – надпись «-----» («-----», оформление, логотип);
- «разрешение коммерческое наименование» – разрешение наименование франчайзи «-----» (далее – «коммерческое наименование франчайзи»);
- «бизнес» – направление деятельности;
- «товары» – полный ассортимент продукции, предлагаемый к реализации;
- «гудвилл» – репутация франчайзера, его финансовое положение на рынке;
- «коммерческая информация» – информация, не известная третьим лицам;
- «условия» – стандартные и специальные условия, прилагаемые к данному договору и рассматриваемые как неотъемлемая его часть;
- «единовременный взнос» – взнос в размере _____ руб.;
- «рекламный сбор» – проценты от валового дохода или фиксированный платеж;

«текущее вознаграждение» – проценты от валового дохода или проценты от вмененного дохода;

«дата внесения платежей»:

вступительный взнос – на следующий день после подписания договора с зачетом уже внесенных сумм;

текущие платежи – на 5-й день после окончания месяца в течение всего срока действия договора;

рекламный взнос – на 5-й день после подписания договора и далее поквартально в первый рабочий день начала квартала;

«финансовый год» – любой год в течение всего срока действия данного договора;

«территория» – зона деятельности франчайзи, ограниченная условиями договора (согласно границам, отмеченным красным цветом на карте, прилагаемой к данному договору);

«доверенное лицо» – физическое или юридическое лицо, действующее на основании доверенности франчайзера;

«конфиденциальная информация» – информация, касающаяся политики и методологии проведения маркетинговой, рекламной, торговой, сбытовой деятельности, ценовой политики, бухгалтерская информация, относящаяся к бизнесу, технология и методы ведения бизнеса, условия настоящего договора и другая информация, имеющая прямое или косвенное отношение к бизнесу и не известная третьим лицам;

«уведомление» – письменное сообщение; считается, что сообщение поступило: отправленное по почте – 7 дней со дня отправки, т.е. указанного в почтовом штемпеле; отправленное по факсу или электронной почтой – 24 часа с часа отправления.

Вопросы для самооценки темы 11:

1. Какие вы знаете виды договоров?
2. В чем особенности лицензионного договора?
3. Что нужно соблюдать при оформлении договора франчайзинга?
4. Кто должен подписывать договор франчайзинга?
5. Кто должен быть в обязательном порядке юридическим лицом или зарегистрирован индивидуальным частным предпринимателем?
6. Что понимается под конфиденциальной информацией?
7. Что такое доверенное лицо?
8. Что такое уведомление?
9. Дайте объяснение понятия – «финансовый год».
10. Объясните понятие «территория».

Тема 12.

Развитие франчайзинга в России

Изучив данную тему, студент должен:

- *знать* основные понятия и термины;
- *уметь* ориентироваться в наиболее перспективных для развития франчайзинга отраслях и сферах деятельности.

При изучении темы 12 необходимо:

- *читать* учебное пособие: Ягудин С.Ю. Венчурное предпринимательство. Франчайзинг. – М.: МЭСИ, 2006. Разд. 2. Тема 12;
- *акцентировать внимание* на следующих понятиях: Российская Ассоциация Франчайзинга, договор коммерческой концессии, сеть дилеров или дистрибьюторов готовой продукции или услуг иностранной (или отечественной) компании.

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

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

Благодаря своим особенностям, развитие франчайзинга в России предоставит возможность смягчить некоторые характерные проблемы, стоящие перед российскими предпринимателями, особенно начинающими:

- обучение менеджменту и современным методам ведения бизнеса, оказание необходимых консультационных услуг, составление грамотного бизнес-плана;
- овладение современными технологиями и их применение в своем бизнесе;
- проблемы финансирования;
- проведение маркетинговых исследований.

Практически в системе франчайзинга уже работают на российском рынке такие компании, как «Пицца Хат», «Баскин Роббинс», «Дока Пицца», «Рибок» и пр. Наряду с уже работающими международными франчайзинговыми системами свое место могут занять российские фирмы, например:

- «Русское бистро» – быстрое питание;
- «Золотой цыпленок» – быстрое питание;
- «Дока пицца» – быстрое питание;
- «Русская трапеза» – быстрое питание;
- «Синий кристалл» – прачечные;
- «Хлебное дело» – хлебопечение;
- «Партнер» – детское питание;
- «1 С» – программные продукты по бухгалтерии;
- «Модный трикотаж» – розничная торговля.

Перспективным представляется развитие и создание франчайзинговых систем в таких сферах деятельности, как:

- предприятия питания;
- строительство;
- услуги по развитию предпринимательской деятельности;
- услуги по трудоустройству;
- бытовое обслуживание населения, в том числе с помощью передвижных торговых и сервисных точек, что особенно важно в удаленных сельских районах;

- упаковка (продовольствия и напитки);
- заправка и обслуживание автомобилей;
- гостиницы и мотели;
- бухгалтерский учет;
- другие.

Реализация франчайзинга, или договора коммерческой концессии, в России обычно происходит через образование сети дилеров или дистрибьюторов готовой продукции или услуг иностранной (или отечественной) компании (автомобильные центры, продающие автомобили и одновременно предоставляющие полный набор и услуг под маркой иностранного производителя).

Наиболее перспективные для развития франчайзинга в России следующие отрасли:

1. Обслуживание бизнеса. Развитие предпринимательства в стране требует создания специализированных предприятий, предоставляющих всевозможные деловые услуги: технические, финансовые, административные, юридические. Начинающим бизнесменам необходима помощь в составлении финансовой отчетности предприятия, в организации производства, сбыта, подбора и расстановки кадров, их обучение; бухгалтерские консультации; рекламные услуги. Также в настоящее время резко вырос спрос на услуги, связанные с их эксплуатацией и программным обеспечением. Следует отметить, что в России функционирует сеть предприятий, оказывающих услуги такого рода (фирма «ИС: бухгалтерия»).

2. Предприятия быстрого питания. Практически во всех странах мира эта отрасль использует франчайзинговые отношения. В России до недавнего времени примером франчайзинговых отношений в этой области была компания «Пицца Хат». Сейчас на российском рынке успешно работают «Баскин Роббинс», «Русское Бистро» и др.

3. Автосервис и бензоколонки. Формирование франчайзинговых отношений в этой области позволяет упорядочить цены на автомобили, удовлетворить спрос на их ремонт и обслуживание, изучить запросы потребителей. Необходимость развития франчайзинга в автосервисе связана еще с тем, что в России появилось большое количество иностранных автомобилей. Их владельцы весьма заинтересованы в качественном и недорогом сервисе своих машин, а фирмы-производители – в расширении рынка сбыта своего товара и его качественном послепродажном обслуживании. На российском рынке уже действуют компании по продаже и обслуживанию иностранных автомобилей («техцентры» различных производителей), а также системы бензоколонок иностранных и отечественных франчайзеров («Бритиш Петролеум», «Лукойл»).

4. Розничная торговля. Это наиболее быстро окупающаяся сфера, уже имеющая франчайзинговые предприятия, организованные иностранными фирмами («Кока-кола», «Пепси-кола»).

5. Бытовое обслуживание. В этой сфере российские компании уже довольно успешно действуют: химчистки («Диана»), копировальные работы («Рэнк Ксерокс»), фотоуслуги («Кодак», «Коника») и др.

В то же время для развития франчайзинга в России существуют ряд препятствий:

- проблемы финансово-кредитного характера;
- отсутствие необходимого информационного обеспечения;
- недостаточная осведомленность предпринимателей (действующих и потенциальных) о возможностях и особенностях такого способа ведения бизнеса, как франчайзинг. Отсутствие знаний, в первую очередь, правовых, необходимых для ведения бизнеса, как в качестве франчайзера, так и в качестве франчайзи;
- отсутствие соответствующих консультационных структур;
- специфика российской хозяйственной практики в различных регионах страны;
- специфика психологии и поведения потребителей в связи с большой территорией России;
- фискальная налоговая политика государства, делающая проблематичным отчисления дополнительных денежных сумм франчайзеру;
- порочная практика зачетных и вексельных схем, затрудняющая как выработку эффективной ценовой политики, так и движение реальных денежных средств.

Франчайзинг является перспективной формой взаимодействия крупного и малого бизнеса в России, а также важным элементом системы поддержки малого предпринимательства. Крупные предприятия, ставящие перед собой задачи увеличения объема продаж, развития региональных рынков сбыта, могут осуществить их с помощью малых фирм в рамках франчайзинговых отношений. Развитию франчайзинга в России способствует растущая потребность населения в качественных товарах и услугах на региональных и местных рынках. Количество людей, желающих открыть свое дело, резко возросло, а именно малый бизнес имеет все шансы закрепиться на местном рынке и специализироваться на производстве и реализации одного или нескольких видов товаров или услуг. Но основать свое производство – задача сложная, связанная в первую очередь с нехваткой капитала, оборудования, технологий. При этом существует достаточное количество крупных российских предприятий, наладивших производство товаров и услуг и заинтересованных в их реализации на региональных рынках с минимальными издержками и максимальными гарантиями. Установление договорных отношений франчайзинга между такими крупными предприятиями и малыми фирмами позволит получить обеим сторонам взаимные выгоды и решить проблемы.

В России франчайзинг появился только в 1992 году. Пионером выступила компания «Дока-пицца», возглавляемая Владимиром Довганем. Развернутая франчайзинговая сеть насчитывала около тысячи пиццерий. Однако процесс вскоре пошел вспять: имидж торговой марки был подорван ухудшением качества товара со стороны недобросовестных партнеров: продукт вскоре стал выпускаться франчайзи «Дока-Пиццы» с такими нарушениями рецептуры и технологии, что качество, а скоро и вся технологическая пирамида рухнули.

По данным Российской ассоциации франчайзинга, в нашей стране данную форму работы используют всего 26 компаний. Препятствием на пути реализации возможностей франчайзинга у нас является отсутствие соответствующих правовых норм, то есть необходимостью юридической базы.

К сожалению, в последнее время достаточно реально следующая ситуация. Партнер поначалу выполняет требования, предъявляемые головной фирмой ко всем держателям франшизы, а потом перестает. В России нет пока правовой базы для урегулирования таких проблем. Как франчайзер может прекратить работу франчайзи под отданной ему на откуп торговой маркой?

Согласно действующему законодательству России, франчайзеры не вправе контролировать партнеров. Дав разрешение на использование собственного brand equity, франчайзер может осуществлять контроль за франчайзи лишь полюбовно, но если франчайзи стал нарушать правила ведения бизнеса – запретить использование материнского логотипа практически невозможно.

Вопросы для самооценки темы 12:

1. Какие существуют препятствия для развития франчайзинга в России?
2. Перечислите наиболее перспективные отрасли для развития франчайзинга в России.
3. Каким путем происходит реализация франчайзинга (или договора коммерческой концессии)?
4. Назовите перспективные для развития и создания франчайзинговых систем сферы деятельности.
5. Какие знания отсутствуют у предпринимателей для ведения бизнеса?
6. Когда франчайзинг появился в России?
7. Что является препятствием на пути реализации возможностей франчайзинга?

Практические задания к разделу 2

Кейс 1. Образовательный франчайзинг

Франчайзинг – это способ решить свой бизнес. Отсюда следует, что система франчайзинга применима почти к любому виду деловой активности. Но более прогрессивно он развивается в тех отраслях, для успешного ведения которых необходимо добиться максимального охвата удаленных друг от друга рынков. Поэтому существует точка зрения, что применение франчайзинга именно в сфере услуг, а в частности образовательных услуг, является наиболее перспективным. К примеру, средний объем продаж услуг одного образовательного учреждения США, задействованного в образовательном франчайзинге, составляет 175 тыс. долларов, а доля всех образовательных учреждений составляет примерно 3,5% от общего числа предприятий, действующих в рамках системы франчайзинга.

В Германии образовательные продукты и услуги занимают четвертое место в списке наиболее крупных сфер франчайзинга по числу задействованных франчайзи¹.

В настоящее время в Англии образовательный франчайзинг стал наиболее быстро расширяющейся сферой деятельности. К 1991/1992 учебному году количество высших учебных заведений, участвовавших во франчайзинге, составило 40%. На следующий год цифра достигла 56%. Число студентов, задействованных во франчайзинговых программах, выросло за тот же период с менее чем 10000 чел., в 1991/1992 учебном году до 34 919 чел., в 1992/1993 году, так что в течение года составило 250%.²

В России образовательный франчайзинг имеет 18 образовательных учреждений, реализующих дистанционные технологии обучения (МЭСИ, ЛИНК, СГУ, МГИУ и другие).³

¹ См.: Мировая практика развития франчайзинга // Оборудование, 2001. – № 2. С.17.

² См.: Bird, J., Crawley, G. And Sheibani, A. A Study of HE/FE Collaboration (UK, Employment Department) // Franchising and Access to Higher Education, 1993. С. 5.

³ Приказ Министерства образования РФ от 20.07.2001 № 2762 «О продлении эксперимента в области дистанционного образования».

Кейс 2. Довгань и др.

Вслед за торговыми марками зарубежных компаний стали появляться продукты российских производителей, марочные образцы, которых были ориентированы на национальные, культурные традиции и историю. В качестве примера успешного продвижения могут служить молочные продукты под торговыми марками «Домик в деревне», «Милая Мила» компании Вимм-Билль-Данн, «Корона Российской империи» и «Русское чаепитие» компании «Майский чай». Успешно привлекает в помощь историю чайная компания «НИКИТИН», продвигая образ своей торговой марки. Размещенная реклама лучших сортов чая фирмы «НИКИТИН» в различных печатных изданиях – замечательный образец того, как остроумно обыгрывается название фирмы. Ладья, на борту которой старославянским шрифтом выведено «НИКИТИН», с русичами, отправляющаяся в путешествие на Восток, как нельзя лучше иллюстрирует слоган «ОТКРОЙ СВОЮ ИНДИЮ!», расположенный в верхнем углу рекламного листа. Правый верхний угол отдан логотипу с изображением в стиле былинного персонажа самого Афанасия Никитина на фоне моря и той же ладьи. Причем логотип выполнен в форме марки (обыгрывается понятие «марка фирмы»). Вторая половина рекламной площади словно бы открывает тайну столь остроумной интриги – здесь изображены пачки с индийским чаем, разумеется, автор рекламы (рекламное агентство «ТМ») на каждой пачке высвечивает логотип – марку. Привлечение исторического аспекта в имидж торговой марки сразу задает мощный эмоционально-энергетический потенциал для дальнейшего развития образа марки и создает некое конкурентное преимущество перед образами других марок. Поэтому возникает необходимость разработки компанией перспективной стратегии художественного развития образа. К примеру, образцом успешного развития образа может служить популярная в свое время на телевидении художественная линия исторических рекламных роликов банка «Империал».

Свое дальнейшее развитие на российском рынке тема патриотизма получила в маркетинговой стратегии компании «Довгань». После августовского кризиса 1998 года снизилось потребление товаров импортных марок. Этот период совпал с активной рекламной компанией торговой марки «Довгань». Ее маркетинговая стратегия заключалась в гарантии качества, которая ассоциировалась у потребителя с запоминающимся и внушающим доверие лицом самого

предпринимателя. У создателя марки «Довгань» была попытка воздействовать на потребителя на третьем уровне: он говорил, что любит свою страну, и словно призывал, – будьте со мной, и вы станете такими же успешными, как я. Все было очень цельно. Марка «Довгань» имела колоссальный успех, но стремление превратить ее в зонтичную марку для огромного количества самых разных товаров привело к финансовому краху. Впрочем, права на марку были приобретены МФК «Ренессанс», и она до сих пор пользуется определенной популярностью, хотя с выпадением персоны В. Довганя из рекламного сюжета марка, по сути, опять вернулась к функциональному уровню.

Вопросы:

1. Дайте свое видение проблемы.
2. Приведите франчайзинговые компании, действующие сегодня в России.

Кейс 3. Родом из фаст-фуда

Российский франчайзинг в сфере общественного питания начинался с уличного фаст-фуда. Сети мобильных киосков – «Стоп-Топ», «Крошка-картошка», «Теремок – Русские блины» – быстро выросли в Москве и Санкт-Петербурге, а затем устремились и в регионы.

Вслед за мобильным фаст-фудом обратились к франчайзингу и рестораны быстрого обслуживания. Как подсчитали в исследовательской компании Interactive Research Group (IRG), сегодня в одной только Москве работает 71 ресторанная сеть быстрого питания, включающая 168 брэндов. С прошлого года численность предприятий фаст-фуда в столице выросла на 17%. И рынок еще далеко не заполнен, по обороту он может вырасти вдвое.

Франчайзинговый пакет ресторатора обычно включает в себе завершенный бизнес-формат: марку и дизайн заведения, технологические методы и методы управления, маркетинговую политику и обучение персонала.

Лидером ресторанного франчайзинга в России является компания «Ростик Групп», с 2000 года открывшая по этой схеме уже 23 предприятия быстрого обслуживания «Ростикс». Кроме того, она предлагает франчайзинговую программу для другого ресторанного брэнда – «Патио-Пицца».

«Ростик Групп» три года назад выделилась в самостоятельную структуру из компании «Росинтер Ресторантс», которая, в свою очередь, владеет правами на продвижение по франчайзину ресторанного брэнда T.G.I.Friday`s. В 2001 году «Росинтер Ресторантс» получила эксклюзивные права на франчайзинг ресторанов «Benihana of Tokio» на территории Европы и в 2003 году открыла первое такое заведение в центре российской столицы.

Франчайзинговые схемы действуют в сетях кафе, кофеен и концептуальных ресторанов. Старейшина российского франчайзинга – сеть «Баскин-Роббинс» – разрослась за истекшее десятилетие более чем до 100 франчайзинговых и партнерских кафе. ЗАО «Ланч», владеющее сетью трактиров «Елки-Палки», реализует по франчайзингу концепцию русского ресторана.

Все чаще начинают развитие по франчайзину региональные брэнды. Новосибирская компания «Подорожник» предлагает партнерам отлаженную систему быстрого питания, включающую в себя розничную сеть и цех по производству полуфабрикатов. Здесь же, в столице Сибири, местные предприниматели в 1996 году открыли первый ресторан быстрого питания «Нью-Йорк Пицца», который имел ошеломляющий успех у посетителей. Сегодня сеть «Нью-Йорк Пицца» насчитывает 11 ресторанов и является самой крупной за Уралом. Вклад франчайзинга в этот успех весом. Предлагает реализовать по франчайзингу собственную концепцию быстрого обслуживания и сеть ресторанов «Центральный двор» из Екатеринбурга.

Самый низкий объем инвестиций из всех франчайзинговых предприятий быстрого питания требуется для открытия точки под маркой «Горячие крендели»: всего \$150-600. За эти деньги франчайзер готов обеспечить своего партнера оборудованием и продукцией для торговли кренделями и поп-корном. Сегодня «Горячие крендели» имеют уже 50 франчайзинговых точек.

Вопросы:

1. Опишите схему франчайзинга.
2. Что включает в себя франчайзинговый пакет?
3. Какие еще примеры Вы можете привести в области франчайзинга?

Кейс 4. Одни производят – другие продают

По приблизительным оценкам экспертов, сегодня в России работают около 100 компаний-франчайзеров и около 5500 франчайзи.

