

*УЧЕБНОЕ
ПОСОБИЕ*

ПИТЕР®

С. Ю. Ягудин



Венчурное предпринимательство. Франчайзинг

**РЕКОМЕНДОВАНО
УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИМ ОБЪЕДИНЕНИЕМ**

Ягудин Семен Юрьевич
Венчурное предпринимательство. Франчайзинг
Серия «Учебное пособие»

Заведующий редакцией
Литературный редактор
Художник
Корректоры
Верстка

*И. Воеводин
И. Лебедева
А. Татарко
Д. Абрамова, М. Котова
Л. Егорова*

ББК 65.9(2)293я7
УДК 658.1(075)

Ягудин С. Ю.

Я31 Венчурное предпринимательство. Франчайзинг. — СПб.: Питер, 2011. — 256 с.: ил.

ISBN 978-5-459-00402-1

В учебном пособии рассмотрены основы венчурного предпринимательства и франчайзинга, раскрываются их категории, направления и формы развития.

Подробно описаны особенности венчурной инновационной деятельности, возможные коммерческие риски и стратегия долгосрочного финансирования венчурных предприятий.

Автор книги, известный специалист в области инновационного менеджмента, последовательно и доступно рассказывает о том, как анализировать эффективность внедрения объектов венчурного предпринимательства и франчайзинга. Тестовые задания, вопросы для самооценки и кейсы способствуют лучшему усвоению актуальных навыков ведения бизнеса. Пособие предназначено для студентов, аспирантов и преподавателей курсов экономики, предпринимательства, менеджмента. Книга также будет полезна менеджерам и предпринимателям, готовым освоить инновационные методы развития фирмы.

Рекомендовано Советом Учебно-методического объединения вузов России по образованию в области антикризисного управления в качестве учебного пособия по специальности «Антикризисное управление».

ISBN 978-5-459-00402-1

© ООО Издательство «Питер», 2011

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

ООО «Мир книг», 198206, Санкт-Петербург, Петергофское шоссе, 73, лит. А29.

Налоговая льгота — общероссийский классификатор продукции ОК 005-93, том 2;
95 3005 — литература учебная.

Подписано в печать 12.04.11. Формат 60×90/16. Усл. п. л. 16,000. Тираж 2000. Заказ 0000.
Отпечатано в соответствии с предоставленными материалами в ЗАО «ИПК Парето-Принт».
Тверь, www.pareto-print.ru.

Содержание

Предисловие	7
Об авторе	7
О данном пособии	8
 Раздел 1. Венчурное предпринимательство	
Тема 1. Экономическая сущность венчурного предпринимательства	10
Вопросы для самооценки по теме 1	17
Тема 2. Венчурное финансирование, его отличие от других видов финансирования	19
2.1. Особенности венчурного финансирования	19
2.2. Этапы венчурного финансирования	21
2.3. Источники венчурного финансирования	25
Вопросы для самооценки по теме 2	32
Тема 3. Типы фирм с венчурным капиталом	33
3.1. Финансирование ранней стадии	34
3.2. Финансирование второй стадии	35
3.3. Финансирование поглощений и выкупа	35
Вопросы для самооценки по теме 3	40
Тема 4. Организационные формы венчурной деятельности	41
Вопросы для самооценки по теме 4	51
Тема 5. Особенности венчурного финансирования в российских условиях	52
5.1. Основные характеристики венчурного предпринимательства	52
5.2. Факторы активизации венчурного предпринимательства в России	59
Вопросы для самооценки по теме 5	68
Выводы	69

Практические задания к разделу 1	72
Кейс 1. АО «Стиральные машины»	72
Кейс 2. Финансовые отношения венчурного предпринимательства	73
Кейс 3. Оценка стратегии обеспечения финансирования проекта на примере строительной компании	74
Кейс 4. АО «Шины для вашей машины»	75
Кейс 5. Оцените риск потери вложенных средств в результате влияния различных факторов	76
Кейс 6. ОАО «Арнест»	78
Кейс 7. Проект «Фарфоровый путь»	79
Кейс 8. Одинцовская кондитерская фабрика и конфеты «А. Коркунов»	82
Кейс 9. Рынок кирпича	84
Кейс 10. Компания «Инпром»	86
Кейс 11. Формирование инфраструктуры венчурного предпринимательства	88
Кейс 12. Венчурный фонд <i>Intel Corporation</i>	89
Кейс 13. Краностроительный завод «Бакра»	89
Кейс 14. Полный <i>seed</i>	90
Кейс 15. Зачем нужны зарубежные вложения	91
Кейс 16. Силиконовая долина	93
Тесты к разделу 1	96
Склонны ли вы к риску?	96
Как вы относитесь к новому?	97

Раздел 2. Франчайзинг

Тема 6. Объекты франчайзинга	100
6.1. Основные термины и понятия	100
6.2. История возникновения франчайзинга	104
6.3. Основные черты и особенности франчайзинга	106
6.4. Источники доходов франчайзера	108
6.5. Преимущества франчайзинга	108
6.6. Недостатки франчайзинга	112
Вопросы для самооценки по теме 6	115

Тема 7. Виды франчайзинга	117
7.1. Товарный франчайзинг	117
7.2. Производственный франчайзинг	119
7.3. Сервисный франчайзинг	121
7.4. Франчайзинг бизнес-формата	122
Вопросы для самооценки по теме 7	124
Тема 8. Разработка системы франчайзинга	125
8.1. Этапы разработки системы франчайзинга	125
8.2. Оценка уровня репутации	127
8.3. Брендинг	129
8.4. Философия фирмы	151
Вопросы для самооценки по теме 8	153
Тема 9. Определение области прав	154
9.1. Объекты интеллектуальной собственности	154
9.2. Товарный знак и фирменное наименование	157
9.3. Патенты и авторские свидетельства	164
9.4. Использование прав на объекты интеллектуальной собственности	165
9.5. Ноу-хау	168
9.6. Развитие франчайзинга	169
Вопросы для самооценки по теме 9	171
Тема 10. Разработка концепции франчайзинга	173
10.1. Определение готовности фирмы к внедрению франчайзинга	173
10.2. Этапы внедрения франчайзинга	178
Вопросы для самооценки по теме 10	183
Тема 11. Франчайзинговый договор (договор коммерческой концессии)	185
11.1. Основные элементы франчайзингового договора	186
Вопросы для самооценки по теме 11	191
Тема 12. Развитие франчайзинга в России	192
12.1. Несовершенство российского законодательства	192
12.2. Обзор рынка	194