Франчайзерами, выстраивающими торговые промтоварные сети, зачастую становятся производители, столкнувшиеся с проблемой оптимизации сбыта собственной продукции. Безусловным лидером в этой области является компания «Лавка жизни», разбросавшая по всей стране с 1995 года более 2600 франчайзинговых торговых точек. Одно из направлений деятельности этой многопрофильной фирмы – производство товаров для здоровья, биологически активных добавок, витаминов, лечебной косметики, которые реализуются через франчайзинговую торговую сеть. Создать такую мощную партнерскую структуру «Лавке жизни» помог хорошо раскрученный брэнд и очень мягкие условия для партнеров.

Выстраивают ритейлерские сети по франчайзингу многие отечественные швейники и обувщики. Петербургская корпорация «SELA» шьет одежду для детей и взрослых, которую продает через 270 сетевых фирменных магазинов, 200 из которых сотрудничают с ней по франчайзингу.

Озаботилась созданием собственной розничной сети ростовская швейная фабрика «Глория Джинс». Ее руководство поставило перед собой амбициозные планы: открыть в России за пять лет до 3000 магазинов, часть которых будет работать по франчайзингу.

Торгово-производственный холдинг «Легпроммаркет» занимается пошивом женской одежды, разрабатывая в год до 1000 новых моделей. С 2001 года компания формирует торговую сеть, включающую собственные розничные торговые точки и франчайзинговые магазины в Москве и других городах. В настоящее время «под крылом» холдинга работают 15 франчайзинговых точек. Строя отношения с франчайзи, компания проводит единую региональную политику, предполагающую равномерное распределение торговых точек на одной территории.

Успешно расширяют сферу своего влияния обувщики. Компания «Эконика» с 1995 года открыла по франчайзингу 34 обувных салона. У фирмы «Пальмира» 20 франчайзинговых торговых точек. В пользование партнеру передается торговая марка, дизайн-проект салона магазина, оборудование. Устанавливаются графики поставки продукции, система отчетности. Практически у всех обувщиков франчайзи платят роялти. Централизованное управление сетью магазинов позво-

ляет проводить единую торговую и маркетинговую политику, что способствует росту продаж и дальнейшему продвижению брэнда.

С 1999 года стала привлекать под свою вывеску независимых продавцов мебели компания «Шатура». Правда, с течением времени тактика у нее изменилась: «Шатура» перешла от «мягкого» варианта сотрудничества к «жесткому», предполагающему подписание всех необходимых документов и соблюдение твердых правил фирменной торговли. Серьезную ставку на франчайзинг как на инструмент, помогающий расширить торговую сеть и оптимизировать систему сбыта, делает и мебельная компания «Феликс».

Появился в этом году франчайзинг даже и в таком бизнесе, как распространение прессы. Агентство «Центропечать», входящее в группу компаний «Логос», начало сдавать свои киоски в аренду с последующим комплексным обслуживанием арендаторов-франчайзи. Это первый пример подобного рода в России.

Вопросы:

1. Какова схема франчайзинга?
2. По каким критериям компания-франчайзер оценивает возможность сотрудничества с компанией-франчайзи?
3. Какими факторами обусловлена работа компаний по франчайзинговой схеме?

Кейс 5. Дискаунтеры начинают и выигрывают

На рынке продовольственного ритейла в настоящее время сложилась ситуация, благоприятствующая развитию франчайзинговых схем.

В Москве доля сетей в обороте розничной торговли всего за несколько лет увеличилась в 100 раз: с 0,2% в 1999 году до 24% в 2005 году. По некоторым оценкам, еще через 3 – 4 года на долю сетевиков будет приходиться до 60% розничного товарооборота. Сейчас на рынке розничной торговли сформировались две основные группы форматов, которые мало конкурируют между собой, поскольку ориентируются на различные типы покупательского поведения. Первая группа – это гипермаркеты и супермаркеты, вторая – дискаунтеры и «соседские» магазины. Большинство из них или уже используют франчайзинг, или живо интересуется его технологиями. Ведь со временем одиночным магазинам будет все труднее работать на рынке.

Потребность в дальнейшем насыщении магазинами эконом-класса есть и в Москве, и в городах-миллионниках. Однако этот процесс тормозит острая нехватка подходящих торговых площадей. Свободной недвижимости уже давно практически нет, а продавать свою собственность желающих находится мало. Франчайзинг в таком случае становится способом дальнейшего расширения торговых сетей. А для столичных ритейлеров это еще и мостик в регионы, поскольку розничный рынок там занят местным бизнесом, а уступать ниши пришельцам никто добровольно не собирается.

Крупнейшая сеть дискаунтеров «Пятерочка» (200 магазинов по всей России) первая показала подобный пример расширения бизнеса, открыв в прошлом году в Воронеже франчайзинговый магазин. Сейчас их у «Пятерочки» уже два. Сеть «Копейка», имеющая три франчайзинговых магазина, «смягчила» свою программу франчайзинга, разработав концепцию «Копейки» мини-формата площадью до 400 кв. м, что в два раза меньше стандарта. Это сделано специально для привлечения владельцев одиночных магазинов, располагающих обычно небольшими торговыми площадями. Первые франчайзи этой сети продемонстрировали успешность такой формы сотрудничества, превысив планируемый для них оборот на 30 – 40%. В настоящее время «Копейка» ведет переговоры еще с тремя компаниями, которым предложила работать под своей вывеской.

Обычно сетевые дискаунтеры обеспечивают своих франчайзи оборудованием на условиях лизинга. Стоимость переоснащения бизнеса под новый брэнд колеблется в пределах от \$100 тыс. до 300 тыс., а размер роялти – 1,5 – 3% от торгового оборота.

Продвигаются в провинциальные города посредством франчайзинга и сетевые супермаркеты. Например, «Перекресток» разработал для своих региональных партнеров собственную модель дискаунтера. Из трех франчайзинговых магазинов этой сети два имеют именно такой эконом-формат. Однако чтобы получить вывеску «Перекресток», партнер-франчайзи обязан потратить на организацию дела \$600 тыс. Для регионального бизнеса это очень солидная сумма, что резко сужает круг потенциальных партнеров. Еще дороже стоят франчайзинговые программы другой крупной московской сети – «Седьмой континент». Однако она заявила, что в 2005–2006 гг. намерена продвигаться в другие регионы только по франшизе. Заявлял о себе как о потенциальном франчайзере и «Рамстор».

Вопросы:

1. Опишите понятие «дискаунтер» со своей точки зрения.
2. Какие меры предпринимают крупнейшие сети дискаунтеров для продвижения в регионы?
3. В каких регионах, в основном, востребован франчайзинг?

Кейс 6. Что дал франчайзинг?

Компания «Корус»

С помощью этой технологии удалось создать региональную сеть. Сегодня в нее входит более 20 независимых компаний, работающих под маркой «АМД Лаборатории». В регионы гораздо дешевле выходить с франчайзинговой программой, нежели открывать корпоративные точки.

Сеть винных супермаркетов «Ароматный мир»

Собственная розничная сеть у компании появилась в 1999 году, а в 2001 году открылись первые франчайзинговые магазины. Это два направления развития компании, которые дополняют друг друга. В 2005 году наметилась четкая тенденция к вытеснению мелких независимых операторов и довольно быстрому росту сетей розничной торговли. Поэтому компания рассчитывает, что спрос на нашу франшизу будет расти.

Фирмы «1С»

Компания построила дилерскую сеть, в которую входят более 2800 франчайзи. На сегодняшний день это российский рекорд. Почему франчайзинг? Потому что только он может обеспечить потребности рынка, на котором компания работает. Дело в том, что первоначально фирма «1С» занималась исключительно созданием компьютерных программ и баз данных. Довольно быстро удалось построить собственную дилерскую сеть, которая специализировалась на продаже коробочных программных решений. Но через несколько лет клиенты стали готовы не просто покупать программы, но и платить за их настройку под индивидуальную модель бизнеса. Поэтому в компании решили уделить больше внимания внедрению своих разработок. Однако содержать огромный штат программистов было нерентабельно, отсюда взялась идея развить внедренческую сеть по франчайзингу.

Компании «Баскин Роббинс»

Франчайзинг вывел «Баскин Роббинс» на международный рынок, в том числе и на российский. В России под этой маркой ра-

ботает около ста независимых кафе. Партнерам компании это выгодно. Например, в США риски, связанные с открытием бизнеса по франшизе «Баскин Роббинс», в 4–5 раз ниже, чем создание полностью независимой фирмы.

Сеть универсамов «Пятерочка»

На основе франчайзинга сеть работает с партнерами в регионах. Эта система помогает увеличивать долю на рынке, а поставщикам – наращивать производственные мощности. В настоящее время сеть «Пятерочка» насчитывает 86 универсамов в Санкт-Петербурге, 83 – в Москве, 15 – в Челябинске, 12 – в Воронеже, 7 – в Перми, 8 – в Уфе. Часть из них – франчайзинговые.

Компания «EF English First»

С помощью франчайзинга компания открыла для себя национальные рынки, на которых невозможно добиться успеха иностранной компании, не знающей специфики местного бизнеса. Сейчас франчайзинговая сеть EF насчитывает 150 партнеров по всему миру: в Мексике, Чили, Польше, Словении, Китае, Индонезии... В 2002 году она пришла в Россию. По оценкам специалистов франчайзинговую программу здесь можно назвать успешной: в течение 2003 года открыто четыре партнерских школы «EF English First».

Вопросы:

1. Перечислите возможности, которые открывает франчайзинг для франчайзера и франчайзи.
2. Широко ли используется практика франчайзинга в России?
3. Сравните динамику развития франчайзинга в России и развитых странах.

Кейс 7. «Coca-Cola Company»

На Западе принято считать, что подкуп торговых сетей с целью вытеснения конкурентов противоречит торговой этике. Однако на нем давно и успешно специализируется такой гигант, как «Coca-Cola Company». В 1997 году компания предложила ресторанам «McDonald's» в США так называемые сиропные бонусы (*syrup bonuses*) – вознаграждение за отказ продавать напитки «Doctor Pepper» и «7Up» составляло в среднем около 1800 литров концентрата Coca-Cola (60 тыс. дополнительных порций напитка) бесплатно каждому ресторану. И, несмотря на огромное количество последовавших со стороны «PepsiCo» антита-

стовых исков, этот ход следует признать весьма эффективным. К 1999 году «Coca-Cola» контролировала 65% американского рынка безалкогольных напитков, распространяемых через рестораны фаст фуд, а «PepsiCo» довольствовалась лишь 25%. Напитки исключительно компании «Coca-Cola» продавали помимо «McDonald's» такие крупные сети, как «Burger King» и «Dominos».

Хотя эксклюзивное дилерство (*exclusive dealing*) является в США противозаконным – считается, что тем самым компания создает себе конкурентные преимущества, – «Coca-Cola» всегда удавалось доказать, что эксклюзивные соглашения никак не влияют на положение ее конкурентов.

Проколы случались у «Coca-Cola» лишь в Европе, более строгой в вопросах бизнес-этики. В 1998 году компания-производитель «Coke» в Италии предложила ряду дистрибуторов отказаться от продукции «PepsiCo» в обмен на четырехпроцентную скидку на концентрат этого напитка. Год спустя итальянский антитрастовый департамент вынес решение, что такая политика ущемляет права конкурентов. Однако за это время доля «Pepsi» на местном рынке сократилась на 7%, а доля «Coca-Cola» выросла на 38%.

Вопросы:

1. Приведите примеры из российской практики заключения подобных эксклюзивных договоров.
2. Опишите возможные выгоды для сторон, заключивших такой договор.
3. Для производителей какого рода продуктов заключение эксклюзивных договоров с торговыми точками/сетями является самым действенным способом вытеснения конкурентов?

Кейс 8. Сеть уличного питания «Подорожник»

Сеть уличного питания «Подорожник» существует в Сибири с 1995 г. Состоит из 130 точек, расположенных в Кемерове, Новокузнецке, Новосибирске и Санкт-Петербурге. Состав учредителей и оборот сети не раскрывается.

Холдинг «Подорожник» открыл франчайзинговое направление в 2002 г. Созданную для этого компанию «Подорожник-Франчайзинг» возглавил прежний генеральный директор холдинга Анатолий Чернов. «Подорожник» требовал от своих франчайзи

инвестиции в строительство сети из 10 киосков и небольшой фабрики в сумме от \$500 000, а ежемесячное роялти было установлено в размере 5% от оборота.

За два года холдингу удалось создать франчайзинговую сеть только в Барнауле – там местные бизнесмены открыли 14 киосков. Впрочем, сотрудничество «Подорожника» с барнаульскими предпринимателями не сложилось, и в декабре 2004 года холдинг разорвал франчайзинговый договор.

В качестве причины разрыва отношений с алтайскими партнерами в «Подорожнике» называли «несоблюдение стандартов качества». Однако разрыв договора не помешал алтайским бизнесменам работать под вывеской «Подорожник». Холдинг обратился с иском в арбитражный суд с требованием запретить барнаульской сети использовать товарный знак «Подорожник». Судебные решения ожидаются.

В барнаульской сети сообщили, что их компания с исковыми требованиями не согласна и намерена подать встречный иск к «Подорожнику», так как холдинг не предоставил все необходимые документы, предусмотренные договором франчайзинга.

Неудачный старт проекта на Алтае заставил «Подорожник» отказаться от франчайзинга. В подразделении «Подорожник-Франчайзинг» сообщили, что компания ликвидируется.

Вопросы:

1. По Вашему мнению, чем объясняется неудача холдинга «Подорожник» при создании франчайзинговой сети?
2. Чем вызвана недобросовестность компаний-франчайзи?
3. Какие средства контроля над франчайзи следовало использовать компании?

Кейс 9. Салоны сотовой связи

Открывать или не открывать салон сотовой связи? Конкуренция на этом рынке растет. Остался ли еще шанс вложить деньги так, чтоб получать реальные доходы? По самым оптимистическим прогнозам, минимальная сумма, с которой рекомендуется начинать подобное дело, составляет 25000 долларов США. Средняя рентабельность у сетевых точек, например у салонов «Техмаркет», сегодня 20%. У «дикого» салона, над входом которого не висит вывеска «рас-

крученного» брэнда, она будет меньше. К тому же специалисты до сих пор не могут дать четкой оценки емкости столичного рынка. Они утверждают, что, если сохранятся все существующие на текущий момент условия, то салон окупится примерно через год. Так как же оградить свои вложения в эту сферу от излишнего риска? Профессионалы уверяют, что для тех, кто все-таки решается пойти по этому непростому пути, существуют только два варианта: открыть точку, примкнув к «раскрученной» сети салонов сотовой связи при помощи франчайзинговой схемы или начать бизнес в регионе. Тем более что положение на рынке сотовой связи в некоторых областях России сравнимо с 95-м годом в Москве...

Прибыль в бизнесе сотовой связи поступает из нескольких источников: подключение к сотовой сети новых абонентов, продажа телефонов, карточек и аксессуаров. На аппаратах можно получить 10-12% прибыли, на аксессуарах – 25-30%, на телефонных и Интернет-картах – 15-20%.

Сегодня в Москве работает 3500 салонов сотовой связи. Самые крупные компании – «Евросеть», «Связной», «Техмаркет», «Диксис», «Бета Линк» и «Анарион». Если представить, что в среднем на каждого из них приходится по 100 торговых точек, то крупные компании в совокупности владеют 500 салонами. Все остальное – субдилерский сегмент.

Работа по франшизе с крупной сетью выгодна по многим причинам. Во-первых, у солидной компании, как правило, заключено несколько дистрибьюторских соглашений с основными фирмами-производителями оборудования. В то время как обычный московский субдилер перекупает оборудование у прямых дистрибьюторов и зарабатывает на его продаже 7-8%, сами прямые дистрибьюторы берут оборудование без предоплаты (просто имеют более льготные условия покупки). И полученная маржа порой превышает 12%. Хотя на продаже «серых» ввозимых нелегально телефонов можно заработать и все 20-30%, однако подобный бизнес причисляется к разряду почти криминальных и в крупных компаниях категорически запрещен.

Рекламное продвижение товара на рынке, маркетинговые акции – все это дистрибьюторы и производители осуществляют совместно, что вдвое снижает рекламные затраты. Положительный эффект от подобных мероприятий распространяется, безусловно, и на франчайзинг, работающего под «раскручиваемой» маркой. Кроме того, франчайзер предложит своему подопечному полный спектр

партнерских услуг, начиная от подбора и оформления помещения, заканчивая обучением персонала и, если возникнет необходимость, ведением бухгалтерии».

Из лидеров рынка по франчайзинговой схеме работает «Диксис», активно ищет партнеров в этой области компания «Бета Линк».

Вопросы:

1. Вопреки всем мрачным предсказаниям ежемесячный объем первых подключений не снижается. Он держится на уровне 300 и более тысяч уже несколько лет. Оптимизм вселяют и прогнозы предстоящих продаж телефонных аппаратов, каждый год только в Москве может быть реализовано около 4.5 млн. аппаратов. Как вы думаете, за счет какого потенциала набираются эти цифры?
2. Чем выгодна работа по франшизе для франчайзера и франчайзи?
3. Чем привлекателен данный вид бизнеса для инвестора?
4. Есть фирмы, которые принципиально отказываются от франчайзинговых схем развития. Как вы думаете, чем это может быть вызвано?

Кейс 10. Франчайзинг сети «Ароматный мир»

Создание сети магазинов «Ароматный Мир» началось в 1999 году. Сегодня сеть состоит из 40 магазинов и них 33 в Москве, 2 в Петербурге, 3 в Ярославле, по одному в Орле и Вологде. Магазин «Ароматный Мир» – это специализированный магазин алкогольных и сопутствующих товаров.

Позиционирование магазина – винный супермаркет для среднего и выше среднего класса. Основная концепция магазина включает в себя создание алкогольного магазина гарантированным качеством товаров с высоким качеством обслуживания.

Сломать определенный стереотип, сложившийся в предыдущие десятилетия о винном магазине, призвана концепция магазина «Ароматный Мир». Пропаганда определенной культуры через качественные магазины алкогольных напитков – одна из задач сети «Ароматный Мир».

На создание определенного стиля, тесно связанного с ассортиментом товаров, направлены все элементы концепции магазина. Но только комплекс элементов создает баланс эффективности и красоты.

Оригинальный дизайн магазинов нацелен на создание максимального комфорта и уюта для покупателя в магазине.

Сбалансированный ассортимент товаров и высокое качество менчендайзига помогает покупателю разобраться в огромном количестве предлагаемых сейчас на рынке брендов.

Особое внимание обращается на качество подготовки персонала. Знание вин консультантами и проводимые дегустации могут помочь покупателю сделать правильный выбор с учетом всех его пожеланий.

Помимо развития собственной сети магазинов активно развивается направление франчайзинга «Ароматный Мир».

Франчайзинговая сеть «Ароматный Мир» включает в себя Управляющую Компанию и независимые предприятия Франчайзи. Управляющая Компания осуществляет общее руководство сетью по договорам франчайзинга. Авторизованный управляющей компанией поставщик обеспечивает магазины сети товарами согласно утвержденному ассортиментному перечню.

Вопросы:

1. Какие рыночные приоритеты получает франчайзи в сети «Ароматный Мир»?
2. Кто по вашему мнению может стать франчайзи в сети «Ароматный Мир»?
3. Как вы думаете, станет ли франчайзинг для магазинов малого и среднего форматов более привлекательным в будущем?
4. Кто является основными конкурентами сети «Ароматный Мир»?