12.3. Отчет о деятельности РАФ за третий квартал 2010 г.	194
Вопросы для самооценки по теме 12	195
Практические задания к разделу 2	196
Кейс 1. Образовательный франчайзинг	196
Кейс 2. Компания «Г.М.Р. Планета Гостеприимства» — один из лидеров российского ресторанного бизнеса	197
Кейс 3. Фирма «1С»	202
Кейс 4. Грязная игра <i>Coca-Cola Company</i>	204
Кейс 5. Сеть уличного питания «Подорожник»	205
Кейс 6. Салоны сотовой связи	205
Кейс 7. Франчайзинг сети «Ароматный мир»	207
Кейс 8. Торговый дом «Копейка»	208
Кейс 9. Компания <i>L'Oreal</i>	209
Кейс 10. Сеть спортивных клубов <i>City Fitness</i>	210
Кейс 11. Компания «Вимм-Билль-Данн»	211
Кейс 12. Компьютерные центры <i>POLARIS</i>	212
Кейс 13. ЗАО «Стройполимер»	214
Кейс 14. Эксперимент <i>Gillette Sensor</i> : переход от локальной стратегии к глобальной	215
Кейс 15. Как «Балтика» реанимировала свою главную марку ..	216
Кейс 16. Сеть обувных магазинов «К+С»	218
Тест к разделу 2	219
Контрольный тест	224
Вопросы для повторения	240
Венчурное предпринимательство	240
Франчайзинг	241
Темы курсовых работ	243
Рекомендуемая литература	244
Глоссарий	247
Венчурное предпринимательство	247
Франчайзинг	252

Предисловие

Об авторе

Ягудин Семен Юрьевич, д. э. н., проф., автор более 180 научных работ, в том числе:

1. Инновационный менеджмент: Учебник для вузов / Под ред. С. Д. Ильенковой, 3-е изд., перераб. и доп. ЮНИТИ-ДАНА, 2007. 335 с., рекомендовано Минобразования и УМЦ «Профессиональный учебник».
2. Управление качеством: Учебник для вузов / Под ред. С. Д. Ильенковой, 3-е изд., перераб. и доп. ЮНИТИ-ДАНА, 2007. 352 с., рекомендовано Минобразования и УМЦ «Профессиональный учебник».
3. Инновационный менеджмент: Учебно-практическое пособие. М.: МЭСИ, 2008. 116 с. (в соавторстве).
4. Сборник тестов, ситуаций и рекомендаций. М.: МЭСИ, 1999. 145 с.
5. Управление объектами интеллектуальной собственности. М.: Изд. центр ЕАОИ, 2009. 288 с.
6. Управление объектами интеллектуальной собственности // Нефтепереработка и нефтехимия. М.: Изд-во ЦНИИТЭНЕФТЕХИМ, 2001. № 2.
7. Механизм оценки интеллектуальной собственности // Актуальные проблемы современной экономики и управления: Межвузовский сборник научных трудов / Под ред. С. Д. Ильенковой. М.: Изд-во ИНИОН РАН, 2001. 105 с.

8. Организационно-экономические проблемы инновационной деятельности предприятий и организаций, монография. М.: Изд-во ИНИОН РАН, 2002. 395 с.
9. Инновационный менеджмент: Учебное пособие / Под ред. проф. В. М. Тумина. М.: МИТХТ им. М. В. Ломоносова, 2007. 72 с., рекомендовано УМО по образованию в области производственного менеджмента.

О данном пособии

Цель настоящего пособия — познакомить читателя с особенностями венчурного предпринимательства и франчайзинга. Оно будет полезно 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 выполнить 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 данной дисциплины студент должен знать основы современного менеджмента, инновационного менеджмента, основные принципы функционирования экономики.

Раздел 1
ВЕНЧУРНОЕ
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО

Тема 1

Экономическая сущность венчурного предпринимательства

Одним из важнейших новых явлений в экономике развитых стран в 80-е гг. XX в. стало быстрое развитие рынка так называемого венчурного, или рискованного, капитала (от англ. *venture capital*) — **капитала, вкладываемого в основном в небольшие и новые компании в передовых отраслях промышленности**. Термин «рискованное 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 говорят об одной главной функциональной задаче: **о росте конкретного бизнеса путем предоставления определенной суммы денежных средств в обмен на долю в уставном капитале или приобретения пакета акций**.

Позднее понятие «венчурный капитал» стало более широким. 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.

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 по-

добных 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, на который рассчитывает венчурный капиталист.

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

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 научно-технического прогресса 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 в. 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 стартап (*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, и расширение производства приводят 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 в. 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, наблюдается рост компаний, специализирующихся именно на работе с технологическими, инновационными проектами. Лидирующее место в финансировании занимает венчурный бизнес.

Рисковые предприятия, как правило, небольшого 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 рискованного бизнеса — новейшие быстрорастущие наукоемкие отрасли: электроника, информатика, новые средства связи, химия (новые материалы), 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 промышлен-

ной технологии и передают результаты крупным фирмам, организующим массовое производство на основе новых методов.

Рисковый бизнес отнюдь не случайно получил свое название. «Смертность» рискованных организаций очень высока. И лишь единицы превратились в крупных продуцентов высоких технологий, подобно *Xerox*, *Intel*, *Apple Inc.* 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.

На основе венчурного финансирования, связанного с риском и включающего средства самой компании, ссуды банков и другие источники, выделяют внутренние, внешние и совместные венчуры.

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, инициаторы 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.

Внешний венчур занимается привлечением средств для осуществления рискованных проектов через сторонние компании: пенсионные фонды, страховые компании, накопления населения, средства государства и других инвесторов.

Совместный венчур, или совместное предприятие (англ. *joint venture*), учреждается большим числом юридических лиц, или национальными предприятиями, или совместно с зарубежными партнерами на основе совместной собственности на территории одной из стран, где находится учредитель. Может иметь форму полного товарищества, общества с ограниченной ответственностью, акционерного общества. Помимо совместно внесенной собствен-

ности у участников такого предприятия также совместные управление и распределение прибыли и рисков.