Кейс 11. Торговый дом «Копейка»

Торговый дом «Копейка», недавно объявивший о планах покупки сразу нескольких розничных торговцев, собирается придать еще один импульс расширению своей сети, предложив независимым магазинам и сетям «облегченные» условия получения своей вывески на условиях франшизы. «Копейка» ведет переговоры на эту тему как минимум с тремя столичными торговыми компаниями. Конкуренты «Копейки» отмечают, что франшиза становится единственной возможностью для быстрого развития торговой сети на рынке, на котором осталось мало «неподеленных» магазинов.

По заявленному годовому обороту (\$182 млн.) «Копейка» занимает сейчас пятое место среди московских продовольственных ритейлеров. Этой весной компания сделала ряд заявлений о стремлении побороться за «призовые места». Сейчас у «Копейки» два франчайзинг-партнера, располагающих тремя магазинами, но уже в текущем году на франчайзинговые магазины может прийти до 15% всего оборота сети. Этому призваны послужить несколько мер.

Во-первых, специально под франчайзинг компания запускает новый формат магазинов – «Копейка-мини» площадью 350-400 кв. м – вдвое меньше стандартной «Копейки».

Во-вторых, «Копейка» намерена начать выдавать торговое оборудование своим франчайзи в лизинг. Сейчас такую услугу оказывает «Пятерочка» (у нее два франчайзинг-партнера в регионах). Правда, она выдает в лизинг лишь отдельные виды дорогого оборудования, а «Копейка» собирается предоставлять оснащение для всего магазина вплоть до стеллажей (стоимость комплекта оборудования для одного универсама составляет \$280 000 – 320 000).

В-третьих, роялти за использование марки и технологии будет ниже обычной (обычный размер роялти для универсама экономичного формата составляет в Москве 1,5-3% от оборота, для супермаркета – 4-5%).

На запуск новой программы «Копейку» подвигнул успех первых франчайзинг-партнеров компании, сотрудничающих с ней уже год-два. Франчайзи показали оборот на 30 – 40% выше планируемого, на уровне собственных магазинов компании – около \$7 000 000 в год. Сами нынешние франчайзи тоже не против расширить отношения с «Копейкой».

Вопросы.

1. Конкурентоспособен ли формат «Копейки»?
2. В чем заключается сложность при поиске компаний, готовых работать в рамках франчайзингового договора?
3. Заинтересует ли франчайзи новый формат магазинов «Копейка-мини»?
4. Как вы думаете, почему «Копейка» так активизировала свою деятельность на поле франчайзинга?

Кейс 12. «Баскин Роббинс» и «Миа Дольче Джулия»

В настоящий момент оборот российских кафе-мороженоых превышает \$150 млн. в год, ежегодная динамика роста рынка превышает 20%. Несмотря на это специализированные кафе до сих пор не получили широкого распространения в нашей стране. Большая часть оставшихся с советских времен заведений была закрыта или перепрофилирована в рестораны, новых точек в 90-е годы прошлого века почти не появлялось. В последнее время ситуация изменилась – численность, например, московских кафе, занимающихся производством и продажей мороженого, в 2004 году увеличилась почти на 10%, превысив 115 заведений. Тенденция к росту числа заведений имеет место и в крупных региональных центрах. В эту отрасль активно вкладывают средства частные инвесторы. В настоящий момент на российском рынке представлены две франшизные системы, позволяющие открыть кафе-мороженое. Это сети «Баскин Роббинс» и «Миа Дольче Джулия». В первую из них входит более 100 кафе – она относится к числу пионеров российского франчайзинга. Условия участия в сети предполагают выплату паушального взноса (от \$11 тыс.) и перечисление роялти (4% от валовых закупок мороженого и сопутствующих материалов с фабрики). Кроме того, франчайзи обязан ежемесячно расходовать не менее 1% от валового объема продаж на местную рекламу кафе. Размер инвестиций при открытии точки «Баскин Роббинс» составляет \$70-150 тыс. «Миа Дольче Джулия» (российская компания, производящая мороженое по эксклюзивным итальянским технологиям) запустила свою франчайзинговую программу только в 2004 году. Западной сети отечественные мороженщики противопоставили льготные условия сотрудничества для франчайзи (скидки на сырье и оборудование), а также предложили инвесторам несколько возможностей по открытию точек – от простой установки витрины для продажи мороженого до комплексного варианта, включающего в себя производство и продажу десерта. Размер паушального взноса для разных схем сотрудничества колеблется от \$5 до \$30 тыс., роялти имеет фиксированный характер (\$300 – 500 в месяц). Инвестиции в открытие бизнеса начинаются от \$17 тыс., а доходность вложений может превышать 150% годовых. Независимо от того, открывается бизнес по франчайзингу или самостоятельно, большая часть работы по запуску точки ложится на предпринимателя. Прежде чем принять решение о вложении средств в кафе-мороженое, инвестор должен изучить все нюансы организации этого бизнеса.

Вопросы:

1. С чем связан повышенный интерес частных инвесторов к данной отрасли?
2. У инвестора есть несколько способов стать собственниками кафе: компанию можно купить, создать «с нуля» или открыть по франчайзингу. Назовите преимущества и недостатки каждого из способов.
3. В сфере общественного питания особое значение имеет качественное обслуживание клиентов. В кафе «Миа Дольче Джулия» оптимальный формат обслуживания клиентов описывается формулой: «У витрины – никого, в зале – все с мороженым». Поясните смысл этой формулы. Чем привлекают посетителей подобные кафе?

Кейс 13. Компания «L'Oreal»

В 1992 году компания «L'Oreal» являлась крупнейшим мировым производителем косметики. Ее штаб-квартира размещалась в Париже, а филиалы действовали более чем в ста странах. В 1992 году объем ее продаж составил 6,8 млрд. долл. (превысив на 12% показатель предыдущего года), а чистая прибыль достигла 417 млн. долл. (на 14% больше по сравнению с 1991 годом). 24% совокупного объема продаж приходилось на Францию, 42% – на европейские страны (за исключением Франции), 20% – на США и Канаду, 14% – на остальные страны мира. Филиалы «L'Oreal» Европе подразделялись на две категории – те, что расположены в ведущих странах (Англия, Франция, Германия и Италия), и филиалы, находящиеся в остальных девяти странах, в число которых входила и Голландия.

Инновационный характер своей продукции компания считала основным фактором успеха, поэтому она инвестировала огромные средства в процесс исследования и разработок, добиваясь их окупаемости за счет широкого распространения своей продукции во всех странах мира. Процесс исследований и разработок был сосредоточен во Франции. После того как создавался новый товар, он поступал на реализацию в зарубежные филиалы компании. Поскольку жизненный цикл товара на рынке косметики, как правило, весьма ограничен, компания старалась ежегодно представлять на каждый региональный рынок один-два новых товара. Зарубежные филиалы могли принимать решения о целесообразности вывода конкретного

товара на свой рынок, однако они не имели непосредственного влияния на процесс разработки новых товаров. На освоенных рынках, подобных голландскому, все расходы по выведению товара на рынок покрывались прибылью от операций филиала данного рынка. «L'Oreal» выводила товары на рынок либо под одноименной торговой маркой, либо под торговыми марками отдельных товарных групп. Например, духи «Anai's Anai's» были представлены под престижной и дорогостоящей маркой «Lancome», тогда как средства по уходу за волосами презентовались под маркой «L'Oreal».

Вопросы:

1. На какие страны приходится основной объем продаж?
2. Что является основным фактором успеха компании «L'Oreal»?
3. Поясните основную задачу компании «L'Oreal»?
4. Назовите основных конкурентов компании «L'Oreal»?

Кейс 14. «Арбат Престиж»

Компания «Арбат Престиж» является абсолютным лидером парфюмерно-косметического рынка России среди специализированных розничных сетей. Этот результат стал возможным благодаря высоким темпам роста товарооборота, эффективной ассортиментной политике, удачным маркетинговым решениям и внимательно-му отношению к своим клиентам.

Компания «Арбат Престиж» была основана в 1989 году и занималась дистрибуцией косметики и парфюмерии. В 1998 году был открыт первый магазин «Арбат Престиж» в Очаково. С тех пор компания «Арбат Престиж» занимается только розничной торговлей. К началу ноября 2005 года открыто 4 магазина в Санкт-Петербурге.

Сегодня парфюмерно-косметическая сеть «Арбат Престиж» насчитывает 22 магазина, включая Московскую область и Санкт-Петербург.

В 2004 году оборот сети составил \$234 млн. В 2005 году его планируется увеличить до \$455 млн.

В ближайшее время компания «Арбат Престиж» планирует продолжить структуризацию рынка парфюмерии и косметики, направленную прежде всего на переориентацию покупателя на цивилизованные формы торговли.

Вопросы:

1. Назовите основную деятельность компании «Арбат Престиж»?
2. Какую долю российского рынка занимает компания?
3. Назовите основных конкурентов компании и опишите основные конкурентные преимущества.

Кейс 15. Сеть спортивных клубов «Citi Fitness»

Сеть спортивных клубов «City Fitness» планирует активное развитие в ближайшие годы, поэтому предлагает всем желающим помощь при открытии клуба под торговой маркой «City Fitness».

Помощь заключается в оказании консультационных услуг по вопросам проектирования фитнес-клубов, обучения и тренингов персонала. Отдельным направлением консалтинговых услуг является оценка местоположения будущего фитнес-клуба, составление технических заданий, бизнес планирование, а также компьютерное моделирование помещений фитнес-клуба и расстановки оборудования. На этапе подготовке фитнес-клуба к открытию оказывается поддержка по установке и адаптации программного обеспечения, разработке плана продаж фитнес-клуба, разработке форм внутренней отчетности спортивного клуба. Также предлагается помощь по консалтингу в области создания фитнес-программ: расписание и описание групповых тренировок, расписание и описание детского фитнеса, разрабатываем концепцию дополнительных услуг фитнес-клуба. На этапе функционирования спортивного клуба проводится мониторинг соответствия деятельности фитнес-клуба бизнес-плану.

Вопросы:

1. Как вы думаете, насколько франчайзинг распространен в России?
2. Слышали ли вы что-нибудь об этой торговой марке?
3. Как вы думаете насколько данная торговая марка популярна?
4. Будет ли, по вашему мнению, иметь успех фитнес-клуб под торговой маркой «City Fitness», например в России?
5. Какова степень влияния головной компании на деятельность франчайзинговых?

Кейс 16. Компания «Dixis»

Группа компаний «DIXIS» предлагает заинтересованным компаниям стать партнерами по программе «ФРАНЧАЙЗИНГА».

На сегодняшний день партнеры «DIXIS» по программе работают практически во всех регионах России. Население крупнейших городов таких регионов, как Северо-Западный, Центрально-Черноземный, Уральский, Поволжье и др. уже знакомы с торговой маркой «DIXIS», по достоинству оценили уровень и качество услуг, предоставляемых под этим брендом. Более 40 партнеров – участников программы франчайзинга, используя передовые технологии организации бизнеса, предоставляемые компанией «DIXIS», превратили отдельные магазины по продаже сотовых телефонов в развитые сети, где уже сейчас представляют не только оборудование для сотовой связи, но и широкий спектр цифровой техники – цифровые фотоаппараты, MP-3 плееры, КПК и многое другое.

Партнеры «DIXIS», как правило, признаются лучшими дилерами ведущих операторов сотовой связи в своих регионах.

Суть программы франчайзинга состоит в том, чтобы, используя проверенные технологии ведения бизнеса, помочь потенциальным партнерам сориентироваться в быстро меняющемся бизнесе в сфере сотовой связи и цифровой техники и, используя конкурентные преимущества компании, уверенно осваивать эти сегменты рынка в своем регионе.

На условиях франчайзинга компания дает возможность:

- открывать магазины под торговой маркой «DIXIS» на территории любого региона;
- получать оборудование (телефоны и аксессуары к ним, цифровую технику) по конкурентоспособным ценам, обеспечивая при этом «ценовую защиту» поставляемого оборудования;
- использовать разработанные и проверенные технологии в организации и ведении бизнеса в сфере сотовой связи и цифровой техники;
- использовать льготные тарифы, доступные компании, в организации банковского и страхового обслуживания;
- реализации услуг федеральных операторов сотовой связи, работающих в регионе, путем заключения субдилерских договоров с компанией;
- участия в различных маркетинговых и рекламных акциях, проводимых компанией «DIXIS» и компаниями-производителями, с компенсацией части затрат;

- получения кредита, предоставляемого Пробизнесбанком, для покупки франшизного бизнеса.

Также предоставляются особые условия партнерам-сетевикам, уже имеющим опыт работы в этой сфере бизнеса.

Компания уверена, в том, что ценности бренда «DIXIS» и выгодное предложение по поставкам оборудования заинтересуют не только уже работающих в этой сфере, но и тех, кто только задумывается, где и как применить свои силы и финансовые возможности.

Вопросы:

1. Как вы думаете, насколько выгодные условия предлагаются компанией «DIXIS» партнерам?
2. Сможет ли, по вашему мнению, торговая марка «DIXIS» наравне конкурировать с такими гигантами, как «Евросеть» и «Связной»?
3. Насколько дилерские услуги в области цифровой техники распространены в России?
4. Сможет ли торговая марка «DIXIS» завоевать свой сегмент потребителей? Почему?
5. Зависит ли рентабельность данного бизнеса от отдельного региона?

Кейс 17. Компания «Вимм-Билль-Данн»

Компания «Вимм-Билль-Данн» предлагает проект по использованию собственных торговых марок, таких как «Био-Макс», J7, «Рыжий Ап», «Чудо», «100% Gold» и других, а так же логотипа и запатентованных изображений, относящихся к данным брендам для производства другими компаниями новой серии продуктов.

Преимущества использования торговых марок компании «Вимм-Билль-Данн».

- Проекты в области выдачи лицензий на ТМ созданы специально для российского рынка, исходя из более 10 летнего опыта работы в России и зарубежных странах.

- Известность покупателям продукции «ВБД». Работая на рынке уже более 10 лет, «ВБД» достиг высокого уровня известности и популярности у покупателей в разных регионах страны. Благоприятный имидж, устойчивость экономического положения на рынке, динамичность развития компании являются для партнеров важными гарантиями успешности работы на рынке.

- Торговые марки. Пользователь получает право пользоваться известной, уважаемой торговой маркой, а также ее символикой и дизайном.

- Реклама. Торговые марки «ВБД» имеют агрессивную рекламную поддержку. Для их продвижения используются самые разнообразные методы маркетингового продвижения, такие как:

1. Национальное телевидение.
2. Пресса и PR компании.
3. Дегустации.
4. Рекламные материалы для мест продаж и др.

Некоторые примеры успешных проектов.

1. ЗАО ПСК «Альтервест» – мороженое «J7»;
2. ООО «Лава Тойс» – мягкие игрушки «Рыжий Ап»;
3. ОАО «Звезда» – настольные игры «Рыжий Ап»;
4. «Волшебница» – шоколад «Рыжий Ап».

«Пакет услуг» Предоставление права пользования известной ТМ на определенный срок.

- Возможна разработка индивидуального дизайна ТМ под определенный проект.
- Предоставление дополнительных преимуществ и льгот при продолжительном сотрудничестве.
- Передача партнеру полного комплекта необходимых материалов (бренд – гайд).
- Проведение рекламных компаний по продвижению торговых марок

Вопросы:

1. Доверяете ли вы торговой марке «ВБД»?
2. Считаете ли вы, что уже существующие проекты «ВБД» успешны?
3. Как вы считаете, почему торговая марка «ВБД» заняла большую долю рынка производства питьевых продуктов?
4. Оцените условия, предлагаемые «ВБД».
5. При сохранении тенденции развития этой торговой марки, сможет ли продукция «ВБД» вытеснить даже незначительных конкурентов?

Кейс 18. «Капсула»

Петербургская сеть молодежных мультибрендовых магазинов «Капсула» объявляет о развитии в России розничной сети с одноименным названием.

Свое коммерческое предложение она адресует тем, кто мечтает иметь собственный стабильный, конкурентно-способный бизнес в сфере розничных продаж модной молодежной одежды.

Идея предложения – обратить внимание компаний на современные бизнес-технологии, дающие ряд преимуществ коммерческим предприятиям, и раскрыть перспективы партнерского сотрудничества по системе франчайзинга.

Концепция торговой марки «Капсула» была проверена пятилетним опытом работы организации в области розничных и оптовых продаж, специально разработана для розничного рынка России.

Успешный запуск в регионах пилотных магазинов «Капсула», участников рекламного проекта «Капсула UrbanMix», подтверждает эффективность партнерской поддержки предпринимателей. Жизнеустойчивость таких магазинов в три раза выше розничных предприятий клиентов, работающих на общих условиях, а по итогу 2004 года основной оборот региональных продаж компании осуществляли клиенты-участники проекта.

Сеть оказывает поддержку в организации бизнеса и содействие своим партнерам по следующим направлениям:

- широкий и стабильный ассортимент товаров на складе в Санкт-Петербурге;
- информационная и консультационная поддержка в процессе работы;
- размещение информации о магазине в каталогах, рекламных буклетах и на сайте www.capsula.spb.ru;
- подготовка технического задания для разработки дизайн-проекта магазина;
- обучение технологиям работы розничного предприятия;
- содействие в подготовке персонала;
- возможность эксклюзивной торговли;
- совместные промо-программы.

Вопросы:

1. Как вы считаете, какова динамика развития розничного бизнеса?
2. Считается, что молодежная одежда является наиболее привлекательным направлением для малого бизнеса, так ли это? Ваше мнение.

3. Что послужило стимулом для использования франчайзинга в развитии розничной сети «Капсула»?
4. Какова основная целевая группа покупателей «Капсула»?
5. Что может дать компаниям сотрудничество с сетью «Капсула»?

Кейс 19. Аптечный франчайзинг

Работа правительства в сфере здравоохранения заметно оживилась после выступления В. Путина, в котором он назвал эту сферу одной из самых приоритетных. Не просто назвал, но и определил реальные суммы в федеральном бюджете 2006 года на воплощение всех преобразований в жизнь. И Минздравсоцразвития принялось за дело. В последнее время несколько поутихли разговоры об объединении московских аптек в ГУП «Столичные аптеки». Но это не значит, что работа остановилась. Она идет полным ходом и скоро, уже в начале октября, можно будет подвести первый итог: новая сеть получит лицензию.

Аптечный франчайзинг

Франчайзинговые схемы сегодня рассматриваются как перспективный вариант развития любой сетевой компании. Но насколько органична эта форма организации бизнеса для аптечных сетей? Первые опыты аптечного франчайзинга по-русски год назад были встречены специалистами весьма скептически.

Если отправиться искать аналогии в экономиках с многовековыми бизнес-традициями, то статистика такова: на Западе каждые три из четырех обычных фирм закрываются в течение 5 лет. Не разоряются только франчайзинговые компании: их «вытягивает» из любого кризиса раскрученный торговый бренд. Известен опыт франчайзинга и аптечному бизнесу: по этому принципу работает, например, американская компания «Медицин Шоппе Интернэшнл», насчитывающая на сегодняшний день более 900 аптек. В России по этой модели строит свой бизнес пока единственная компания – «Ригла». Родство с ведущим национальным дистрибьютором позволяет ей чувствовать себя уверенно на выбранном пути.

Вопросы:

1. Какие случаи аптечного франчайзинга известны вам?
2. Имеет ли для вас значение при выборе аптеки ее раскрученное имя?

3. Что, по вашему, ждет аптечный франчайзинг – расцвет или вымирание?
4. Назовите отличительные черты аптечного франчайзинга от франчайзинга в любой другой среде.
5. Какие изменения ждут москвичей при объединении московских аптек в ГУП «Столичные аптеки»?