Таблица 1. Сравнительные характеристики предприятий венчурной инновационной деятельности

Венчуры	Преимущества	Недостатки
Внутри-фирменные венчурные предприятия	<p>Простота организации.</p> <p>Финансирование за счет средств материнской компании.</p> <p>Возможность использования инфраструктуры материнской компании:</p> <ul style="list-style-type: none"> • информационное обеспечение; • системы связи; • финансовые, экономические, правовые, консультационные услуги; • консультирование в области маркетинга и рекламы. <p>Минимизация риска</p>	<p>Полная подконтрольность производственных и снабженческих функций.</p> <p>Формирование персонала происходит из специалистов разных подразделений, что существенно снижает научный потенциал венчура.</p> <p>Административная зависимость от первого руководителя организации.</p> <p>Возможность финансирования инновационных проектов лишь в случае потенциальной предсказуемости успеха</p>
Внешние венчуры	<p>Юридическая и бюджетная самостоятельность, работа над перспективной идеей без ограничений, неизбежных в лабораториях крупных фирм, подчиненных в своей деятельности жестким программам и централизованным планам корпорации.</p> <p>Многообразие источников финансирования.</p> <p>Колоссальный доход в случае удачной реализации проекта.</p> <p>Высокий интеллектуальный потенциал.</p>	<p>Высокая степень риска и вероятность неудачи.</p> <p>Большие материальные и финансовые затраты.</p> <p>Отсутствие производственного опыта и отлаженной системы сбыта</p>

Венчуры	Преимущества	Недостатки
	<p>Гибкость, подвижность, способность мобильно переориентироваться, изменять направление поиска, апробировать новые идеи.</p> <p>Определение принципиально новых и перспективных направлений инновационной деятельности</p>	
Совместные венчуры	<p>Разделение риска.</p> <p>Интеграция инновационных стратегий крупных и мелких предприятий.</p> <p>Снижение объема финансовых вложений.</p> <p>Концентрация научно-технического потенциала</p>	<p>Отсутствие контроля за деятельностью мелкой наукоемкой фирмы.</p> <p>Возможность несоответствия интересов крупных и мелких предприятий</p>

Рисковая форма предпринимательства (в виде как внешних, так и внутренних венчуров) предусматривает в случае успешной разработки и получения прибыли долевое участие разработчика в прибылях. Творчество и риск инициатора получают значительное материальное вознаграждение. Иногда размеры прибыли превращаются в активный предпринимательский капитал и дают возможность разработчику рассчитаться за предоставленный кредит и на базе своего изобретения организовать собственное дело.

Следует отметить также ряд макроэкономических результатов организации рискового бизнеса. Прежде всего, прокладывая пути в новых технологиях и продуктах, апробируя их экономическую эффективность, этот вид предпринимательства фактически дает возможность нащупывать новые направления и воздействовать на научно-технический прогресс. Значимость рисковых 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 пред-

ставления о ценности, 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, жестко не связанная 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 меняет стиль и методы управления производством.

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

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

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

Понятие риска как неотъемлемой части совокупности факторных характеристик является неременной 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 стать как более или менее ранняя стадия развития предприятия, так и общее состояние развития отрасли и состояние экономики страны в целом.

С точки зрения финансово-промышленной функциональности венчурного капитала, совокупности его факторных характеристик и логики долгосрочного финансирования, среди рисков венчурного инвестора могут быть названы четыре классические группы

риска, который венчурный инвестор несет на разных стадиях инвестиционного процесса (табл. 2).

Таблица 2. Классификация рисков по факторно-функциональной принадлежности венчурного капитала и стадиям инвестиционного процесса

№	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)

Вопросы для самооценки по теме 1

1. Что такое рисковый капитал?
2. Какое важнейшее новое явление в экономике развитых стран появилось в 80-е гг. XX в.?
3. Назовите первых идеологов венчурного капитала.
4. Сколько действовало венчурных фирм в США в середине 80-х гг. XX в.?
5. Что в США считается настоящим венчурным инвестированием?
6. Какие тенденции появились в начале 90-х гг. XX в. 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, который несет венчурный инвестор на разных стадиях инвестиционного процесса.

Тема 2

Венчурное финансирование, его отличие от других видов финансирования

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).

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. 3).

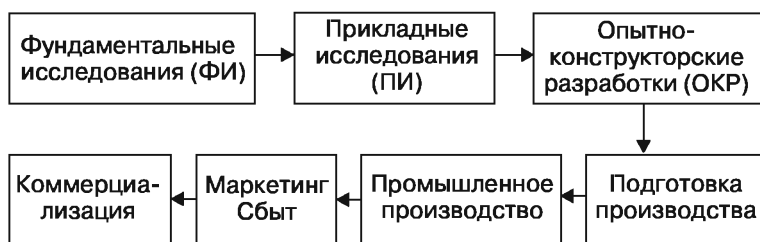


Рис. 1. Инновационная цепь

Таблица 3. 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-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.

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

висимости от доли участия, которая оговаривается при предоставлении денег, рискованные 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 рискованные инвесторы часто не ограничиваются предоставлением средств, а оказывают различные консультационные, управленческие и прочие услуги созданному венчуру.

2.2. Этапы венчурного финансирования

Венчурное финансирование осуществляется в несколько этапов. Их количество и продолжительность будут зависеть от того, на какой стадии жизненного цикла будет осуществлять инновации венчурное финансирование. Поэтому этапы финансирования тесно связаны со стадиями развития стартапов:

- *Ранняя, или посевная (seed), стадия* — компания находится в стадии зарождения, имеется лишь бизнес-идея.
- *Начальная стадия, или старт (start-up)* — компания только сформирована, имеются опытные образцы, ведется работа по организации производства и сбыта продукции.
- *Ранний рост, или просто рост (early growth/growth)* — компания начинает производственную и коммерческую деятельность, но устойчивых позиций еще не имеет.
- *Расширение (expansion)* — компания становится прибыльной, занимает определенную долю рынка, ее функционирование требует расширения производства и сбыта.
- *Выход (exit)* — продажа акций компании, их первичное размещение на фондовом рынке (IPO).

И на каждой из этих стадий различны как задачи финансирования, так как и объемы затрат (табл. 4).

Таблица 4. Этапы венчурного финансирования

Стадия развития компании	Задачи и объемы финансирования	Доля совокупного капитала, %	Единовременная прибыль	Ожидаемый доход	Срок окупаемости	Финансовый риск
Посевная	Относительно небольшие суммы, необходимые для подготовки технико-экономического обоснования и финансирования исследований и разработок	0,8–1,2	Отсутствует	Свыше 50% годовых	До 10 лет	Очень высокий
Старт	Промышленное проектирование товара и выпуск опытной партии (пока еще некоммерческое производство); финансирование, необходимое для того, чтобы компания фактически начала что-то производить	5–28	Отсутствует	Около 35% годовых	5–7 лет	Очень высокий
Ранний рост	Оборотный капитал для поддержания первоначального роста; прибыли еще нет	35–45 (совместно со стадией расширения)	Отсутствует или незначительная	До 30% годовых	4–6 лет	

Стадия развития компании	Задачи и объемы финансирования	Доля совокупного капитала, %	Единовременная прибыль	Ожидаемый доход	Срок окупаемости	Финансовый риск
Расширение	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	35–45 (совместно со стадией раннего роста)	Высокая	От 20 до 30% годовых	2–5 лет	Низкий или отсутствует
Выход	Переходное финансирование для подготовки компании к превращению в акционерное предприятие			До 25% годовых	Быстрая окупаемость и возврат (от нескольких месяцев до 1 года)	Практически отсутствует

После выхода на рынок компания проходит еще три этапа:

- 1) традиционная скупка — приобретение прав собственности на другую компанию и перевод ее под контроль фирмы;
- 2) выкуп — руководство компании решает выкупить ее у нынешних собственников;
- 3) приватизация — некоторые собственники или менеджеры компании скупают все ее акции в обороте и опять превращают фирму в частную.

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

В табл. 5 представлены краткие характеристики трех существующих рынков рискованного капитала и их роль в финансировании нового предприятия. Эти рынки таковы: неофициальный рынок рискованного 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 рискованного капитала могут служить источниками финансирования для первого этапа, рынок ценных бумаг доступен скорее для многообещающих предприятий, особенно если речь идет об использовании новой технологии.

Таблица 5. Рынки рискованного капитала и финансирование нового предприятия¹

Первый этап финансирования	Второй этап финансирования	Третий этап финансирования
Неофициальный рынок рискованного 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

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

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. долларов. 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. долларов или о проекте в 1 млн долларов. Куда лучшим источником средств для финансирования первого этапа является неофициальный рынок, 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 населения, 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 свой 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 — 8–12%. Еще пионеры венчурного капитала показали, что при тщательном выборе вариантов 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. долларов 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 долларов, обычно вкладывают деньги не в одну, а в целый ряд компаний на различных стадиях их развития и могут одновременно занимать-

ся 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 довольно 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 ежегодный 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*)². На рис. 2 показана примерная структура венчурного фонда.

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

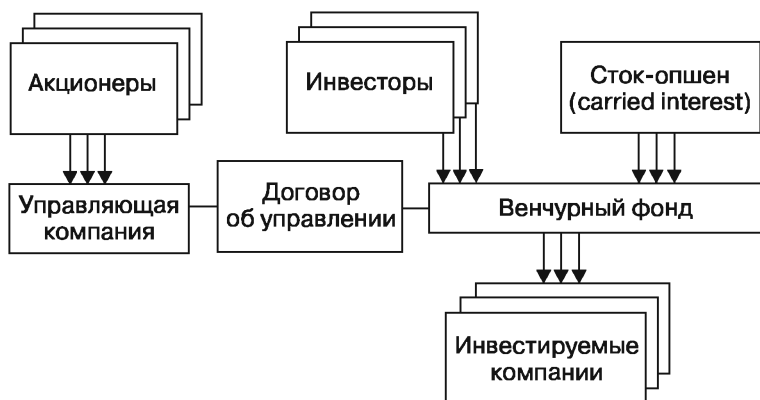


Рис. 2. Структура венчурного фонда³

Венчурный капитал корпораций

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

Привлечение фонда корпорации в качестве инвестора имеет свои преимущества и недостатки. Положительной стороной явля-

³ J. Blake, S.J. Berwin & Co. Venture Capital Funds Structures in Europe. 1997.

ется 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 раньше 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 фон-

да по каждому проекту (в случае с SBIC — от 500 тыс. до 10 млн долларов, а в случае с MESBIC установлен минимальный уровень в 1 млн долларов), 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 долларов.
2. Компаниям, не относящимся к перерабатывающим отраслям, имеющим среднюю величину прибыли после вычета налогов за каждый из двух предшествующих лет свыше 2 млн долларов.
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 в развитии 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.

Размеры инвестиций бизнес-ангелов находятся в пределах от 10 тыс. до нескольких миллионов долларов и обычно составляют 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.

ПРИМЕР УСПЕШНОГО СТАРТАПА

Когда выходец из России Сергей Брин и его приятель Ларри Пейдж искали деньги для реализации своей идеи, первый чек на 100 тыс. долларов они получили не от венчурного фонда и не от крупной корпорации, а от частного лица — основателя *Sun Microsystems* Энди Бехтольшайма. По легенде, тот не стал глубоко вникать в суть проекта, узнав, что начинающие предприниматели, как и он сам, выпускники Стэндфордского университета. Более того: выписывая чек, инвестор перепутал несколько букв в названии компании, которая с тех пор известна всему миру как *Google* (первоначально она называлась *Googol*, т. е. 10^{100} — единица со ста нулями).

Вопросы для самооценки по теме 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

Фирмы с венчурным капиталом, как правило, выбирают какую-то нишу в своей отрасли и концентрируют свои усилия на ней. Некоторые ограничиваются рамками определенного географического региона. 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 ареной 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 предоставляют средства на поглощения и выкупы, т. е. на приобретение контрольных пакетов акций других компаний. Рассмотрим некоторые особенности таких различий,

чтобы яснее понять, насколько они важны для успешного сотрудничества вашей компании и фирмы, предоставляющей венчурный капитал.

3.1. Финансирование ранней стадии

Некоторые венчурные капиталисты специализируются на вложении 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 семенной капитал (*seed capital*) или финансирование (*start up financing*) — в зависимости от стадии развития предприятия — и является классической формой венчурного капитала. В основном он применяется в сфере малого инновационного бизнеса, поскольку предприятия данной сферы характеризуются наличием принципиально новых технологических разработок, воплощаемых в нетрадиционный товар, подготавливаемый к реализации.

Допустим, предприниматель решает основать компанию. В данный момент это — всего лишь идея развернуть производство нового или более совершенного продукта либо 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 создания скромного по размеру оборотного капитала. 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 семенной капитал. Когда посевная фаза действий завершается, предприниматель готов сделать следующий шаг — основать компанию. Для этого нужен дополнительный капитал, ведь необходимо провести исследования и разработки, достаточные для создания прототипа продукта, а так-

же всего необходимого, для того чтобы продемонстрировать: начатый бизнес имеет солидные шансы на успех. Это — следующая фаза развития 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 включать также третью фазу, когда венчурный капитал привлекается дополнительно для подведения бизнеса к этапу производства и маркетинга продукта. Все эти три фазы ранней стадии могут показаться 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.