Кейс 20. «Колобок»

Самарская сеть ресторанов общего питания «Колобок» приглашает российских партнеров к сотрудничеству по системе франчайзинга. За пять лет своего существования сеть заключила договоры с девятью партнерами и желает увеличить их количество. Это объясняется тем, что ресторанный бизнес в России в среднем ценовом сегменте сейчас переживает особо интенсивное развитие. Рынок этого направления характеризуется как ненасыщенный и быстрорастущий, высококапиталоемкий, с относительно быстрым сроком окупаемости вложений. Постоянный рост численности среднего класса, а также экономическая стабильность на протяжении последних лет формируют возрастающий интерес ресторанный бизнес к работе в данном сегменте. В этом сегменте оперируют как независимые рестораны, так и сетевые, причем доля последних увеличивается.

Одновременно с ростом рынка растут и требования, предъявляемые к качеству обслуживания, атмосфере заведений, качеству кухни. Для того чтобы сохранять лояльность посетителей и привлекать новых, ресторанам приходится постоянно совершенствовать ассортиментную и ценовую политику, качество кухни и обслуживания, отслеживать меняющиеся предпочтения посетителей и политику конкурентов, а также рыночные тенденции.

По мнению крупнейших игроков ресторанного рынка, а также специалистов крупнейших маркетинговых агентств, ежегодные темпы роста сетевого ресторанного бизнеса составляют 20–25%, и тенденция к интенсивному развитию сохранится в ближайшие 3 года. Сетевой бизнес в масштабе России динамично развивается и имеет огромный потенциал. Его привлекательность для инвесторов уже сейчас практически сравнялась с сетевым розничным бизнесом. В перспективе сетевой ресторанный бизнес будет занимать 80–90% российского ресторанного рынка.

Специалисты уверены, что на рынке общественного питания ожидается самый настоящий франчайзинговый всплеск.

Предоставляемая поддержка:

- оценка объекта недвижимости;
- консультации на этапе проектирования;
- консультации на этапе подготовки дизайна;
- консультации на этапе строительства либо реконструкции объекта;
- консультации по подбору оборудования и планировки помещения;
- передача объектов интеллектуальной собственности (управленческие навыки, технологии ведения бизнеса);
- технологии приготовления фирменных блюд (технико-технологические карты);
- расчет экономического прогноза окупаемости проекта;
- рекомендации по выбору поставщиков;
- рекомендации по формированию меню;
- консультации по политике ценообразования;
- первоначальное обучение и переподготовка персонала;
- работа на месте «команды запуска» при открытии;
- необходимые консультации и рекомендации на этапе текущей деятельности;
- предоставление пакета методической и технической документации по ведению бизнеса (стандартизированное описание бизнес-процессов);
- маркетинговая и рекламная поддержка.

Вопросы:

1. Назовите факторы, способствующие интенсивному росту ресторанного бизнеса.
2. По каким критериям вы выбираете то место, где собираетесь покушать?
3. Достаточно ли те услуги поддержки, предлагаемые «Колобком», для того, чтобы избавиться от определенных предпринимательских рисков при открытии своего бизнеса?
4. Какому ресторану вы отдадите предпочтение – с известным мировым именем или российскому?
5. Как вы думаете, смогут ли российские рестораны, работающие по системе франчайзинга достойно конкурировать с аналогичными популярными в России иностранными брендами?

Кейс 21. Компьютерные центры «POLARIS»

В начале года стартовал проект открытия франчайзинговой сети компьютерных центров «POLARIS», имеющий огромный положительный опыт ведения розничного бизнеса. Далеко не каждая компания добивается успехов на этом рынке, а те компании, которые существуют на рынке многие годы и чувствуют себя комфортно, можно перечислить по пальцам. «POLARIS» может продемонстрировать успешность их розничного проекта на примере сети их магазинов.

Основными плюсами для компаний-партнёров «POLARIS» видит мощную всестороннюю поддержку как на старте, так и в процессе ведения и развития уже существующего бизнеса. Ими разработано несколько программ для разного рода партнёров в зависимости от имеющихся финансовых возможностей и желаемых результатов. Они готовы работать с компаниями, целью которых является достижение лидирующих позиций на локальном компьютерном рынке, и в этой связи предложение может рассматриваться как небольшими торговыми предприятиями, так и существующими сетями магазинов, нуждающихся в увеличении эффективности работы и, как следствие, более высокой отдаче от ведения бизнеса.

А именно:

1. Организационная поддержка: организация бизнеса от самых основ – это составление бизнес-плана, реконструкция торговых площадей, дизайн-проект помещений, оформление торговых точек в корпоративной стилистике.

2. Постановка финансово-складского учёта.

3. Юридическая и бухгалтерская поддержка.

4. Услуги логистики.

5. Обучение и поддержание высоких профессиональных знаний по методике, разработанной в Центре Обучения «POLARIS», посещение всех вендорских обучающих семинаров.

6. Возможно, самая важная составляющая – рекламная поддержка: включение во все рекламные носители, в т.ч. прайс-лист (расходится огромными тиражами), внесение информации о франчайзи на корпоративный сайт, выделение маркетинговых фондов от «POLARIS».

Вопросы:

1. Оцените конкурентную ситуацию на компьютерном рынке.
2. Назовите основные значительные факторы, влияющие на место компании на рынке, в условиях сильной конкуренции.

3. Какие преимущества приобретает компания партнер при вне-сение информации о франчайзи на корпоративный сайт?
4. Услуги логистики для своих партнеров предоставляет не каж-дая компания. Какие преимущества приобретает партнер в таком случае?
5. Если бы вы начинали открывать свой бизнес, по какому пути вы бы пошли – самостоятельное плавание или партнерство по системе франчайзинга? Обоснуйте свою точку зрения.

Кейс 22. ЗАО «Стройполимер»

ЗАО «Стройполимер» обеспечило себе солидное положение на российском рынке напольных покрытий, производя продукцию, нацеленную на нижний ценовой сегмент рынка. Компания отреагировала на угрозу со стороны большого количества разрозненных российских конкурентов путем концентрации на качестве своей продукции, совершенствовании технологии и производственных процессов. В ответ на растущую угрозу, связанную с импортом высококачественных линолеумов, компания вела разработку продукта с использованием новой технологии. В бизнесе компании отсутствовал один из основных элементов, а именно эффективные каналы сбыта, основанные на адекватном анализе рынка. Неуправляемая группа торговцев, зачастую случайных и анонимных, регулярно покупала продукцию компании у заводских ворот и бессистемно ее перепродавала. Таким образом, хотя ЗАО «Стройполимер» и осознавало, что произведенный им линолеум рано или поздно попадает на многочисленные оптовые и розничные рынки, оно не управляло этим процессом и поэтому было не в состоянии разработать оптимальную по сегментную стратегию в области маркетинга, ценообразования и рентабельности путем использования управляемых каналов сбыта. В связи с этим ЗАО «Стройполимер» стремилось более эффективно конкурировать на рынке линолеума, особенно на своем основном рынке в Москве и Московской области.

Вопросы:

1. Каким образом компания может оптимизировать свои каналы сбыта?
2. Способна ли компания завоевать новые рынки сбыта?
3. Какие товары-заменители можно выделить?

Кейс 23. Эксперимент «Sensor»: переход от локальной к глобальной стратегии

Новое предложение «Sensor» ознаменовало собой отступление «Gillette» от тактики, применяемой компанией на международных рынках.

До 1990 г. «Gillette» осуществляла маркетинг товаров с учетом условий каждой страны. Например, при маркетинге «Atra» за рубежом компания разрешала менеджерам по товару в каждой стране разрабатывать план рекламы, учитывающей национальные пристрастия и обычаи. Рекламная кампания в Германии могла подчеркивать достоинства подвижной головки бритвы, которая следует контурам лица, тогда как в Италии – реакцию жены, восторгающейся гладко выбритым лицом мужа. Могла различаться и упаковка – в зависимости от привычек и вкусов населения страны. Однако все стратегии подлежали одобрению главного офиса компании в США.

Предлагая «Sensor», компания «Gillette» полностью отказалась от локальных стратегий. Осуществлялся маркетинг глобальной марки на основе стандартизированной стратегии. Реклама на 26 языках началась одновременно в 19 странах.

С учетом некоторых особенностей стран допускались незначительные вариации. Так, мужчины играли в футбол в рекламе, размещенной в Европе, и в американский футбол – в рекламе, размещенной в США. Главная же тема: «Gillette – лучше для мужчины нет» – была одинаковой. А несущественные модификации объяснялись особенностями языка страны, в которой проводилась рекламная кампания (например, буквальный перевод французского варианта главной темы: «Совершенство – мужской стиль»).

Позиционирование было одинаковым во всех странах. Эмоциональные изображения повседневной жизни мужчины, увязанные с сообщением, что он заслуживает самого лучшего – «Sensor». Компания продвижения стоимостью 110 млн. долл. сделала возможным появление всемирно известного бренда.

Что же побудило «Gillette» перейти от локальной к глобальной стратегии применительно к «Sensor»?

В середине 80-х гг. международные компании организовали дискуссию о том, следует ли проводить маркетинг товаров на более стандартизированной основе во всемирном масштабе. До этого времени существовала убежденность, что ориентация на потребителя предполагает приспособление товара к нуждам и обычаям потребителей разных стран. Однако локальные стратегии компаний марке-

тинга для отдельных стран оказывались неэкономичными. Глобальные стратегии обеспечивали экономию благодаря единым требованиям к производству и разработке одинаковых рекламных объявлений для всех стран.

Специалисты указывали на возросшее сходство нужд потребителей как на основное условие использования глобальных стратегий. Усилению сходства способствовало телевидение, которое знакомит потребителей всего мира с одними и теми же марками товаров, причудами и модами.

Вопросы:

1. Какова причина применения компанией «Gillette» локальной стратегии по отношению к международным рынкам до 1990 года?
2. Что побудило компанию предложить «Sensor» как глобальную марку?

Кейс 24. Nokia vs Motorola

Молодежь с каждым днем становится для производителей мобильных телефонов все более лакомой аудиторией. Подростки, как правило, лучше разбираются в технических новшествах, и есть большая доля вероятности, что они будут консультировать своих родителей при выборе трубки. Кроме того, студент, купивший бюджетный телефон за \$100, может остаться лояльным к производителю и через три-четыре года выбрать телефон той же компании, оставив при этом в салоне сотовой связи гораздо большую сумму. В 2001 году финская компания «Nokia» представила на рынке телефон «Nokia 5510». Модель отличали полноценная клавиатура (позволяющая при наборе текста нажимать одну клавишу для ввода одной буквы), MP3-плеер и FM-радио. В 2003-м «Nokia» отметилась на молодежном рынке выпуском музыкального комбайна «Nokia 3300» и игровой приставки «N-Gage». Желаемых результатов не принес ни один из телефонов. Комментарии ситуации от «Nokia» получить не удалось. Но цифры говорят сами за себя. В ноябре 2003-го только в салонах Dixis было продано 16 000 телефонов «Motorola C350». Модель «Nokia N-Gage», впервые появившаяся в России осенью 2003 года, в той же сети с октября 2003-го по февраль 2004-го купили всего 1500 человек. По информации исследовательской компании IDC, в 2003 году доля «Nokia» на рынке снизилась на 2% по сравнению с 2002 годом.

«Motorola» же заняла 22% российского рынка и оказалась на втором месте, уступив только «Siemens». При этом американская компания развила самые высокие темпы роста – ее доля изменилась на 7% по сравнению с предыдущим годом. И, похоже, «Motorola» не собирается останавливаться на достигнутом. Вице-президент по маркетингу компании «Евросеть» Владимир Богданов прогнозирует, что в 2004 году «Motorola» займет 30% российского рынка сотовых телефонов (по количеству проданных аппаратов) и окажется на первом месте, опередив «Nokia», «Siemens» и «Samsung».

Основным преимуществом американцев стала цена телефона – «Motorola» в два раза дешевле аналогичной модели «Nokia». «Motorola C350» стал хитом прошлого и начала этого года, потому что это первый телефон с цветным дисплеем и стоимостью чуть больше \$100». Кроме того, финнов подвел чересчур радикальный подход к внешнему виду аппаратов. «Nokia 3300» и «N-Gage» серьезно отличаются от привычных, традиционных телефонов, чем и не нравятся молодежи, – считает ведущий аналитик компании «Mobile Research Group» Эльдар Муртазин. – Эти трубки продавались по цене значительно более низкой, чем их реальная стоимость. Но даже демпинговая политика не привлекла массового покупателя».

«Motorola» же планирует вывести на рынок еще одну трубку, ориентированную на достаточно обеспеченную часть молодежной аудитории. Специалисты предвещают ей большой успех. «В данный момент наблюдается следующая тенденция: производители стали представлять модели, обладающие всеми доступными функциями, но с менее агрессивным, «кислотным» дизайном. Не секрет, что существует большая категория молодых профессионалов, которые могут позволить себе приобрести дорогие модели телефонов. Некоторые из них покупают существующие бизнес-модели, но и выпуск продуктов, ориентированных именно на эту аудиторию, имеет смысл. «Motorola E490» со встроенным MP3-плеером станет крайне популярной».

Вопросы:

1. Какие приоритеты у молодежи при выборе мобильного телефона и чем важен этот сегмент рынка для производителей?
2. Какое основное преимущество у телефонов Motorola перед телефонами Nokia для молодежи?
3. Какие ошибки сделала компания Nokia при создании новых аппаратов?
4. Какие тенденции наблюдаются в данный момент в сегменте телефонов для молодежи?

Кейс 25. Тинькоффский треугольник

Компания «Тинькофф» грозит продвигать свой напиток в дорогом ценовом сегменте. Ей предстоит борьба с крупными западными пивоваренными компаниями, прежде всего с «SABMiller», чьему брэнду «Miller» принадлежит 30% сегмента, а также «Stella Artois», «Gosser». Все эти марки разливают по лицензии крупнейшие российские предприятия. «Тинькофф» же занимает 1,2% сегмента пива класса премиум (от 30 руб. за бутылку 0,33 л в рознице). Однако у владельца марки есть в резерве пара козырей – сеть ресторанов и успешный опыт брэнд-строительства (пельмени «Дарья»).

Торговая марка «Дарья» родилась в 1997 году. К 2001 году эти пельмени занимали четверть рынка продуктов глубокой заморозки. В августе 1998 года Тиньков, владелец компании «Тинькофф», открыл в Петербурге ресторан. Ресторан был устроен в западном духе – пиво варилось в нем же. Однако на бутылкование Тиньков решился лишь в 2000 году. Раньше «бутылочный» проект был для компании не таким важным, как ресторанный. Она начала розлив после того, как ресторан завоевал популярность: логично было предположить, что этот удачный опыт создания брэнда будет повторен и в бутылочном варианте.

Был снят рекламный ролик про бутылочное пиво («Тинькофф» – почти искусство) и запущен на НТВ. Рекламная компания и успех ресторана привели к тому, что заказы на пиво стали превышать производственные возможности «Тинькофф» более чем в 15 раз. Но даже это не послужило для компании сигналом к развитию производства. Приоритетом для «Тинькофф» было удовлетворение жажды посетителей ресторана. В то время пиво стоило около 50 руб. за бутылку 0,33 л. Их целевой аудиторией автоматически стали богатые люди, хотя целенаправленной маркетинговой политики по бутылочному пиву тогда не проводилось. В декабре 2001 года Тиньков принял решение сосредоточиться на пивном бизнесе и продал «Дарью» производственному холдингу «Планета Менеджмент».

Теперь стратегической задачей компанией «Тинькофф» стало лидерство на рынке пива «премиум» (дороже 30 руб. в рознице). Однако было очевидно, что при цене в 50 руб. за бутылку таких успехов компании не добиться. Необходимо было найти более многочисленную и к тому же платежеспособную группу потребителей. Из всех потребительских групп, на которые компания могла бы ориентировать брэнд, наиболее привлекательной оказалась группа «мо-

лодых профессионалов». Она начала формироваться относительно недавно. Это специалисты, которые получили достаточно хорошее образование, чтобы работать в новую эпоху – эпоху просвещенной конкуренции. Сегодня им 25 – 35 лет. В среднем они зарабатывают от \$800. Они ядро более широкого слоя – среднего класса, который сегодня по численности составляет 18% населения Москвы и 6% России, но потребляет 45% товаров. Именно они станут законодателями потребления продуктов категории премиум. Проблема здесь может быть разве лишь в том, что практически все брэнды западных компаний (например, «Carlsberg», разливаемый по лицензии питерской «Балтикой», или «Tuborg», производимый на питерской же «Вене») ориентируются именно на эту аудиторию.

Обновленный «Тинькофф» будет стоить 35 руб. При такой доле рынка и невысокой представленности в розничной торговле трудно говорить о падении имиджа брэнда вследствие снижения цены, поскольку продукт, очевидно, является нишевым. В то же время он может привлечь новых потребителей за счет более доступной, но все равно сравнительно высокой цены. В сегменте супер-премиум порядка 200 различных марок пива, однако более 80% продаж приходится на долю первых десяти. Этот сегмент растет, и, очевидно, рост будет продолжаться, создавая возможности для развития новых марок. Особенность «Тинькофф» в ярко выраженном имидже, который связан с существованием концептуальных ресторанов.

Следующим шагом было оформление. Его разрабатывала петербургская дизайнерская студия «Коруна». Чуть больше известно о продвижении. Олег Тиньков обещает в 2003 году выделить на рекламу \$6 млн., из которых \$5 млн. достанется телевидению. Компания «Тинькофф» сняла два ролика. Один для создания эмоционального отношения к брэнду, а другой для демонстрации функциональных преимуществ («пиво ручной работы», «пиво из мини-пивоварни»). Сейчас объем производства «Тинькофф», по данным самой компании, составляет 6500 дал в месяц (1 дал = 10 л). К середине 2003 года Олег Тиньков планирует продавать 150 000 дал в месяц – в Ленинградской области «Тинькофф» строит пивной завод. В течение ближайших двух лет планируется открыть еще 20 ресторанов в разных городах России. Инвестиции в проект составят \$45 млн. Федеральная сеть ресторанов, помимо того, что это самостоятельный бизнес-проект, является маркетинговой площадкой по продвижению брэнда «Тинькофф». Ни одна пивоваренная компания не может похвастать таким преимуществом. Однако в том, что

касается точек воздействия на регионы, здесь политика «Тинькофф» совпадает с политикой конкурентов. Например, «Балтика» при распространении своего «Carlsberg» также ориентируется в первую очередь на города-миллионники, где доходы населения (следовательно, и количество «молодых профессионалов») больше.

Для дорогого нишевого и имиджевого продукта ресторанный бизнес – эффективный инструмент завоевания потребителя. Если расчет Тинькова оправдается, возникнет бизнес-вариант любовного треугольника: рестораны рекламируют пиво, пиво продвигает рестораны, а все они, вместе взятые, способствуют популярности своего отца-основателя – Олега Тинькова.

Вопросы:

1. В чем состоит уникальное конкурентное преимущество бренда «Тинькофф»?
2. На какую потребительскую группу компания «Тинькофф» ориентирует свой бренд?
3. Как «Тинькофф» продвигает одноименное пиво?
4. С какой проблемой столкнулась компания при выборе целевой аудитории?

Кейс 26. «Elite» не хочет растворяться

Израильская компания «Elite» снова открыла свой офис в Москве. Руководители «Elite» мечтают к 2004 году стать четвертым по величине импортером кофе. Пока же менеджеры компании пытаются довести объем продаж хотя бы до \$15 млн.

Продукция «Elite» продается в России с 1992 года. Компания поставляла тогда растворимый и молотый кофе марок «Elite Classic» и «Elite Club», а также четыре марки шоколада, какао и горячий шоколад. В 1997 году продажи компании в России составляли \$30 млн., но осенью 1998 года компания отозвала из России своего официального представителя. С тех пор поставки «Elite» в России осуществляли по собственной инициативе независимые от компании израильские бизнесмены. В результате продажи марок «Elite» в 2001 году упали до \$4 млн.

В середине прошлого года израильтяне провели серию маркетинговых исследований. Оказалось, что в России 92% потребления теперь приходится на растворимый кофе. Причем этот сегмент рас-

тет на 10–15% в год. В «Elite» теперь решили сосредоточиться именно на нем. И это с учетом того, что коньком «Elite» в других странах является молотый кофе. Именно его компания уже третий год продвигает на Украине. В Россию же молотый кофе «Elite» пока поставлять не будет. Второе, что показали исследования, – российские потребители, которые раньше предпочитали дешевый кофе, переключаются на продукты сегментов «средний» и «выше среднего». Эти два сегмента стали новым фокусом «Elite». В России израильтяне будут теперь продвигать свою марку кофе «Elite Platinum», который был поставлен летом 2001 года.

Именно за счет «Platinum» компания собирается к концу года занять восьмое место на российском кофейном рынке, который, по некоторым оценкам, составляет \$1 млрд. Его лидером является швейцарская «Nestle» с долей 36%. «Elite» же планирует достигнуть к концу 2002 года скромной доли 1,5%, то есть не слишком весомого уровня продаж в \$15 млн. К концу года «Elite» планирует производить на территории России 50% от общего объема продаваемого здесь кофе. «Мы пойдем по пути контрактного производства на существующих мощностях, переоборудованных с помощью западных специалистов, – говорит Яков Беер Бобровски. – Позже станут возможны и прямые инвестиции».

«Кофейный рынок постоянно растет, в том числе и сегмент freeze-dry (сублимированного кофе). Но новым игрокам придется приложить немало усилий, чтобы приблизиться к ведущим брэндам. От них потребуются серьезные инвестиции в маркетинг и дистрибуцию».

В 2002 году инвестиции «Elite» в Россию составят около \$3 млн. Эти средства будут направлены как на продвижение марок, так и на организацию производства. Примерно столько же собирается вложить в этом году в раскрутку своих брэндов «Kaffa» и «Kaffa Elgrosso» еще один небольшой игрок – компания «Каффа Индастрис» с бразильскими корнями. Причем «Каффа Индастрис» стартовала в России тоже в 2001 году. Правда, в отличие от «Elite» бразильцы активно инвестируют собственные средства в местное производство полного цикла. Их фасовочная фабрика в Люберцах уже работает. Скоро по соседству начнет работать вторая фабрика, предназначенная для производства кофе по технологии freeze-dry. Компания «Каффа Индастрис» вложила в российское производство порядка \$50 млн. Так что даже среди новичков у «Elite» серьезные конкуренты.

Вопросы:

1. По какой причине в 2001 году продажи марок «Elite» снизились?
2. Что является первоочередной задачей компании «Elite»?
3. В чем заключается уникальность кофейного рынка в России?
4. В чем отличительная особенность компании «Elite» от своего конкурента «Кафа Индастрис»?

Кейс 27. Как «Балтика» реанимировала свою главную марку

После десяти лет неуклонного роста сбыта 2003 год стал для «Балтики №3» неудачным: продажи марки за май – сентябрь, измеряемые в литрах, оказались на 8% меньше по сравнению с тем же периодом 2002-го. В целом же компания закончила год с мизерным ростом производства, несмотря на открытие двух новых заводов. Поэтому руководство «Балтики» решило увеличить расходы на маркетинг до 8% от запланированной выручки за 2004 год (в 2003-м на те же цели было потрачено 4% от оборота). Львиная доля этих денег досталась ключевой марке – «Балтике №3». В итоге продажи «трешки» в мае – сентябре этого года на 25% превысили результат прошлогоднего сезона. Рост спроса на «трешку» – следствие кардинальных изменений в маркетинговой политике компании. В то время как другие пивовары пытались найти «целевых потребителей» для отдельных марок, «Балтика» позиционировала свое пиво как напиток «для всех» и рекламировала общий брэнд, хотя производила под ним разные сорта различной стоимости (например, компания 2001 года проходила под лозунгом «Пиво, сваренное для вас»).

Ведущая марка стала первым объектом эксперимента по продвижению номерных сортов «Балтики» как самостоятельных брэндов. В мае этого года «Балтика №3» предстала перед покупателями в новом облике: в бутылке с удлинённым горлышком, с золотой фольгой на пробке вместо синей и с более яркой этикеткой. В связи с рестайлингом первая рекламная компания «трешки» прошла под лозунгом «Классика в новом формате». Летом более чем в 1000 магазинах Москвы, Санкт-Петербурга и еще в 30 крупнейших городах России «Балтика» организовала дегустации «трешки», сопровождавшиеся раздачей сувениров из разряда «мелочь, а приятно». Но действительно грандиозной по масштабам и результатам получилась промо-компания «Нам по пути». Любой покупатель «Балтики №3» мог что-нибудь выиграть, обнаружив одну или несколько про-

бок или баночных «ключей» с определенными символами. Благодаря этой лотерее продажи «трешки» в октябре – месяце традиционного спада на пивном рынке – на 77% превысили продажи октября 2003 года.

Известно, что как бы ни были велики затраты на маркетинг, они не принесут ожидаемого эффекта, если сбыт не налажен должным образом: максимально возможный охват торговых точек, постоянное наличие товара в продаже, выгодные для дистрибуторов и магазинов условия поставок. Показатель представленности «Балтики №3» в российской рознице – около 95% всех точек, торгующих пивом, – за прошедший год практически не изменился. Но, как отмечает директор по продажам «Балтики», отношения компании с розницей «стали более качественными». «Работа компании в период до 2004 года – это хаотичность поставок и нестабильность завоза высоколиквидных позиций. Сейчас, после смены дистрибутора, поставки – по графику, стабильность ассортимента и товарные кредиты под маркетинговые акции».

Несмотря на все изменения и доработки, имидж «Балтики №3» владельцы марки менять не стали – в представлении самих пивоваров это по-прежнему народное пиво.

Вопросы:

1. Как поднимали продажи «Балтики №3»?
2. С помощью каких средств создавался имидж марки «Балтика №3»?
3. За счет чего продажи «Балтика №3» в мае – сентябре 2004 года резко возросли?
4. Назовите 4 основных параметра, которые повлияли на продажу товара?

Кейс 28. Еще пиццы!

Московский рынок общепита – будто резиновый. Он уже вместил около десятка иностранных сетей, а в конце мая прирастет двумя новыми – «Pizza Cono» и «Pizza di Romo». В России эти бренды будет продвигать «EAT Corporation» с помощью «Leeds Property Group», взявшей на себя поиск франчайзи. Примечательно, что EAT возглавляет Юрий Тетров, некогда участвовавший в создании сети «Sbarro» в России.

До 2008 года они планируют открыть 51 заведение под вывеской «Pizza di Romo» и 328 точек «Pizza Cono». Сейчас они видят реальную возможность потеснить «Sbarro», лояльность к которой, по их сведениям, снижается. Понравиться потребителям EAT рассчитывает не только качеством продукта, но и форматом торговли – «Pizza Cono», например, будет продаваться в том числе с тележек, как мороженое. Старожилы рынка «Ростик`с Групп» и «Sbarro» считают цели конкурента чересчур амбициозными и пророчат ему массу трудностей: от нехватки помещений до дефицита партнеров (в EAT надеются до 50% точек открыть с помощью франчайзи).

Вопросы:

1. Какова основная стратегия сбыта продукции на Московском рынке общепита?
2. Каким способом «EAT Corporation» планирует продвигать «Pizza Cono» и «Pizza di Romo»?
3. На чем «EAT Corporation» собирается делать акцент для привлечения клиентов?

Кейс 29. «Toyota» – лидер продаж иномарок в России

В 2003 году рост продаж компании «Toyota» в России составил почти 300%, было реализовано 26 500 автомобилей. В отличие от конкурентов «Toyota» не может похвастаться ни собственным производством в России, ни низкими ценами, ни большим количеством дилеров.

Компания Toyota производит продукт, который характеризуется высоким качеством, которое по достоинству оценено клиентами. В 2003 году ООО «Тойота Мотор», национальная компания по маркетингу и продажам в России, полностью приняла на себя функции дистрибутора. Благодаря профессиональной работе дилеров, агрессивной маркетинговой политике, а также обновленному и сбалансированному модельному ряду автомобилей нам удалось достичь огромных результатов. Однако перед компанией вставала проблема: спрос превысил предложение. Она пыталась найти все возможные пути решения проблемы. Были увеличены квоты для России, планирование будущих заказов осуществлялось в соответствии с растущими объемами рынка.

Для «Toyota» важно, чтобы дилер соответствовал ряду довольно жестких требований, которые предъявляют к дилерам компании

во всем мире. Компания также уделяет серьезное внимание методам ведения бизнеса. В их основе лежит концепция «трех S». Первая S – собственный автосалон (showroom), вторая S – наличие современной сервисной станции (service shop), третья – наличие склада запчастей (spare parts shop). «Toyota» поставила целью достичь в Европе в 2004 году уровня продаж в 850 000 автомобилей «Toyota» и «Lexus», включая 30 000 машин, которые будут реализованы в России. Что же касается глобальных планов, то в 2004 году перед «Toyota» стоит задача достичь уровня продаж в 6,33 млн. машин.

Вопросы:

1. Какие факторы повлияли на беспрецедентный рост продаж «Toyota» в России?
2. Назовите главные проблемы, с которыми столкнулась компания в 2003 году, во время бурного роста продаж «Toyota» и всего автомобильного рынка в целом?
3. В чем заключается политика «Тойота Мотор»?
4. Какую задачу ставит перед собой компания «Toyota»?

Кейс 30. «Тинькофф». Он такой один.

Группа компаний «Тинькофф» занимается производством и реализацией пива оригинальной марки «Тинькофф». Группа производит пиво класса ultrapremium и в настоящий момент является единственным в России отечественным производителем пива в этом сегменте рынка. Головной компанией группы является английская холдинговая компания, владеющая двумя независимыми направлениями бизнеса, являющимися неотъемлемыми частями единого проекта «Тинькофф»:

- Федеральная сеть пивоваренных ресторанов «Тинькофф»;
- Производство и реализация пива «Тинькофф» в бутылках на собственном заводе в г. Пушкин.

Компания владеет ресторанами-пивоварнями в Москве, Петербурге, Самаре, Новосибирске, Нижнем Новгороде, Уфе, Екатеринбурге и Сочи. Все пивоварни «Тинькофф» оснащены самым современным технологическим оборудованием от ведущих мировых производителей таких как «Steinecker», «Tankii», «KHS», «Handtmann», «Holvrieka», «Schmidt-Seeger», «Loos». Использование самого высококачественного импортного сырья от солодовен «Weyermann»,

«Schill», «Tivoli» и первоклассного немецкого и чешского хмеля из известнейших районов хмелеводства Хелертау и Жатец, гарантирует превосходные вкусовые характеристики пива «Тинькофф». В настоящий момент компания активно занимается расширением сети одноименных ресторанов в крупнейших городах России. В 2005 году будут открыты рестораны в городах Ростов, Казань.

Стратегическими целями компании являются:

- создание первого отечественного пива класса ultra premium;
- открытие ресторанов в большинстве крупных городов страны и создание первой в Российской Федерации сети ресторанов-пивоварен «Тинькофф».

Брэнд «Тинькофф» имеет уникальное конкурентное преимущество. Ни один из игроков пивного рынка не может похвастаться наличием федеральной сети ресторанов. Сеть ресторанов, помимо этого уникального качества, является своеобразной маркетинговой площадкой («дегустационным залом»). Это способствует проведению более эффективного маркетинга через взаимодействие рекламы ресторанов и бутылочного пива.

Целевой потребитель имеет возможность видеть весь процесс рождения любимого напитка. Более того, в ресторане он, общаясь в однородной социальной среде себе подобных, погружаясь в дружелюбную атмосферу, чувствует себя эмоционально востребованным. Таким образом брэнд «Тинькофф» имеет все предпосылки стать стильным атрибутом нового поколения молодых профессионалов.

Вопросы:

1. Какие конкурентные преимущества имеет компания «Тинькофф»?
2. Что положительного будет иметь компания от создания сети ресторанов-пивоварен?
3. Каким вы представляете потребителя продукции «Тинькофф»?

Кейс 31. Экзотическая кухня страны восходящего солнца

Ассоциация «Веста-Центр интернешнл» была основана в 1995 году для объединения ряда московских ресторанов, а также для поддержки и развития ресторанного бизнеса и стала одним из «пионеров» зарождающегося в России ресторанного бизнеса. Проекты, созданные в тот период, становились настоящим открытием для москвичей, оставаясь актуальными и в новом веке.

На сегодняшний день ассоциация объединяет рестораны «Краб Хаус», «Фудзи», «НКонг», «Спорт-бар», сеть японских кафе-баров «Якитория», сеть японских ресторанов «Гин-но Таки» и магазины японских товаров «Якитория».

«Краб Хаус» и «Фудзи», «Спорт-бар» на Новом Арбате и первый ресторан паназиатской кухни «НКонг» заняли достойное место в рейтингах профессионалов.

В середине 90-х японская кухня и японские рестораны являлись очень престижными и очень дорогими. Руководители ассоциации не хотели мириться с этим обстоятельством. И начали разрабатывать абсолютно новый для России проект – сеть японских кафе-баров. Задача была непростой. С одной стороны, необходимо было полностью сохранить качество и свежесть продуктов, уютные японские интерьеры, профессионализм поваров и разнообразие японской кухни. С другой – сделать японскую кухню доступной. Так были созданы кафе-бары «Якитория». Сегодня в Москве работает 10 «Якиторий», развивается франчайзинговая сеть по всем регионам России и странам СНГ.

Первый франчайзинговый проект был осуществлен в Санкт-Петербурге в декабре 2001 года. Питерская «Якитория» сразу вызвала большой интерес у публики, и стала одним из самых модных ресторанов города, а уже спустя год в «северной столице» была открыта вторая «Якитория». Сегодня рестораны «Якитория» работают по всей России и в странах ближнего зарубежья – в Киеве, Донецке, Казани и Калининграде. Готовятся к открытию «Якитории» в Новосибирске и Самаре, на очереди – Омск, Владивосток, Нижний Новгород, Воронеж, Тбилиси, Кемерово и Симферополь. В планах ассоциации – дальнейшее развитие сети кафе-баров «Якитория» и ресторанов «Гин-но Таки» на международном уровне: уже ведутся переговоры с Болгарией, Испанией, Чехией, Англией, Германией и Австралией.

Сети ресторанов «Гин-но Таки» и кафе-баров «Якитория» приобрели настоящую популярность среди широкой публики. Ассоциация познакомила с японской кухней миллионы россиян, сделав доступной экзотическую кухню страны восходящего солнца. Вместе с тем она поддерживает и развивает модные направления ресторанного бизнеса. Один из новых проектов ассоциации – первый в Москве ресторан паназиатской кухни «НКонг» – стал событием в жизни гурманов столицы и вызвал заслуженный интерес профессионалов.

Представители «Веста-Центр интернешнл» утверждают, что всегда стремятся к лучшему – высокому качеству: качеству обслужи-

вания, качеству продуктов, качеству кухни, качеству их идей. И у них это пока неплохо получается, т.к. японская кухня была и остается самым модным и интересным направлением современного российского ресторанного бизнеса. Доказательством является тот факт, что очереди у дверей «Якиторий» и «Гин-но Таки» в наше время не редкость.

Вопросы:

1. Получилось ли у ассоциации сделать японскую кухню доступной широкой публике, и какую роль в этом сыграл франчайзинг?
2. Опишите ситуацию на рынке ресторанного бизнеса в середине 90-х годов. Какие факторы помогли ресторанам и кафе с японской кухней приобрести популярность в России?
3. Какие требования предъявляются к кафе из сети «Якитория»?

Кейс 32. Компания «Вимм-Билль-Данн»

«Вимм-Билль-Данн», работая на российском рынке уже более 10 лет, достиг высокого уровня известности и популярности у покупателей в разных регионах страны. Благоприятный имидж, устойчивость экономического положения на рынке, динамичность развития компании являются важными гарантиями успешности работы на рынке.

Одной из важнейших причин успешного бизнеса компании «Вимм-Билль-Данн» стало сотрудничество с транснациональной корпорацией «Tetra Pak» – мировым лидером в производстве оборудования и материалов для асептической упаковки жидких продуктов питания. Около полувека назад специалисты «Tetra Pak» разработали ставшую впоследствии знаменитой прямоугольную картонную упаковку для напитков, которая за счет своей надежности и удобства приобрела широкую популярность среди потребителей по всему миру. Партнерство компаний «Вимм-Билль-Данн» и «Tetra Pak» можно без преувеличения назвать стратегическим и нацеленным на долгосрочное взаимовыгодное сотрудничество.

Предметом особой гордости для «Вимм-Билль-Данн» стала высокая оценка ее продукции крупнейшими западными корпорациями, работающими на российском рынке. Например, «Вимм-Билль-Данн» стал поставщиком российских ресторанов быстрого обслуживания сети «McDonald's». Договоренности с «McDonald's» предполагают наращивание поставок молока от «Вимм-Билль-Данн» по мере открытия новых ресторанов сети в городах России.

Все торговые марки компании имеют агрессивную рекламную поддержку. Для их продвижения используются самые разнообразные методы маркетингового продвижения, такие как:

1. Национальное телевидение.
2. Пресса и PR компании.
3. Дегустации.
4. Рекламные материалы для мест продаж и др.

Еще одной причиной успешности компании «Вимм-Билль-Данн» является выдача лицензий на право пользования торговыми марками для раскрутки новой продукции. Этот проект предполагает использование торговых марок «Вимм-Билль-Данн», таких как: «Био-Макс», J7, «Рыжий Ап», «Чудо», «100% Gold» и других, а так же логотипа и запатентованных изображений, относящихся к данным брендам для производства новой серии продуктов.

Некоторые примеры успешных проектов:

1. ЗАО ПСК «Альтервест» – мороженое «J7»;
2. ООО «Лава Тойс» – мягкие игрушки «Рыжий Ап»;
3. ОАО «Звезда» – настольные игры «Рыжий Ап»;
4. «Волшебница» – шоколад «Рыжий Ап».

Вопросы:

1. Какие преимущества использования торговых марок компании «Вимм-Билль-Данн» вы можете назвать?
2. Почему для компании «Вимм-Билль-Данн» важна высокая оценка ее продукции сетью ресторанов быстрого обслуживания «McDonald's»?
3. Как сотрудничество с «Tetra Pak» отразилось на деятельности компании? Какие преимущества использования картонных упаковок вы можете назвать?