3.2. Финансирование второй стадии

Для созданной предпринимателем компании может понадобиться капитал для работы на второй стадии — становлении производства и маркетинга, создании 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 на данном виде бизнеса, особенно в годы становления компании (рис. 3).

3.3. 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 контрольных пакетов их акций. Обнаружив такую весьма редко встречающуюся возможность, они могут, например, организовать пул инвесторов для выкупа отдельных под-



Рис. 3. Процесс финансирования за счет венчурного капитала⁴

разделений 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

⁴ Д. Гарнер, Р. Оуэн, Р. Конвей. Пособия Эрнст энд Янг. Привлечение капитала / Пер. с англ. М.: Джон Уайли энд Санз, 1995.

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. Эта форма применения венчурного капитала представляет собой финансовую структуризацию сделки, имеющей целью выкуп предприятия менеджментом у акционеров с привлечением средств внешнего финансирования и использованием механизма кредитного левереджа. Как правило, данная сделка предполагает учреждение холдинга акционерами, в который входят менеджмент предприятия и венчурный инвестор. Располагая средствами своих акционеров, вновь учрежденный холдинг может прибегать к кредитным средствам (мезонинный долг и т. п.) для выкупа контрольного пакета или всех акций предприятия. Риск венчурного инвестора при данной форме финансирования представляет собой совокупность финансового и промышленно-коммерческого риска. Он заключается в способности предприятия развиваться и генерировать достаточно дивидендных средств для выполнения холдингом своих обязательств по кредитам (риск жизнеспособности холдинга). Данная форма применения венчурного капитала впервые получила развитие в США в 70–80-е гг. XX в. на этапах замедления экономического роста в качестве альтернативного применения инвестиционных средств венчурного капитала, отвечающего совокупности его факторных характеристик. С первых шагов своего развития в Европе венчурный капитал часто принимал данную форму финансирования венчурных проектов.

Слияние. Эта форма применения венчурного капитала представляет собой приобретение предприятий на стадии корпоратив-

ной экспансии. 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 доходом 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. И тут возможны две схемы инвестирования:

- *buy and build*, подразумевающая инвестиции в предприятия, претендующие на звание лидера рынка;
- *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. 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 решений⁵. Рисковая среда при такой форме преломления венчурного капитала выражается в неиспытанности нового направления развития бизнеса и/или слабой финансовой устойчивости инвестируемого предприятия, препятствующей ис-

⁵ Бирман Г., Шмидт С. Экономический анализ инвестиционных проектов. М.: ЮНИТИ, 1997.

пользованию альтернативных венчурному источников 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. 4 представлен совокупный портфель венчурных инвесторов, оперирующих в США и Западной Европе, распределенный по стадиям финансирования предприятий-бенефициантов венчурного капитала.

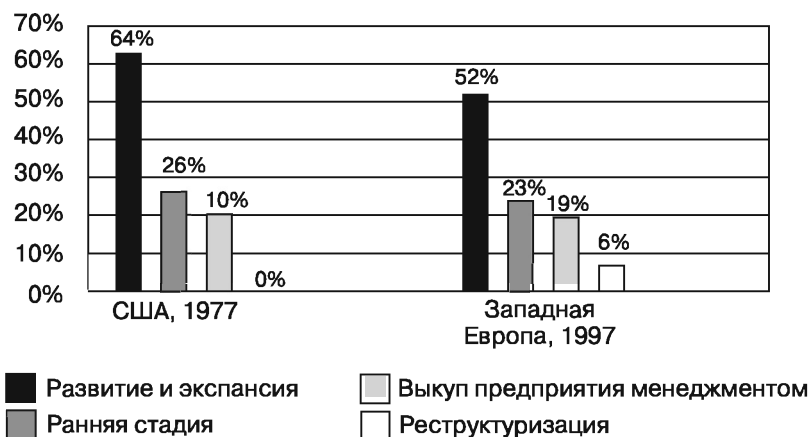


Рис. 4. Венчурные инвестиции по стадиям развития бизнеса в США и Западной Европе

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 по теме 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 в.?
6. В какой форме может выражаться венчурное инвестирование развития бизнеса при реструктуризации предприятия?

Тема 4

Организационные формы венчурной деятельности

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 рискового 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.

В России сегодня действуют 108 венчурных фондов. Из них только 43 являются активными. А объем капитала этих фондов составляет всего 2 млрд долларов. Это совсем немного в масштабах такой страны в сопоставлении с другими фондами, которые имеются в развитых странах, — считают эксперты. Оценки фактических венчурных инвестиций в России еще хуже. В 2009 г. они составили всего 300 млн долларов. Для сравнения, в США они составляют 21,4 млрд долларов, в ЕС — 4,6 млрд долларов, в Китае — 1,9 млрд долларов.

Инвестиционные венчурные компании образуются чаще всего как ограниченные партнерства, что, по мнению американских специалистов, в наибольшей степени соответствует характеру деятельности инновационных предприятий. В партнерствах из 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, кредитуемые малым инновационным предприятиям на разработку научных новшеств и на ускорение их внедрения. Чаще всего размер фонда колеблется от 10 до 250 млн долларов, 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 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 к собственному инвестированию. Объектом инвестирования является инвестиционный проект и его создатели, которые с помощью венчурных компаний обретают права юридического лица и деятельности в виде форм венчурного капитала.

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 служит не только источником информации для оценки проекта, но и показателем умения менеджеров ставить цели, реалистично оценивать ситуацию.

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

дит 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, отличительные 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, чтобы 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: **рисковые предприятия не должны возвращать венчурным компаниям инвестированные ими средства**. Венчурное инвестирование осуществляется в расчете не на процент и не на 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 вен-

чурных 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 требуются 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 рискового финансирования. Они стали усиленно создаваться в 80-е гг. XX в., 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 новых технологий, 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.

ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОЕ ПАРТНЕРСТВО

Одной из организационных форм фондов венчурного финансирования выступает государственно-частное партнерство (ГЧП).