Кейс 33. Сетевая торговля

Тон в отечественной рознице последние пять лет задавали сети. Сетевая торговля росла без преувеличения сумасшедшими темпами. Согласно информации агентства «Росбизнесконсалтинг» (РБК), розничный рынок в целом вырос с \$82 млрд. в 2000 году до \$193 млрд. в 2004 году. Крупных инвесторов прежде всего интересовала торговля продуктами питания и потребительскими товарами (FMCG). В 2000 году розничные сети здесь контролировали около 1% рынка, а по итогам 2004 года их доля составила свыше 15%. Показателен оборот сети «Пятерочка», который в 2000 году равнялся \$90 млн.,

в 2001 – \$212 млн., а в 2004 году – \$1,5 млрд. В рейтинге, составленном консалтинговой компанией А.Т.Кearney в 2004 году, среди развивающихся рынков Россия занимает первое место по привлекательности для глобальных торговых сетей. В нашей стране уже работают немецкий концерн «Metro», французская группа «Srag».

Одновременно с продуктовым ритейлом обороты наращивает специализированная сетевая торговля – одеждой и обувью, парфюмерией и косметикой, книгами, подарками, детскими товарами и пр. Наиболее впечатляющие темпы роста демонстрируют сети, торгующие сотовыми телефонами, бытовой и компьютерной техникой, а также мебелью и товарами для дома.

Рынок мобильного ритейла за последние пять лет успел появиться практически из ничего и достичь зрелости. За девять месяцев 2005 года в России, по данным «Евросети», было продано сотовых телефонов на \$4 млрд. Всего за время существования сотовой связи в стране россияне потратили на покупку телефонов \$12,4 млрд.

Оборот торговли бытовой техникой и компьютерами, по оценкам участников рынка, составил в 2004 году \$14-15 млрд. – за 4 года он вырос в шесть раз! Еще более завидная динамика у лидера рынка «Эльдорадо»: 2000 год он закончил с 200 магазинами и оборотом \$300 млн. По прогнозу United Financial Group (UFG) на 2005 год, объем продаж сети, количество магазинов в которой увеличилось до 580, составит \$2,8 млрд.

В 2000 году свой первый мебельный гипермаркет в России открыла ИКЕА. Сегодня шведская компания имеет пять магазинов в Москве, Санкт-Петербурге и Казани, а оборот ее российского бизнеса в прошлом году составил 10 млрд. руб.

Два года назад в страну пришли сразу две международные сети формата DIY (сделай сам): «ОБИ» и «Marktkauf». Недавно о планах работать в России заявила датская мебельная сеть «Jysk».

Вопросы:

1. Расставьте в порядке убывания компании по годовым оборотам. Проанализируйте.
2. Чем обусловлен высокий спрос на бытовую технику и компьютеры?
3. Почему розничная торговля в большинстве своем представлена сетями?

По материалам журнала «Секрет Фирмы. Технологии успешного бизнеса» №47 (134). 12.12 – 18.12.2005. С. 58.

Кейс 34. Быстрая еда и стремительный кофе

Российский общепит растет как на дрожжах. За минувшие 5 лет (с 2000 г.) только в Москве объем этого рынка, по различным оценкам, увеличился с \$700 млн. до \$4 млрд. Лидером по темпам роста является фаст-фуд. Объем продаж ресторанов быстрого обслуживания, по информации «Leeds Property Group», составляют \$1 млрд. – из них более 40% приходится на столицу, где расположена примерно половина всех точек крупнейших сетей. Безусловно лидеры: «McDonald's» (137 ресторанов в России) и «Ростикс» (56 ресторанов), заключивших в этом году (2005) альянс с американской KFC.

В конце 2002 года российский «McDonald's» запустил проект кофеен «МакКафе» (к настоящему времени их открыто не менее дюжины). Король фаст-фуда открыто обозначил свой интерес к нише, чья привлекательность по-прежнему не дает покоя многим инвесторам. С 2002 года по 2004 год российский рынок кофеен вырос с \$10 млн. до \$80 млн.

В России действует десяток крупных сетей кофеен. Наиболее заметные – «Шоколадница» и «Кофе Хауз». Эти сети за последние полтора-два года удвоили количество заведений. Сейчас у «Шоколадницы» 31 кофейня, а у «Кофе Хауз» – 70. В ближайшем будущем при поддержке местных партнеров развивать свой бизнес здесь будет крупнейшая мировая сеть кофеен «Starbucks». Она начнет с московского рынка. В то же время крупные столичные сети спешно развертывают программы по освоению регионов, где в свою очередь тоже успели появиться лидеры. Самая известная – питерская сеть «Идеальная чашка», в которую входят 14 кофеен в Петербурге и одна в Москве.

Вопросы:

1. Чем вы можете объяснить быстрый рост числа кофеен в России?
2. Чем обусловлен высокий интерес потребителей к кофейням, питающим вне дома?
3. Назовите крупнейшие сети кофеен на московском рынке.

По материалам журнала «Секрет Фирмы. Технологии успешного бизнеса» №47 (134). 12.12 – 18.12.2005. С. 60.

Кейс 35. Сеть обувных магазинов

Сеть обувных магазинов «К+С» создана в 1997 году в Москве при участии швейцарской фирмы «Lata» и предпринимателя Ильи Буздина. Сеть специализировалась на продаже в Москве и в регионах (по франчайзингу) обуви из Германии и Швейцарии в средне-ценовом сегменте. В феврале 2003 года менеджмент «К+С» принял решение закрыть часть магазинов, а оставшиеся преобразовать в обувную сеть низкоценового сегмента «Ж». Сейчас сеть насчитывает 17 магазинов в Москве и является исключительно столичным оператором. По оценкам MA Step-by-Step, в 2004 году «Ж» занимала 7,14% рынка сетевой розничной торговли обувью. Продаваемая в сети обувь производится по контракту на пяти российских обувных фабриках (около 70% обуви), а также в Китае и Португалии. Оборот сети не разглашается, но, по оценкам экспертов, составляет не менее \$20 млн. в год.

С перепозиционированием «К+С» в «Ж» компании пришлось сменить поставщиков. Если «К+С» продавала европейскую обувь, то «Ж» разрабатывал обувные модели самостоятельно, а производство размещала по контракту в Китае и Юго-Восточной Азии, благодаря чему сапоги и туфли сети имели низкую себестоимость. Но у дешевого азиатского аутсорсинга была обратная сторона – весьма посредственное качество продукции. Вал рекламаций заставил «Ж» перенести заказы на российские обувные фабрики, расположенные в Калужской, Тверской и Тульской областях. «Некоторые фабрики обладали собственными торговыми марками и ставили на обуви для «Ж» свою маркировку, – рассказывает Буздин. – Но половина предназначенной для нашей сети обуви выпускалась без какой-либо надписи».

Российское происхождение обуви, по его словам, хотелось «как-то обозначить». И хотя создавать внутри сети обувные брэнды не планировалось, в «Ж» решили придумать для безымянных партий собственную марку. Так весной прошлого года в сети «Ж» появился обувной брэнд «Советский разведчик». «Ироничное название вызывает позитивные ассоциации и относится к тому этапу прошлого, когда все отечественное было качественным, – поясняет гендиректор «Ж».

Илья Буздин, всегда скептически относившийся к брэндам в низкоценовом сегменте, пришел к выводу, что обувной дискаунтер может успешно работать с собственными марками.

Вопросы:

1. Как вы считаете, имеет ли смысл поднимать цены на продукцию, ведь сеть уже пользуется популярностью?
2. Есть ли перспективы расширения «Ж» за пределы Москвы?
3. Если компания снова захочет поменять название, как это может отразиться на инвестиционной привлекательности бизнеса?

По материалам журнала «Секрет Фирмы. Технологии успешного бизнеса» № 47 (134). 12.12 – 18.12.2005. С.40.

**Кейс 36. Сеть питерских кофеен «Идеальная чашка»
оказалась перед сложной стратегической дилеммой**

В Санкт-Петербурге «Идеальная чашка» в представлении не нуждается. Под этой маркой в северной столице работают 11 заведений. В 1998 году в первое заведение было вложено \$10 тыс. Организованный по западным стандартам бизнес быстро пошел в гору, что в итоге привело к созданию самой крупной в Питере сети кофеен. За прошлый год ее оборот составил \$3,3 млн. Кофейни ориентированы на пешеходов и должны для постоянных клиентов находиться в 30-минутной доступности в любое время. Кроме того, за последние годы на питерском рынке обострилась конкуренция со стороны как местных, так и московских рестораторов. В Санкт-Петербурге планирует начать работу московская сеть «Кофе Хауз». При этом уже сегодня в северной столице насчитается около 50 кофеен. Решение о выходе «Идеальной чашки» на рынок Москвы созрело еще в конце 2001 года. Весь прошлый год в столице велась активная исследовательская работа. Московский рынок кофеен – самый высокодоходный; его годовая емкость в прошлом году оценивалась экспертами в несколько десятков миллионов долларов. Сеть рассчитывает выйти здесь на 35-процентную рентабельность, которую имеет дома. Правда, в Москве «Идеальная чашка» ожидает оборотов, вдвое превышающих доходы ее питерских точек (сегодня это около \$35 тыс. в месяц с заведения на сто посадочных мест). Также в качестве приоритетных городов «Идеальная чашка» рассматриваем Волгоград, Екатеринбург, Самару и Новосибирск. В них имеется потенциал для разворачивания сети, ведь открывать одно-два заведения особого смысла нет. Мы наблюдаем там некую потребительскую активность. Но подтвердить ее конкретными маркетинговыми показателями отсюда сложно. Удален-

ность рынков и слабая «ориентация на местности» настораживают питерскую сеть. «Идеальной чашке» не хватает информации, а от анализа доступной статистики пользы мало. Так, по официальным статданным, количество заведений общепита на душу населения в Волгограде такое же, как в Питере. В этом городе работает только одна кофейня, отвечающая стандартам, поддерживаемым в столицах. В других городах схожая ситуация. Из-за отсутствия качественных региональных исследований сложно судить об уровне потребительской культуры, особенностях социальной среды и городской застройки в Новосибирске или, скажем, Екатеринбурге, хотя эти факторы могут заметно повлиять на успех предприятия.

Вопросы:

1. Что делает проблематичным дальнейшее расширение «Идеальной чашки» в родном городе?
2. Почему «Идеальная чашка» хочет выйти на Московский рынок?
3. На чем сосредоточить основные усилия – на богатой Москве или неосвоенных регионах?
4. Какие риски могут возникнуть на пути кофейни при развитии сети в регионах?
5. Укажите главных конкурентов на рынке?

Кейс 37. «Перекресток» с более чем сотней магазинов в 14 регионах

«Перекресток» сегодня – это группа, состоящая более чем из десяти компаний. У них, по крайней мере, пока нет разделения на торгового оператора и владельца недвижимости, но есть региональные филиалы и т. д. По торговым операциям компания демонстрирует достаточную эффективность – их EBITDA на уровне 7-8%. У подавляющего большинства российских компаний и иностранных коллег этот показатель, если взять операции в России, значительно ниже.

Целевая аудитория магазинов «Перекресток» – средний класс. Это большинство трудоспособного населения России. Общая маркетинговая стратегия сети такова: в любом городе выдерживается единый уровень магазинов по принципу «небывало широкий ассортимент высококачественных товаров по максимально низким ценам». Сейчас – за счет общенационального масштаба сети, серьезной работы по сокращению издержек – поя-

вилось еще больше возможностей удерживать низкие цены. Как следствие число постоянных клиентов сети «Перекресток» пополняют все более широкие слои населения. При этом качество товаров повышается. Собственные торговые марки – одно из стратегических направлений развития. «Перекресток» подходит к этому вопросу не как к формальности. Сейчас в сети сотни наименований товаров под маркой «Перекресток». Компания не просто ставит свой лейбл – они контролируют качество, условия производства.

Вопросы:

1. На какого покупателя ориентирована сеть магазинов «Перекресток»?
2. За счет чего сеть магазинов «Перекресток» пополняет число своих клиентов?
3. Назовите основных конкурентов магазина «Перекресток» и в чем их конкурентное преимущество?

Кейс 38. Кухонная мебель

За десять лет московский дистрибутор кухонной мебели и бытовой техники сумел завоевать солидную репутацию и войти в пятерку крупнейших оптовиков в этом секторе рынка. Товарный ассортимент компании – импортная продукция ведущих производителей («Bosch», «Electrolux» и т. п.). Два года назад конкуренция на рынке заметно усилилась. Хотя широкий мультибрендовый ассортимент был только у нескольких его участников, включая саму компанию, отдельные торговые марки стали представлять не менее чем по десять дистрибуторов. И если раньше торговцы могли рассчитывать на наценку в 40–50%, то постепенно она снизилась до 5–10%.

Чтобы компенсировать возникшие потери, компания задумалась о развитии собственной розничной сети. Первый такой магазин в Москве показал хорошую рентабельность; кроме того, он позволял отслеживать предпочтения конечных потребителей и не ошибаться с оптовыми закупками. Однако для создания полноценной сети на федеральном рынке требовалась поддержка региональных партнеров. Опыта работы с ними у компании не было, равно как и достаточных средств для открытия необходимого количества собственных магазинов. Так появилась идея работы на условиях франчайзинга.

Компания разработала торговую марку и предложила партнерам свой брэнд. Взамен компания требовала от них эксклюзивных

партнерских отношений, то есть запрещала работать со своими конкурентами. Дабы не спугнуть первых франчайзи, в начале сотрудничества это условие жестко не оговаривалось в договорах. Постепенно дистрибутор ужесточил условия работы, настаивая на эксклюзивных отношениях.

В общей сложности компанией было заключено два франчайзинговых договора в Москве и полтора десятка в регионах. Однако ни одна региональная розничная точка так и не вышла на запланированные показатели рентабельности. Некоторые партнеры не обеспечивали даже половины необходимого оборота. Такая ситуация объяснялась двумя причинами: отсутствием эффективной системы управления франчайзи и низкой мотивацией магазинов. Кроме того, франчайзи продолжали закупать товар у конкурентов.

Проконтролировать ситуацию в регионах собственными силами оказалось сложно – в частности, потому что сотрудники компании не владели спецификой розничных продаж. Возникла идея создать дочернюю управляющую компанию, все сотрудники которой будут работать только с розничными клиентами. На это требовались дополнительные средства. В настоящее время компания надеется на получение большей части своего дохода именно от розницы, но ей надо как-то изменить сложившуюся ситуацию.

Вопросы:

1. Какие действия по ужесточению контроля над франчайзи можно предложить для компании?
2. Опишите стратегию действий компании по повышению эффективности.

Кейс 39. «Криофуд»

Маркетинговая оценка рынка быстрозамороженных овощей в Санкт-Петербурге оказалась достаточно оптимистичной, поэтому было принято решение о строительстве завода для производства быстрозамороженных овощей производительностью 3000 т/год.

Предпосылками такого решения были, с одной стороны, постоянно увеличивающийся объем потребления замороженных овощей, импортируемых в Россию из других стран Европы и даже США, а с другой стороны, отсутствие в нашей стране предприятий-производителей такого профиля. Действующий в г. Москве комбинат «Колосс» производит только замороженный картофель-фри и он не является определяющим в товарной номенклатуре этого предприятия.

Санкт-Петербург выгодно отличается тем, что в регионе выращиваются в достаточном объеме такие сельскохозяйственные культуры как картофель, свекла, морковь, капуста. Прилегающие к Санкт-Петербургу северо-западные области позволяют организовать закупку различных ягод (брусника, клюква и др.), которые хорошо подвергаются быстрой заморозке. Наконец, сравнительно близкое расположение города к западным границам, также способствует поставке овощных компонентов, которые мало выращиваются в северо-западном регионе: кольраби, брюссельская капуста, цветная капуста, горошек, стручковая фасоль и др. Опросы населения Санкт-Петербурга показали, что около 90% населения осведомлены о наличии в торговле быстрозамороженных овощей, а около 60% являются в той ли иной степени потребителями этих продуктов. Основными преимуществами быстрозамороженных овощей являются:

- быстрота приготовления блюд или гарниров;
- сохранение полезных свойств продуктов в течение длительного периода хранения;
- широкий ассортимент овощных смесей за счет варьирования состава и относительного содержания компонентов.

Текущая емкость рынка Санкт-Петербурга быстрозамороженных продуктов в настоящее время составляет около 6000 тонн в год.

При оценке уровня конкуренции на рынке Санкт-Петербурга было выявлено, что основными поставщиками БЗО являются польская фирма «Хортекс» (70% рынка) и бельгийская фирма «Ардо» (20% рынка). Остальную часть рынка делят между собой около 10 различных мелких поставщиков, в т.ч. московский АО «Колосс».

Исследования основных потенциальных конкурентов показали, что «Хортекс» придерживается в целом производственной концепции, поставляя продукцию неплохого качества по невысоким, для данной группы товаров, ценам (приблизительно 1,5 USD/кг). Сила этой фирмы состоит в известности торговой марки, поскольку ее связи с Россией (ранее с СССР) делятся в течение нескольких десятилетий. Существенным конкурентным преимуществом «Хортекса» является также широкий ассортимент БЗО (около 20 наименований), возможность поставки в торговую сеть холодильного оборудования, прочные связи с крупнейшими универсами города.

Другой поставщик – фирма «Ардо» поставляет высококачественные замороженные овощи по цене 3-5 USD/кг и ориентируется, соответственно, на обеспеченные слои населения.

Слабыми позициями поставщиков является отсутствие серьезной политики в области рекламы и стимулирования конечных потребителей (населения).

Вопросы:

1. Сформулируйте миссию предприятия «Криофуд».
2. Определите планируемую долю рынка, которую рассчитывает занять «Криофуд».
3. Выберите целевые группы потребителей и посредников.
4. Оцените привлекательность и конкурентоспособность товара по отношению к товарам-заменителям (субститутам) и товарам конкурентов.
5. Разработайте требования к упаковке и к ее оформлению.

Кейс 40. Бренд «Сбарро»

ООО «Бразерс и Компания» более шести лет представляет на российском рынке бренд «Сбарро», являясь эксклюзивным франчайзи корпорации «Sbarro, Inc.» в нашей стране. Сеть «Сбарро» объединяет более 1000 ресторанов в 30 странах мира и пользуется особой популярностью как за рубежом, так и в России.

Заведения «Сбарро» относятся к категории «quick service» (быстрого обслуживания) и работают в нескольких форматах: это рестораны с традиционной линией раздачи, рестораны типа «буфет», рестораны, расположенные на фуд-кортах крупных торговых центров и комплексов и отдельно стоящие, а также служба доставки, которой к 2005 году планируется охватить всю территорию Москвы.

В ближайших планах ООО «Бразерс и Компания» – открывать новые рестораны «Сбарро» как в Москве и Московской области, так и в российских регионах, государствах СНГ и бывших странах Балтии. Единой зоной доставки в 2005 году планируется охватить всю территорию столицы, включая спальные районы. Активно обсуждается сегодня вопрос создания новых концепций, форматов, в которых будут работать рестораны итальянской кухни «Сбарро». В ближайшей перспективе – запуск новых ресторанных проектов, обещающих стать одними из лучших на рынке ресторанных услуг. Появление оригинальных брендов позволит компании осуществить еще один важный прорыв в мир изысканных ресторанных концепций и идей.

Заметно увеличится численность персонала (сегодня она уже превышает 1500 человек), расширение сети «Сбарро» позволит обеспечить перспективной и интересной работой многих людей, желающих сделать карьеру, а также студентов, для которых важным условием работы является совмещение ее с учебой. Перспективы «Бразерс и

Компании» огромны. В рестораны «Сбарро» любят приходить не только потому, что здесь всегда вкусно и «филигранно» готовят фирменные итальянские блюда по лучшей рецептуре. Дело в том, что в наших заведениях царит особая неповторимая атмосфера праздника, которая способна привести в восторг детей и взрослых. «Бразерс и Компания» позиционирует себя как компания, занимающаяся социально ответственным бизнесом. Поэтому со временем в ресторанах «Сбарро» будет проводиться еще больше интересных праздников и увлекательных мероприятий для наших совсем юных гостей, вниманием которых мы бесконечно дорожим.

Разнообразное меню «Сбарро» – это также один из поводов постоянно удивлять Вас, предлагая все новые оригинальные блюда, удивительные на вкус, перед которыми не устоит ни один даже самый взыскательный посетитель-гурман.

Сегодня ООО «Бразерс и Компания» может себе позволить уверенно смотреть в будущее, в светлое «завтра», которое нам светит. Мы стремимся к лучшему, постигаем науку совершенства, верим в себя и дорожим репутацией компании – а это главное.

Вопросы:

1. В каких форматах работают заведения «Сбарро»?
2. Каковы ближайшие планы ООО «Бразерс и Компания»?
3. Какую пользу может принести расширение сети «Сбарро»?
4. Почему любят приходить в сеть ресторанов «Сбарро»?
5. Назовите основных конкурентов компании на российском рынке?

Кейс 41. «Бастион» укрепляет полтин

В СССР коньяк и бренди любили. Тенденцией последних лет стало появление относительно недорогих коньяков и бренди, сделанных на основе французских спиртов и носящих русские названия. Первым представителем этой новой волны стал созданный РВВК коньяк «Бастион». Компания запустила бренд в 2000 году. При изготовлении коньяка используются только французские спирты. В том же году Московский винно-коньячный завод КИН выпустил бренди «Старый город» (70% французских спиртов). В сентябре 2003 года поступил в продажу коньяк «Нахимов», заказы на производство которого ТД «Арома» размещает во Франции.

По данным агентства «Бизнес Аналитика», объем российского рынка бренди в 2003 году составил 5,6 млн. дал. Бренди российского производства занимает на нем 67,3%. Условно рынок бренди можно разделить на несколько сегментов. Нижний ценовой сегмент представлен напитками производства стран СНГ по цене до 250 руб. за литр. В среднем сегменте опять же можно выделить нижний уровень: цена одного литра здесь от 250 до 575 руб. Верхний уровень среднего сегмента представлен коньяками и бренди стоимостью от 575 до 2100 руб. за литр, высокий ценовой сегмент – бренди от 2100 руб. за литр. «Бастион» попадает в верхнюю часть среднего ценового сегмента коньяков и бренди. Бутылка 0,5 л четырехлетнего коньяка стоит на полках 350 руб., а десятилетнего «КС» – 1100 руб. В этом же сегменте позиционируются и другие российские марки бренди из французских спиртов. Именно этот сегмент качественных коньяков, доступных по цене растущему среднему классу, сейчас является самым привлекательным и перспективным как для продавцов, так и для производителей.

Идея выпускать отечественный коньяк из французских спиртов родилась у РВВК благодаря сотрудничеству со старейшим в России коньячных дел мастером – профессором Игорем Скурихиным. Запуск марки в 2000 году не сопровождался широкой рекламной кампанией. Объемы продаж увеличивались благодаря использованию дистрибуционных каналов РВВК, росту рынка и удачному соотношению цены и качества напитка. Взяться за целенаправленное продвижение «Бастиона» РВВК заставила конкурентная среда, сложившаяся на рынке к середине 2003 года. Один из конкурентов компании – завод КИН в 2002-м изменил дизайн «Старого города» и перепозиционировал марку. Стало ясно, что в самое ближайшее время прямые конкуренты предпримут и другие шаги по продвижению собственной. Чтобы существенно увеличить уровень продаж «Бастиона», РВВК принялась за освоение территории конкурентов. РВВК заказала маркетинговое исследование компании «Qualitel Data Services». Была сформулирована конечная цель ребрэндинга «Бастиона»: увеличение продаж напитка. Для этого необходимо было расширить потребительскую аудиторию. Марка должна была остаться в традиционном для нее ценовом сегменте, а значит, увеличение аудитории могло произойти за счет привлечения потребителей конкурирующих напитков. Брэнд требовал модернизации и адаптации к ожиданиям целевой аудитории.

Все говорило о необходимости изменить дизайн марки, что позволило бы устранить противоречие между визуальным образом «Бастиона», напоминающим элитные импортные коньяки, и ординарностью бренда, зафиксированной ценой напитка. На основании исследования было разработано несколько концепций нового дизайна. Бумажная этикетка старой бутылки отсылала к французским аналогам из высокого сегмента. Дизайн новой бутылки «Бастиона» проникнут историческими ассоциациями и апеллирует к мужественности: в логотипе появился стилизованный силуэт меча, дублированное латиницей название бренда указывает на его французские корни. Бумажная этикетка исчезла – изображение наносится непосредственно на бутылку. Это позволяет покупателю лучше рассмотреть цвет коньяка. На исследование и редизайн РВБК потратила порядка \$200 000. Бутылки в новом дизайне появились в ноябре 2003 года.

В центре Москвы появились брендмауэры, а в глянцевого мужских журналах, деловой и специализированной прессе – имиджевая реклама «Бастиона». Особое внимание РВБК уделяет мерчендайзингу и стимулированию спроса в местах продаж. Во всех московских сетях стартовали специальные промоакции. Фирменные стойки «Бастиона» стилизованы под дубовые бочки. На внутренних рейсах компаний «Пулково», «Сибирь» и «Домодедовские авиалинии» проводятся дегустации напитка.

Все эти мероприятия в сочетании с изменением дизайна привели к плавному, но уверенному росту продаж «Бастиона». Компания рассчитывает на то, что результатом компании по продвижению марки станет лидерство «Бастиона» в сегменте отечественных коньяков и бренди, изготовленных только из французских спиртов. К концу года доля «Бастион» в ценовом сегменте отечественного бренди от 575 руб. за литр должна увеличиться с 7,9% до 14%, а общий рост объема продаж «Бастиона» составит 98%.

Вопросы:

1. Какие сегменты можно условно разделить рынок бренди?
2. Какие меры предприняла компания РВБК для продвижения бренда «Бастион»?
3. За счет чего компания РВБК планировала увеличить объемы продаж «Бастиона»?
4. Как повлияло изменение дизайна марки «Бастион» на продажи РВБК?

Кейс 42. Сеть универмагов «M&S»

Сеть универмагов «M&S» была основана в 1884 году в Англии. Сегодня сеть насчитывает 652 магазина. 192 магазина «M&S» работают по франчайзингу в разных странах мира.

Катастрофическое падение покупательского интереса к «M&S» пришлось на 1998-2001 годы. Оно объяснилось слишком консервативным подходом компании к ассортиментной политике и неповоротливой структурой управления. По своему составу коллектив менеджеров «M&S» напоминал Политбюро: сетью руководили почтенные, но уже довольно пожилые британцы, а сами магазины пользовались репутацией поставщиков одежды для пенсионеров.

Под знаком борьбы с «пенсионерским» имиджем экс-глава «M&S» провел радикальную реструктуризацию сети, повлиявшую на всю последующую стратегию развития бизнеса «M&S». Он уволил нескольких «засидевшихся» топ-менеджеров и для обновления ассортимента пригласил к сотрудничеству ведущих английских дизайнеров. Новым курсом провозгласил оптимизацию издержек, а магазины «M&S» во Франции, Испании, Бельгии и Германии выставили на продажу.

Пережитые и текущие трудности заставили руководство «M&S» сменить приоритеты. Менеджмент сети практически отказался от самостоятельного контроля над международными подразделениями и впредь намерен расширять международную сеть по франчайзингу.

Наиболее успешными и крупными региональными подразделениями руководство «M&S» называет франчайзинговые сети в Турции и Греции. Именно турецкому франчайзи «M&S» доверила сделать первый шаг в экспансии в Россию.

В Турции универмагами «M&S» управляет компания «Marka Magazacilik», входящая в турецкий многопрофильный холдинг «Fiba Group». Теперь эта фирма займется развитием «M&S» и в нашей стране.

Несмотря на солидность и масштабы бизнеса «Fiba Group», сообщение о том, что турецкий франчайзи будет развивать известный в России бренд, на рынке встретили с явным неодобрением. («В России достаточно своих профессиональных операторов, и со стороны «M&S» было бы гораздо разумнее обратиться к ним»).

Глава российского представительства «M&S» уверена, что на российском рынке турецким франчайзи английской сети работать будет несложно.

«M&S» в России станет универмагом для всей семьи, где будет продаваться женская, мужская и детская одежда, предметы домашней утвари и интерьера. Кроме обычных товаров повседневного спроса в российских магазинах будут представлены уникальные вещи, присущие только этой марке: для детей, например, в продажу поступят огнеупорные пижамы. А для мужчин – костюмы, которые можно будет стирать в стиральной машине.

Серьезным препятствием для успешного старта «M&S» в России может стать дефицит торговых площадей в «проходных» местах Москвы. Наиболее посещаемые торговые центры давно заняты другими операторами, и M&S остается лишь осваивать столичные окраины.

Вопросы:

1. Как Вы оцениваете выход компании на российский рынок через посредничество франчайзи из третьей страны – Турции?
2. Как по Вашему мнению, кто является основными конкурентами компании «M&S»?
3. Как вы считаете, насколько успешным будет развитие компании в России?
4. Назовите основные препятствия для успешного старта «M&S» в России.

Кейс 43. «Gillette Mach3»

Примерно половина всех мужчин Запада встают утром, видят свою щетину в зеркале ванной комнаты и достают дешевую одноразовую пластиковую бритву «Shick», «Bic», «Gillette», «Wilkinson» или еще что-либо. Большинство мужчин думают, что все торговые марки одинаковы. Кроме того, эти марки всегда есть в продаже, и десяток таких бритв можно легко приобрести по очень низкой цене.

Компания «Gillette» представила новую систему для влажного бритья «Mach3» на мировой рынок. Новый продукт стоил компании более 460\$ млн. и занял почти 7 лет активных разработок и исследований. В компании планируют потратить около 215\$ млн., представляя новый продукт на рынке, причем 10% предназначены только для рынка UK.

Главным достоинством новой бритвенной системы является 3 лезвия, которые срезают на 40% больше щетины, чем предыдущая модель «Sensor Excel» и обеспечивают более гладкое бритье. Одновременно данная система препятствует лишнему трению кожи, де-

лая процесс бритья более комфортным. Продажи «Mach3» призваны увеличить рост данной категории продуктов на 17%, что в реальности составляет около 1,2 миллиардов проданных станков.

Когда в 1989 компания выпустила свою новую модель Sensor, продажи составили почти 3\$ млрд., было продано 400 млн. станков и 8 миллиардов лезвий!!! В то же время, поскольку Sensor был инновационным продуктом, компания «Gillette» была в состоянии взимать более высокую цену за новый продукт. Так же существовал факт, что к многоразовым системам с заменяемыми головками подходили только «родные» лезвия «Gillette», т.е. покупатели были вынуждены покупать только такие же лезвия к своим однажды купленным системам. Эта же ситуация сохранилась и с «Mach3». Цены на предыдущие новинки «Gillette» по обыкновению были выше на 15% всех остальных аналогов. «Mach3» стоит дороже на 35%, в то время как заменяемые лезвия стоят порядка \$1,5 каждое.

При выводе нового продукта на рынок компания ставила перед собой цель захватить новых потенциальных покупателей, стараясь перевести их из сектора одноразовых станков в сектор систем с заменяемыми лезвиями.

Реклама нового продукта была распространена по всему миру. Телевизионные ролики были идентичными от Азии до Европы за исключением минимальных изменений в шрифтах и названиях. Целью акции было переманить клиентов у основных конкурентов «Wilkinson», «Bic» и т. д. и резко увеличить сектор данного продукта, продолжая убеждать потенциальных покупателей выбрать новую систему бритья, отказавшись от одноразовых станков

Вопросы:

1. В чем заключается новизна новой бритвенной системы «Mach3»?
2. Какую цель преследовала компания «Gillette», выпуская новый продукт?
3. В чем заключается отличие многоразовых станков от одноразовых с экономической точки зрения?
4. Достигла ли компания «Gillette» желаемого результата при выпуске новых образцов бритвенных систем?

Кейс 44. Компания «Domino'Pizza»

Пиццерия – американская франчайзинговая компания, занимающаяся изготовлением и доставкой пиццы по заказам на дом. Цена пиццы – около 300 руб. при условии ее доставки в течение не более 30-39 минут и на 10 процентов ниже – в случае задержки. Доставка осуществляется на мототоллерах или автомобилях. Максимальный спрос на пиццу приходится на период с 16-30 до 20 часов.

Пиццерии работают в 75 странах мира в Северной и Латинской Америке, а также в Европе. Головной офис находится в США. Количество франчайзинговых компаний дошло до 5000 (в каждой стране количество торговых точек колеблется от 20 до 100). Годовой бюджет компании на рекламу составляет 5 млн. долларов.

В последние годы компанию преследовала череда крупных неприятностей: за 3 года погибли на дорогах в авариях во время доставки пиццы 11 мальчиков и девочек в возрасте от 11 до 20 лет. Все аварии произошли в 3 штатах США.

Вице-президент компании, ответственный за связи с общественностью, в интервью с журналистами необдуманно сказал, что по сравнению с сотнями миллионов продаваемых фирмой пицц, смерть 11 человек не столь важное (серьезное) событие.

Реакция со стороны общественности последовала молниеносная. Журналисты, выяснив, что в компании существует система снижения цен на 10 процентов в случае несвоевременной доставки пиццы, заявили, что именно она виновна в гибели молодых людей. «Domino'Pizza» в прессе все чаще стали называть «компанией-убийцей». Ее репутация находилась под серьезной угрозой.

Родители погибших подростков объединились в группу «Мы против «Domino'Pizza» и отказались от компенсаций компании в размере 500 000 долларов за каждого убитого ребенка.

Вопросы:

1. Что представляет собой франчайзинговая компания?
2. Сформулируйте основные проблемы, стоящие перед «Domino' Pizza».
3. Какие пути решения этих проблем Вы видите? Опишите необходимые, на ваш взгляд, изменения в системе маркетинга компании.

Тест к разделу 2

1. Преимуществами для франчайзинга являются:
 - установление необходимого сотрудничества среди всех франчайзи системы;
 - определение финансовой мощи франчайзера;
 - франчайзинг устанавливает четкие территориальные границы ведения бизнеса.
2. Франчайзи платит франчайзеру первоначальный взнос и сервисную плату за права на бизнес:
 - да;
 - нет.
3. Франчайзер может предоставить фирме (своему франчайзи) право быть франчайзером в своем регионе. Это называется:
 - субфранчайзинг;
 - аренда;
 - мастер франшиза.
4. Выберите правильный ответ:
 - после подписания договора, франчайзи получает право собственности на товарный знак;
 - право собственности на товарный знак остается у франчайзи после окончания выплат всех платежей;
 - право собственности на товарный знак регулируется франчайзинговым договором;
 - франчайзи вообще не получает прав собственности на товарный знак.
5. Ценообразование в 1С строится с учетом того, что:
 - франчайзи обязан установить цену на товар не ниже цены другого франчайзи из его региона;
 - франчайзи не в праве продавать продукты «1С-Предприятие» по цене, ниже рекомендуемой;
 - франчайзи предоставляется относительная свобода в ценообразовании (в пределах договора);
 - цены на продукты строго фиксированы франчайзером и не должны изменяться.

6. Ограничиваются ли платежи франчайзи вступительным взносом (цензом)?
 - Да.
 - Нет.

7. Обязанностями франчайзера являются:
 - следование производственным стандартам;
 - контроль качества;
 - документация всех правил и положений.

Вопросы для повторения

Венчурное предпринимательство

1. В чем специфика венчурных фирм?
2. Каковы особенности функционирования венчурных фирм?
3. Какова роль венчурных и экспериментальных фирм в инновационном процессе?
4. Перечислите этапы венчурного финансирования.
5. Что такое венчурное финансирование?
6. Назовите основные группы риска венчурного капитала.
7. Какие особенности имеет венчурное финансирование?
8. Дайте определение венчурного предпринимательства.
9. Какие элементы инновационной цепи затрагивает венчурное финансирование?
10. Перечислите источники венчурного финансирования.
11. Каковы организационные формы венчурной деятельности?
12. Что такое инкубаторы бизнеса?
13. Назовите типы фирм с венчурным капиталом.
14. Что такое финансирование ранней стадии?
15. Что такое финансирование второй стадии?
16. В чем особенность венчурного инвестирования развития бизнеса?
17. Дайте характеристики венчурного капитала в США, Европе и России.
18. Перечислите основные позитивные факторы развития венчурного бизнеса в России.
19. Назовите перспективы венчурного предпринимательства в России.
20. Перечислите основные факторы, способствующие активизации венчурной деятельности в России.
21. В чем отличие банковского кредитования от венчурного капитала?
22. Сущность венчурного предпринимательства и его роль в инновационном процессе.
23. Развитие венчурного предпринимательства и этапы его становления.

Франчайзинг

1. Понятие франчайзинга и его роль в технологии ведения бизнеса.
2. Какие виды франчайзинга вы знаете?
3. Что такое франчайзер?
4. Что такое франчайзи?
5. Дайте определение франшизы.
6. Где зародился франчайзинг?
7. Какие особенности свойственны франчайзингу?
8. Назовите источники доходов франчайзера.
9. Перечислите преимущества для франчайзера.
10. Какие преимущества для франчайзи?
11. Какие недостатки для франчайзера?
12. Какие недостатки для франчайзи?
13. Что такое франчайзинг бизнес-формата?
14. Назовите этапы разработки системы франчайзинга.
15. Что такое брендинг?
16. С чем связывается репутация компании?
17. Назовите основные этапы создания бренда.
18. Что такое предварительное тестирование?
19. Что такое суб-бренд?
20. Назовите важный элемент стратегии брендинга.
21. Как организована защита бренда в России?
22. Что такое философия фирмы?
23. Что такое лицензионный договор?
24. Перечислите наиболее перспективные для развития франчайзинга в России отрасли.
25. Основные элементы франчайзингового договора.
26. Назовите этапы внедрения франчайзинга.
27. Что такое готовность фирмы к внедрению франчайзинга?
28. Назовите основные условия при передаче франчайзером права на использование товарного знака франчайзи.
29. Какие объекты интеллектуальной собственности необходимы для разработки системы франчайзинга?

Темы рефератов

1. Социально-экономические условия развития венчурного бизнеса.
2. Организация деятельности бизнес-инкубаторов и перспективы их развития в условиях реформирования экономики.
3. Новый подход к управлению инновационным процессом: внутренний венчур.
4. Товарные знаки в условиях рыночной экономики.
5. Коммерческая реализация ноу-хау.
6. Основные элементы фирменного стиля.
7. Венчурное финансирование, его особенности от других видов финансирования.
8. Фонды венчурного капитала.
9. Закономерности венчурного инвестирования в РФ.
10. Источники доходов франчайзинга.
11. Виды франчайзинга.
12. Франчайзинг бизнес-формата.
13. Основные этапы создания бренда.
14. Имидж фирмы.
15. Философия фирмы.
16. Бренд и торговая марка.
17. Разработка концепции франчайзинга.
18. Виды договоров, их особенности.
19. Развитие франчайзинга в РФ.
20. Интеллектуальная собственность как объект предпринимательской деятельности.