Эта форма взаимодействия государства и бизнеса родилась в начале 1990-х гг. в Великобритании, когда на смену традиционному взаимодействию заказчика (государства) и подрядчика (бизнеса) пришла модель, при которой государство лишь заказывало, но не оплачивало бизнесу те или иные капиталоемкие объекты. В современной России государственно-частное партнерство — заново открываемый инструмент экономической политики, потому что в силу известных обстоятельств этот механизм не мог использоваться в условиях бывшего СССР, хотя и в царской России, и в 1920-е гг. такая форма ГЧП, как концессия, имела весьма широкое и эффективное применение. Моделью отработки эффективных механизмов ГЧП, по мнению экспертов, может стать оборонно-промышленный комплекс (ОПК). ОПК может стать пилотной площадкой для отработки взаимодействия государства и бизнеса в инновационной сфере, так как отвечает сразу нескольким необходимым и достаточным условиям для установления долгосрочных партнерских отношений. Выпускаемая наукоемкая продукция обеспечена стабильным долгосрочным государственным спросом в виде госпрограммы вооружений и государственного оборонного заказа. В ОПК начал действовать целый ряд программ, стратегий и концепций, определяющих перспективный образ комплекса, его отдельных отраслей или направлений деятельности. Конкурентным преимуществом ОПК является высокая регламентация, в условиях которой предстоит действовать частному бизнесу, то есть жесткие правила игры, крайне важные именно при становлении этого механизма. Примером может служить проект создания российского регионального самолета Sukhoi Superjet 100 на 75 и 95 мест, реализуемый компанией «Гражданские самолеты Сухого». Одновременно государство участвует и в проекте создания нового двигателя (SaM 146) к этому самолету (ОАО «НПО «Сатурн»»).

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 промежутке 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, уже в начале 90-х гг. XX в. в сфере высоких технологий насчитывалось около 15 тыс. фирм малого бизнеса. Несмотря на то, что 95% всех расходов частного сектора на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы производится в 1000 крупных корпорациях, в расчете на одного занятого результативность малых предприятий по инновациям в два 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%, 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 и, как правило, по сниженным ставкам: аренда помещений, зданий, оборудования, приборов, телефонов, факсов, копировальной техники, персональных компьютеров, почтовых и канцелярских услуг.

Наиболее ценной для начинающих предпринимателей оказывается деятельность консультативно-экспертных услуг, касающихся самых разнообразных видов 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 — это частные неприбыльные организации, 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 продолжается от 18 до 24 месяцев. Как показывает мировая статистика, 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.
7. 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 пере-

распределение капиталов, что сказывается на изменении структуры 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 по теме 4

1. Перечислите организационные формы венчурной деятельности.
2. Что является объектом инвестирования?
3. На сколько этапов можно разбить процесс выбора конкретного объекта финансирования?
4. Сколько отсеивают в процессе отбора венчурные фонды поступающих к ним предложений 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

5.1. Основные характеристики венчурного предпринимательства

Процесс венчурного предпринимательства — это одновременно и искусство, и наука. Искусство — потому что большую роль здесь играет интуиция венчурного инвестора, а также творческая сторона 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 предпринимательства 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 — 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 и 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 внедрении достижений научно-технического прогресса и финансирования инновационного процесса. Отставание России от других стран в этой сфере непереносимо, хотя объяснимо

более поздним развитием и недостаточным вниманием государственных органов к созданию дополнительных стимулов для увеличения объема рискованных инвестиций частными компаниями. Это отставание необходимо преодолевать, для этого фонды рискованного капитала 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 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. 6.

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. 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 отдаленно напоминает классическую 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 затрагивает 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.

Таблица 6. Характеристики венчурного капитала в США, Европе, России⁶

	США	Европа	Россия
Инвестируемые предприятия	Ранняя стадия — 26%; экспансия — 41%; МВО-LBO — 10%; развитие — 22%	Ранняя стадия — 23%; экспансия и развитие — 52,8%; МВО-LBO — 19%; прочие — 6%	Ранняя стадия — 15%; развитие (ре-структуризация) — 85%
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

⁶ По материалам Venture Economics, EVCA, John Singer 'Introduction to Venture Capital', интервью с венчурными инвесторами, функционирующими в РФ.

	США	Европа	Россия
Распространенный выход	Биржа (IPO)	Биржа (IPO) Trade sale	Стратегический партнер
Наличие инфраструктуры для инвестирования в молодые высокотехнологические инновационные компании	Да	Нет	Нет
Неблагоприятный инвестиционный климат, неопределенность законодательства, неоправданно большая занятость, недостаточное финансирование технологий в долгосрочном периоде	Нет	Нет	Да

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 либо влечет за собой необходимость платить слишком высокую «цену» за инвестиции, либо является причиной неудачи 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 по западным меркам крайне невелико. 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 проработано с технической стороны. Однако при этом они обладают общими недостатками:

- 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 времени 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 значения. 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 достижению успеха во многих российских начинаниях.

Нельзя не отметить и такую роль российского венчурного капитала, как источник консультационной поддержки, особенно важную на этапе реструктуризации предприятий. Венчурные инвесторы далеки от того, чтобы 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. 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 предприятий⁷.

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.

5.2. 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 привлекательна для инвестиций, и приемлемая *доходность* самих инвестиций.

Свободный капитал

Что касается свободного капитала или источников инвестирования для венчурных предприятий, то к основным долгосрочным источникам, из которых формируется венчурный капитал, традиционно относятся:

- 1) правительственные и международные организации, организации, специализирующиеся на инвестициях, пенсионные и страховые фонды и частные инвесторы;
- 2) коммерческие банки, рынок ценных бумаг и т. д.;
- 3) зарубежные, чаще государственные деньги, которые, как правило, направляются на работу с крупным бизнесом или на реструктуризацию долгов.

По инициативе Европейского банка реконструкции и развития (ЕБРР) в 1994 г. в России стали создаваться первые венчурные фонды. Десять региональных венчурных фондов образовали Российскую ассоциацию прямого и венчурного инвестирования

⁷ Venture Capital Market, <http://www.vcapital.com>.

(РАВИ). Одновременно с ЕБРР Международная финансовая корпорация приняла участие в венчурных структурах.

7 июня 2006 г. в соответствии с распоряжением Правительства Российской Федерации была создана Российская венчурная компания (РВК) — государственный фонд венчурных фондов и институт развития Российской Федерации, созданный как инструмент построения национальной инновационной системы с помощью венчурного инвестирования. Его штаб-квартира находится в Москве. 100% РВК принадлежит Российской Федерации, размер уставного капитала — 30 млрд рублей.

РВК вкладывает средства через частные венчурные фонды, создаваемые совместно с частными инвесторами. По состоянию на август 2010 г. фондами с участием РВК был проинвестирован 31 проект, в том числе производитель станций для солнечной энергетики *BrightSource*, проект IP-телефонии «Симбиотел» и «системы инерциальной навигации» компании *Innalabs*. Совокупный объем проинвестированных средств составляет около 5 млрд рублей.