Рекомендуемая литература

1. Бродский М.Н., Бродский Г.М. Право и экономика: инвестиционное консультирование. – СПб.: 1999. – 496 с.
2. Валдайцев С.В. Управление инновационным бизнесом: Учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 343 с.
3. Введение в венчурный бизнес. – СПб.: Феникс, 2003. – 356 с.
4. Гулькин П.Г. Венчурные и прямые частные инвестиции в России: терия и десятилетие практики. – СПб.: «Аналитический центр «Альпари СПб», 2003. – 240 с.
5. Дагаев А. Рисковый капитал и его роль в процессе освоения нововведений. – М.: ВНИСИ, 1986.
6. Инновационный менеджмент: Учебник для вузов / Ильенкова С.Д., Гохберг Л.М., Ягудин С.Ю. и др. Под ред. С.Д. Ильенковой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 327с; ЮНИТИ-ДАНА, 1999. – 327 с.
7. Инновационный менеджмент: учебник для вузов / Под ред. С.Д. Ильенковой. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 313 с.
8. Качалин В. Организация венчурного предпринимательства // Проблемы теории и практики управления. – М., 1992. – № 1.
9. Кутейников А.А. Искусство быть новатором. – М.: Знание, 1990.
10. Леонова Т.Н. Организационно-экономические аспекты активизации венчурной инновационной деятельности в России / Диссертация – М., 1997.
11. Пряников Б. США: рискокапитал в новой модели инновационного процесса // Проблемы теории и практики управления. – М., 1993. – № 5.
12. Рузавина Е., Шеховцова Н. Венчурный капитал и инновации // Проблемы теории и практики управления. – М., 1993. – № 7.
13. Санто Б. Инновация как средство экономического развития. – М.: Прогресс, 1990.
14. Рыкова И.В. Франчайзинг: новые технологии, методология, договоры. – М.: Современная экономика и право, 2000. – 224 с.
15. Толковый словарь терминов венчурного инвестирования. – СПб.: Феникс, 2004. – 152 с.
16. Хизрич Р. Питерс М. Предпринимательство, или как завести собственное дело и добиться успеха.: Финансирование нового предприятия / Пер. с англ. – М., 1992. – Вып. 3. С. 53, 55.

17. Землекопов Д.Н., Макашев М.О. Франчайзинг. Интегрированные формы организации бизнеса. – М.: Юнити-Дана, 2003.
18. Франчайзинг: «За и против» // Новости малого бизнеса». 2004, 16 янв. № 2(245).
19. Финько Е. 7 из 8 франшизных предприятий преуспевают // Торговая газета. 2003, 10 нояб. № 78-79.
20. Государство франчайзинг // Маркетинг и практика предпринимательства. 2002, 30 сен. № 20.
21. Даниловский Ф. С Покупкой Бренда Вы Получаете Защиту // Торговая газета, 2004, 28 янв. № 5-6 (99-100).
22. Ягудин С.Ю. Управление объектами интеллектуальной собственности / Моск. гос. ун-т экономики, статистики и информатики. – М., 2001. – 75 с.
23. Ягудин С.Ю. Организационно-экономические проблемы инновационной деятельности предприятий и организаций, монография – М.: изд-во ИНИОН РАН, 2002. – 395 с.
24. www.rarf.ru - Российская Ассоциация Франчайзинга.
25. <http://www.astu.astranet.ru/astu/library/economy/11/index.htm>
26. <http://smesupport.liontief.ru/105cat/abfranch.htm>
27. <http://www.a-z.ru/rarf/>
28. <http://halyava.ru/mindtransfer/>
29. <http://www.mos.ru/ek/ek-11-03.htm#11>
30. <http://www.osp.ru/pcworld/1999/04/094.htm>

Глоссарий

Венчурное предпринимательство

- Ангелы бизнеса** – состоятельные люди, вкладывающие собственные средства в начинающий или расширяющийся бизнес.
- Бизнес** – предпринимательская деятельность с целью получения дохода законными средствами или иные личные выгоды.
- Британская ассоциация венчурного капитала** – национальная профессиональная организация венчурных инвесторов Великобритании, созданная в 1973 г.
- Венчурная фирма** – коммерческая научно-техническая организация, специализирующаяся на создании, освоении в производстве и внедрении новых видов продукции на основе венчурного (рискового) капитала. Венчурная фирма относится к малому бизнесу, ей предоставляются налоговые льготы и финансовая поддержка со стороны государства. Преимущество – в разработке узких и специальных областей научных исследований.
- Венчурный капитал или рисковый капитал** – форма финансирования, при которой инвестор, вкладывающий средства в компанию, не застрахован от возможной потери залогом или залогом.
- Венчурование** – повседневная работа венчурного инвестора, разбивающаяся на несколько стадий.
- Взаимный фонд** – инвестиционный институт, образованный вложениями частных и юридических лиц с целью доходных вложений в ценные бумаги.
- Внутренняя норма рентабельности** – показатель возврата на вложенный капитал, рассчитываемый как отношение чистой прибыли периода к сумме инвестиции.
- Вознаграждение управляющим** – процент от первоначальных обязательств инвестора, предназначенных для оплаты услуг компании или частного лица, управляющими фондом.

Возникающие рынки	- новые рынки, появившиеся в 80-90-х гг., которые представляют интерес для вложения капитала.
Выкуп управляющими	- форма и способ финансирования действующих управляющих компанией при помощи венчурного капитала с целью выкупа ими компании или бизнеса.
Выкуп внешними управляющими	- форма и способ финансирования сторонних лиц при помощи венчурного капитала с целью выкупа ими компании или бизнеса.
Выход	- заключительная стадия процесса венчурного инвестирования, продажа принадлежащего венчурному инвестору пакета акций и его выход из компании.
Генеральный партнер	- юридическое или физическое лицо.
Дисконтирование	- процедура, с помощью которой вычисляется сегодняшний аналог суммы, выплачиваемый через определенный срок при существующей нише процента.
Дисконт-ставка	- процент, по которому Центральный банк РФ предоставляет кредит коммерческим банкам.
Долговое финансирование - в венчурном бизнесе	- инвестиционный долгосрочный кредит, либо беспроцентный, либо с минимальной процентной ставкой.
ЕБРР	- Европейский Банк Реконструкции и Развития.
Европейская ассоциация венчурного капитала	- профессиональная ассоциация европейских венчурных капиталистов, образованная в 1983 г.
Заккрытие фонда	- завершение процесса сбора капитала в венчурный фонд.
Закрытый фонд	- фонд с ограниченным количеством участников.

Замещающий капитал	- форма и способ внесения инвестиций в компанию, используемых с целью выкупа акций, оплаченных ранее другим венчурным инвестором.
Заявление о раскрытии информации – в венчурном бизнесе	- письменное свидетельство владельцев компании, в котором они подтверждают, что все сведения, сообщенные инвестору, являются полными и абсолютно правдивыми.
Инвестиционный комитет	- комитет из представителей инвесторов венчурного фонда, защищающих их интересы и принимающих окончательное решение о целесообразности внесения инвестиций.
Компания с венчурным капиталом	- компания, получившая средства от венчурного инвестора.
Корпоративная культура	- совокупность норм, правил и ценностных установок, принятых и действующих в компании.
Корпоративные (институциональные) инвесторы	- банки, инвестиционные компании, корпорации, финансовые группы и пр.
Лондонская межбанковская ставка предложения	- средняя ставка процента, по которой банки в Лондоне предоставляют ссуды против размещенных у них депозитов.
Международная финансовая корпорация	- подразделение Мирового Банка, образованное в 1971 г. для инвестиций в частный сектор экономик стран, идущих по пути приватизации.
Меморандум о размещении	- документ, публикуемый в период сбора средств в фонд, в котором кратко формулируются его цели, задачи и предпочтения.
Меньшая доля	- доля или пакет акций меньше, чем контрольный пакет, на которую, как правило, претендует венчурный инвестор при первичном инвестировании.
Налоговая прозрачность	- отсутствие налогообложения на доходы или прибыль венчурного инвестора, внесшего средства в фонд.

Налоговый рай	– территория или государство, где применяется более льготный режим налогообложения по сравнению со страной-резидентом.
Начальная стадия	– финансирование компаний, находящихся на ранней стадии развития и не имеющих сколь угодно длительной рыночной истории.
Незарегистрированная компания	– компания, акции которой не зарегистрированы и не обращаются на фондовой бирже.
Ориентированные на рост	– компании, стратегия которых ориентирована на увеличение показателей объемов продаж и прибыли.
Открытый фонд	– юридическая форма организации инвестиционного фонда, при которой его размер не ограничивается лимитированным количеством вкладчиков.
Отчет управляющего	– финансовый или иной отчет управляющего компанией с инвестициями венчурного инвестора перед советом директоров.
Партнер с ограниченной ответственностью	– соучредитель или соинвестор венчурного фонда, отвечающий по его обязательствам и рискующий только в пределах сумм внесенных им в фонд средств.
Партнерство с ограниченной ответственностью	– юридическая форма организации венчурного фонда, при которой вкладчики (партнеры) отвечают по обязательствам фонда только в пределах внесенного каждым из них капитала (взноса).
Пенсионный фонд	– инвестиционный институт, один из источников формирования венчурных фондов, средства в которые поступают из пенсионных отчислений граждан.
Первоначальная стоимость	– предварительно определяемая стоимость компании, до того как в нее будут внесены средства венчурного инвестора.
Первоначальное обязательство инвестора	– обязательство инвестора внести определенную денежную сумму в образуемый венчурный фонд.

Переворот	- форма и способ внесения венчурных инвестиций в компанию, испытывающую затруднения в своей оперативной деятельности.
Планка	- оговоренный процент возврата на вложенные инвестором в фонд средства, начисляемый и выплачиваемый после прекращения его деятельности.
Посевной капитал или компания для посева	- на жаргоне венчурных инвесторов – самая ранняя стадия финансирования проектов, которые существуют только на бумаге или в виде лабораторных разработок.
Поток сделок в венчурном бизнесе	- начальный этап работы с компаниями, потенциально интересными для инвестора, на котором происходит накопление информации о них.
Предприниматель	- человек, который идет на риск при создании новой продукции, организации или при внедрении новой идеи, продукта или услуги.
Предпринимательство	- инициативная, самостоятельная деятельность граждан и их объединений, направленная на получение прибыли или личного дохода, осуществляемая от своего имени, на свой риск и под свою имущественную ответственность или от имени и под имущественную ответственность юридического лица – предприятия.
Предприятие венчурное	- малые предприятия в наукоемких отраслях экономики, специализирующиеся в области научных исследований, инженерных разработок, создания и внедрения инновации.
Продажи	- объем реализации продукции компании за определенный промежуток времени.
Проживание с компанией	- период нахождения венчурного капиталиста в компании, в которую вложены его средства.
Расширение	- классификация компаний, находящихся на стадии расширения своего бизнеса: увеличения объемов продаж, рыночной доли, объемов производства.

Риск	- уровень неопределенности в предсказании результата.
Роялти	- очередные платежи за купленное по лицензии изобретение или ноу-хау.
Сбор фонда	- процесс сбора денежных средств с целью формирования фонда.
Сделка в венчурном бизнесе	- договоренность между венчурным инвестором и предпринимателем о распределении долей или акций в капитале компании, форме, методах и способах внесения инвестиций и их размере.
Страховая компания	- один из источников финансирования венчурных фондов и компаний.
Только что возникшая компания или финансирование начальной стадии	- на жаргоне венчурных инвесторов - внесение инвестиций в компанию, либо не имеющую сколько-нибудь длительной рыночной истории, либо находящуюся на самом раннем этапе продаж.
Тщательное изучение или наблюдение	- вторая стадия процесса венчурного инвестирования, на которой осуществляется проверка всех аспектов деятельности компании, претендующей на получение инвестиций.
Управляющая компания	- компания, создаваемая или нанимаемая инвесторами для распоряжения денежными средствами, внесенными ими в фонд.
Управляющий фондом	- лицо, нанимаемое инвесторами с целью распоряжения их средствами, вложенными в фонд.
Учредительный договор	- документ, подписываемый венчурным инвестором и владельцами компаний до официальной регистрации вхождения инвестора в компанию.
Факторы риска	- опасности или узкие места того или иного бизнеса, которые необходимо принимать в расчет перед тем, как будет принято решение о внесении инвестиций в компанию.

- Финансирование (инвестиции) в акционерный капитал** – прямые инвестиции в акционерный капитал, приобретение доли или пакета акций в акционерном капитале компании.
- Финансовый рычаг** – использование компанией инвестиций венчурного инвестора для более эффективного достижения своих целей.
- Фонд** – юридически зарегистрированное или незарегистрированное объединение венчурных инвесторов с целью осуществления совместных инвестиций.
- Человеческая химия** – на жаргоне венчурных инвесторов – симпатия или антипатия, возникающая в процессе общения между инвестором и предпринимателем.
- Чистая стоимость активов** – стоимость акций открытых фондов на текущий день, по которой менеджеры этих фондов обязуются выкупить обратно свои акции у вкладчиков.
- «Чужие деньги»** – средства инвесторов, внесенные в фонд, которыми распоряжается посторонний управляющий.

Франчайзинг

- База данных клиентов (Client Data Base)** – банк информации о посетителях. Запись обычно производится во время продажи. Банк данных может быть в последствии использован для получения различных типов справок.
- Интеллектуальная собственность (Intellectual Property)** – эксклюзивная информация, разработанная франчайзером, включающая, но не ограниченная: операционные системы, пособия по функционированию, обучающие видеокассеты, печатные материалы и компьютерные программы.
- Корпоративная индивидуальность (Corporate Identity)** – эксклюзивные черты, отличающие предприятие и которые могут включать в себя, но не быть ограниченными: цветовые схемы, надписи, надписи на машинах, внешний и внутренний дизайн, мебель, канцелярские товары и упаковка.
- Лого (Logo)** – эксклюзивный символ, число или символы, используемые предприятием для самоидентификации.
- Маркетинговые услуги (Marketing Services)** – маркетинговые и рекламные услуги, предоставляемые франчайзером за отдельную постоянно взимаемую плату. Обычно процент от валовых продаж или фиксированная периодическая плата.
- Мастер франчайзи (Master Franchisee/Licensee)** – частное лицо, товарищество или корпорация, купившие права на разработку большей территории другой страны путем продаж франшиз в ней. Франчайзинговая плата выплачивается франчайзеру за права на разработку территории, и при этом часто мастер франчайзи должен выплачивать франчайзеру роялти или следовать соглашению о поставках. Фактически мастер франчайзи является франчайзером на этой территории, так как он напрямую заключает договоры с франчайзи и получает их первоначальные взносы и сервисные выплаты. Однако он должен обеспечить обучение, маркетинг, поддержку на месте и все остальные услуги в таком же объеме и качестве, как и франчайзер. В подобных согла-

	<p>шениях обычно существует пункт по развитию. Если мастер франчайзи не выполняет этих требований, франчайзер может прибегнуть к некоторым мерам.</p>
Надпись на этикетке (Tag lines)	<p>- эксклюзивные слова, используемые предприятием в добавлении к своему корпоративному имени и Лого для самоидентификации и усиления их продуктов услуги. Например, «Всегда «Кока-кола», «Фастфрейм – искусство в рамке», «Жилет – лучше для мужчины нет».</p>
Ноу-хау (Know-How)	<p>- см. интеллектуальная собственность.</p>
Первоначальный взнос (Up Front fees)	<p>- взнос, который франчайзи обычно выплачивает только один раз франчайзеру за лицензию на использование торговой марки; операционной системы и секретных рецептов и технологий бизнеса. Оплата обычно происходит при заключении контракта.</p>
Поддержка на месте (Field Support)	<p>- поддержка, оказываемая франчайзи франчайзером путем общения по телефону, личных посещений и региональных встреч.</p>
Разработчик территории (Area Developer)	<p>- частное лицо, товарищество или корпорация, купившие права на разработку определенной территории путем нахождения франчайзи на этой территории для франчайзера. Первоначальная выплата за эту территорию будет определяться оценкой числа потенциальных франшиз на ней. Каждый раз, когда разработчик территории находит нового франчайзи, он получает часть его первоначальной платы, так что к моменту достижения намеченного числа франчайзи он получает обратно внесенную франчайзеру первоначальную плату. У него также будет доход в виде процента от сервисной платы (роялти), и он должен будет оказывать поддержку франчайзи и следовать указаниям франчайзера. У него нет никаких контрактных отношений с франчайзи. Франчайзи заключают договор напрямую с франчайзером.</p>

	<p>В подобных соглашениях обычно существует пункт по развитию. Если разработчик территории не выполняет этих требований, франчайзер может прибегнуть к некоторым мерам.</p>
Связи с прессой (Public Relations)	– реклама услуг или предприятия через обращение с местными, региональными и общенациональными средствами массовой информации.
Сервисная плата (Royalty)	– периодические выплаты, производимые франчайзи еженедельно или ежемесячно франчайзеру за продолжительное использование торговой марки и операционных систем ведения бизнеса. Сервисная плата обычно рассчитывается как процент валовых продаж, но может также иметь форму фиксированной платы или быть встроенной в стоимость товара. Последний вариант особенно характерен для случая, когда франчайзер одновременно является и поставщиком товара.
Территория (Territory)	– район, в котором франчайзер предоставляет эксклюзивные права на рынок его предприятия. Его конфигурация может быть определена множеством способов: по географическим границам, почтовому индексу, радиусу от предприятия и даже по числу ключевых клиентов в этом районе.
Торговая марка (Trademark)	– отличительный Лого, символ или марка, используемая предприятием для самоидентификации и являющаяся официально зарегистрированной на территории всей страны и по возможности интернационально. Она может быть использована франчайзи по лицензионному соглашению с франчайзером.
Франчайзер (Franchisor)	– владелец прав на франшизу, штаб-квартира компании. Права обычно предоставляются на торговую марку, ноу-хау и производственную систему.
Франчайзи (также, Франчайзиат, Оператор) (Franchisee)	– частное лицо, товарищество или корпорация, которые приобретают согласно соглашению права на франшизу на определенной территории.

- Франчайзи систем филиалов (Multi Unit Franchisee)** – частное лицо, товарищество или корпорация, которые покупают права у франчайзера на ведение бизнеса на определенной территории и управляют всеми франчайзинговыми предприятиями самостоятельно. В подобных соглашениях обычно существует пункт по развитию территории. Если Франчайзи систем филиалов не выполняет этих требований, франчайзер может прибегнуть к некоторым мерам.
- Франчайзинг (Franchising)** – система, состоящая как минимум из двух уровней:
- Франчайзер (Franchisor), кто лицензирует или продает свою торговую марку, ноу-хау и производственную систему.
 - Франчайзи (Franchisee), кто платит франчайзеру первоначальный взнос и сервисную плату (роялти) за права на бизнес.
- Франчайзинг бизнес формата (Business Format Franchising)** – франчайзер лицензирует франчайзи на ведение бизнеса под своим именем и обеспечивает полную основу для деятельности франчайзи.
- Франчайзинг продукта и имени (Product and Name Franchising)** – франчайзер лицензирует франчайзи на ведение бизнеса с использованием его имени. Франчайзи / лицензиат при этом обладает меньшими правами, чем во франчайзинге бизнес формата. Франчайзинг продукта и имени может варьироваться от простого вывешивания фирменного знака над предприятием до полного бизнес пакета.
- Франшиза (Franchise)** – предприятие, существующее в соответствии с франчайзинговым договором. Франшиза – это термин, под которым понимается вся система, например, франшиза «Пицца Хат».
- Эффективность роялти (Royalty Efficiency)** – момент, в который операционные расходы франчайзера полностью покрываются доходами от сервисных выплат (роялти), получаемый от существующих франчайзи.