При участии РВК были созданы десять венчурных фондов:

- «ВТБ — Фонд венчурный» (3061 млн руб.);
- «Биопроцесс Кэпитал Венчурс» (3000 млн руб.);
- «Максвелл Биотех» (3061 млн руб.);
- «Лидер — Инновации» (3000 млн руб.);
- «Тамир Фишман Си Ай Джи венчурный фонд» (2000 млн руб.);
- «С-Групп Венчурс» (1800 млн руб.);
- «Новые технологии» (3061 млн руб.);
- «Фонд посевных инвестиций Российской венчурной компании» (2 млрд рублей);

из них два фонда — в зарубежной юрисдикции:

- RUSSIAN VENTURE CAPITAL I LP;
- RUSSIAN VENTURE CAPITAL II LP.

Общий размер фондов составляет около 22 млрд рублей. Доля ОАО «РВК» — около 12 млрд рублей.

Из всех агентов банки и действующие фонды наиболее подготовлены для развития венчурной индустрии на территории Российской Федерации.

Оптимальные условия для развития бизнеса

Другим и не менее важным шагом 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*, регулирующую 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 неприглядной 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.

Общая законодательная база правового регулирования инновационной деятельности включает:

- Конституцию Российской Федерации;
- Гражданский кодекс РФ⁸;
- Уголовный кодекс РФ (в части уголовной ответственности за нарушение прав интеллектуальной собственности);
- Федеральный закон от 23 августа 1996 г. № 127-ФЗ «О науке и государственной научно-технической политике»;
- Федеральный закон от 4 июля 1996 г. № 85-ФЗ «Об участии в международном информационном обмене»;
- Федеральный закон от 27 декабря 2002 г. № 184-ФЗ «О техническом регулировании».

Несомненно, что принятие перечисленных законов стало важнейшим шагом 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 труднопреодолимого барьера для притока частных инвестиций и инвестиций государственных промышленных предприятий в инновационную сферу.

⁸ Такие правовые нормы, как закон об авторском праве, патентный закон, закон о товарных знаках и законы о правовой охране программ для ЭВМ и баз данных и о правовой охране топологий интегральных микросхем, были упразднены с введением в действие IV части Гражданского кодекса РФ 1 января 2008 г.

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, которые могут принимать участие в венчурной инновационной деятельности различными способами:

1. Предоставляя кредиты для финансирования венчурных инновационных проектов.
2. Участвуя в организации венчурного инновационного фонда и 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 крупные коммерческие банки в России накопили 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 прихо-

дится 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.) оказалась слишком высокой и недоступной изобретателю и начинающему предпринимателю. И потому после преобразования Мининформсвязи РФ в Минкомсвязи РФ работа над созданием технопарков была приостановлена. 27 марта 2009 г. министр Щеголев объявил о приостановлении федерального финансирования программы. Тем не менее, создание образцовых технопарков (например, в Санкт-Петербурге и Москве) позволило накопить некоторый опыт в осуществлении поддержки инновационной деятельности, что, несомненно, имело 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 инженеринговых 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.

ИННОВАЦИОННЫЙ ЦЕНТР «СКОЛКОВО» — АНАЛОГ ЗНАМЕНИТОЙ СИЛИКОНОВОЙ ДОЛИНЫ

О планах по созданию в России Центра исследований и разработок Президент России Дмитрий Медведев объявил в феврале 2010 г. на заседании комиссии по модернизации и технологическому развитию экономики РФ. В проекте предполагается «объединить усилия государства и частного бизнеса для скорейшего появления инновационных разработок и их коммерческой реализации». И для этого будут созданы все условия: не только хорошо оборудованная обособленная территория, на которой расположится центр с со-

временными лабораториями, со всей необходимой инфраструктурой, но и самые разнообразные льготы.

Среди мест, где может быть построен российский аналог американской Кремниевой долины, назывались Томск, Новосибирск, Санкт-Петербург, Обнинск, Дубна, а также ряд территорий в непосредственной близости от Москвы, включая земли между МКАД и Троицком, ряд участков по Новорижскому и Ленинградскому шоссе. В итоге было решено построить комплекс на территории городского поселения Новоивановское и городского поселения Одинцово, вблизи деревни Сколково, в восточной части Одинцовского района Московской области, в 2 км к западу от МКАД на Сколковском шоссе.

Как заявил глава государства, комплекс в Сколково будет создан для работы в области пяти приоритетных направлений модернизации:

- ☐ энергетика;
- ☐ информационные технологии;
- ☐ телекоммуникации;
- ☐ биомедицинские технологии;
- ☐ ядерные технологии.

Строительство научно-технического комплекса займет от 3 до 7 лет. В 2010 г. на создание иннограда из бюджета было выделено 4,6 млрд рублей.

Свои проекты, которые могут быть «пересажены» в инноград, на экспертизу Президентской комиссии по модернизации уже представили Новолипецкий металлургический комбинат, «Евраз», «Ренова», «Силовые машины», «Альфа-групп», «Лукойл», «Синара», РЖД, «Параллелс» и РАН.

Помимо вышеперечисленных 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 выпу-

скающей 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 мирового опыта управления качеством в инновационной деятельности должно значительно повысить возможности выхода российских инновационных предприятий на международные рынки.

Одним из важнейших факторов, способствующих активизации инновационной венчурной деятельности в России, является также *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 сотрудничества на межфирменном уровне, то оно в значительной степени тормозится общей неблагоприятной макроэкономической обстановкой и имеет те же 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, институцио-

нальное 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.

Вопросы для самооценки по теме 5

1. С чего начинается процесс венчурного предпринимательства?
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 интеллектуальной собственности 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?

Выводы

1. Венчурный капитал всегда выступает в форме прямых инвестиций, т. е. под контроль попадает не менее 10% уставного капитала предприятия — венчура.
2. 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 венчура⁹.
3. 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 исследований 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 менеджмента¹⁰.
4. Финансирование венчурного предприятия делится на этапы, которые приблизительно совпадают с этапами инновационно-

⁹ *Sahlman W. A.* The Structure and Governance of Venture-Capital Organizations. *Journal of Financial Economics*. 1990. № 27.

¹⁰ *R. E. van Warken.* A Natural Link? Emerging Growth Companies And Venture Capital Firms In The Process Of Internationalization. 1990.

го 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 финансирования¹¹. Во-вторых, угроза неполучения финансов для реализации следующего этапа проекта заставляет предпринимателя максимизировать усилия на текущем¹². То есть у инвестора имеется возможность отказываться от проекта, если не достигнуты оговоренные контрактом финансовые или нефинансовые критерии, что стимулирует предпринимателей проявлять максимум усилий и избегать необоснованных рисков.

5. 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%¹³.
6. Заинтересованность в получении доходов не текущего характера (проценты, дивиденды), а стратегического в долгосрочном периоде.
7. Венчурные инвесторы предпочитают совместное финансирование проектов (синдикацию) с целью последующего 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

¹¹ *Admati A., Pfleiderer P.* Robust Financial Contracting and the Role of Venture Capitalists // *Journal Of Finance*. 1994. № 49.

¹² *Sahlman W.* Aspects of Financial Contracting in Venture Capital // *Journal of Applied Corporate Finance*. 1988.

¹³ *Bygrave W., Hay M.* The Venture Capital Handbook, London // *Financial Times Prentice Hall*, 1999.

экспертизу проектов¹⁴. Уровень синдикации зависит также от размера фонда ВК, его отраслевой направленности, ориентации на те или иные стадии развития предприятий.

8. Особенностью венчурного инвестирования является также то, что венчурные фонды, финансирующие ранние стадии, чаще специализируются на определенных отраслях, чем фонды, финансирующие более поздние стадии¹⁵. При этом, чем крупнее фонд венчурного капитала, тем он менее специализирован на отдельных отраслях производства. А государственные фонды ВК вообще не придерживаются в этом плане никаких принципов¹⁶.
9. Для инвестирования предприятий американские венчурные фирмы, организованные в форме партнерств 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.
10. Тщательное изучение отрасли вложения средств, основных конкурентов, определение предполагаемого объема продаж и перспектив роста инвестируемых компаний.
11. Желание венчурных инвесторов выйти из бизнеса через 5–10 лет, продав принадлежащую долю по максимально возможной цене. Через три года после первой публичной котировки лишь 12% ведущих рискованных инвесторов удерживают у себя 5% и более акций профинансированного ими венчурного предприятия.

¹⁴ *Bygrave W.* Syndicated Investments by Venture Capital Firms: A Networking Perspective // *Journal of Business Venturing*. 1987. № 2.

¹⁵ *Norton E., Tenenbaum B. H.* Specialization versus Diversification as a Venture Capital Investment Strategy // *Journal of Business Venturing*. 1993. № 8.

¹⁶ *W. A. Sahlman.* The Structure and Governance of Venture-Capital Organizations // *Journal of Financial Economics*. 1990. № 27.

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 конкурентоспособна. Однако для освоения ее массового производства требуются реконструкция, модернизация или приобретение нового оборудования. Сумма необходимых капиталовложений и предлагаемые условия кредита (собственных финансовых ресурсов у АО нет) обуславливают срок окупаемости через три 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 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 годовую прибыль в размере 50%, от компании, работающей больше года — 40–60% годового прироста, от компании, достигшей точки безубыточности — 30–40% в год, а от компании, работающей на стадии внедрения продукции на рынок — 20–30% в год.

При годовой норме прибыли в 15% можно говорить, что за 5 лет стоимость инвестиций увеличится в 2 раза. Можно видеть, что 58-процентная годовая норма прибыли соответствует ситуации, когда за 5 лет стоимость инвестиций увеличивается в 10 раз.

Вопросы

1. Как построятся отношения компании и венчурного капитала, если компания рыночной стоимостью 20 млн долларов нуждается в 1 млн долларов инвестиций?
2. Какую долю компании может получить инвестор в обмен на свои инвестиции?

Кейс 3. Оценка стратегии обеспечения финансирования проекта на примере строительной компании

Вопрос	Ответ
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
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
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
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

Вопрос	Ответ
Как вы оцениваете возможность получения кредита в банке?	1. Очень низкая
	2. Низкая
	3. Не могу принять решение
	4. Относительно высокая
	5. Очень высокая
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
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 «Шины для вашей машины»

АО «Шины для вашей машины» 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 включает 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.
2. 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

Вопрос	Ответ
Как вы оцениваете вероятность риска потери вложенных средств в связи с проблемой сбыта продукции?	1. Очень низкая 2. Низкая 3. Не могу принять решение 4. Относительно высокая 5. Очень высокая

Вопрос	Ответ
Как вы оцениваете риск производства продукции, не отвечающей требованиям по качеству?	1. Очень низкая 2. Низкая 3. Не могу принять решение 4. Относительно высокая 5. Очень высокая
Как вы оцениваете риск ненадежного снабжения производства?	1. Очень низкий 2. Низкий 3. Не могу принять решение 4. Относительно высокий 5. Очень высокий
Как вы оцениваете риск остановки проекта в связи с недостаточным финансированием?	1. Очень низкий 2. Низкий 3. Не могу принять решение 4. Относительно высокий 5. Очень высокий
Как вы оцениваете социально-политический риск?	1. Очень низкий 2. Низкий 3. Не могу принять решение 4. Относительно высокий 5. Очень высокий
Как вы оцениваете вероятность природных явлений (катастроф), которые могут привести к потере вложенных средств?	1. Очень низкая 2. Низкая 3. Не могу принять решение 4. Относительно высокая 5. Очень высокая
Как вы оцениваете экологический риск проекта?	1. Очень низкий 2. Низкий 3. Не могу принять решение 4. Относительно высокий 5. Очень высокий
Как вы оцениваете риск того, что эффективная работа предприятия будет невозможна вследствие каких-либо криминальных действий?	1. Очень низкий 2. Низкий 3. Не могу принять решение 4. Относительно высокий 5. Очень высокий

Кейс 6. ОАО «Арнест»

Компания «Арнест», созданная на базе Невинномысского завода бытовой химии (Ставропольский край), сделала себе имя на производстве аэрозольной продукции. Ей принадлежит торговая марка «Прелесть», известная в стране не меньше, чем зарубежные бренды, 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. Примерно 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 интерес. 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. Их удовлетворили технологии, автоматизация процессов, требования к упаковке, оборудование, подготовка персонала, санитарные нормы, экология, даже кафель в туалете — и тот не оставили без внимания. Вот уже несколько лет «Арнест» производит для *Schwarzkopf & Henkel* средства под маркой *Taft*, дезодоранты и антиперспиранты

Fa, средства по уходу за волосами *Shauma*, *Gliss Kur* и *Syoss*, краски для волос *Brilliance*. С 2005 г. с концерном сотрудничает фирма *L'Oreal*: согласно контракту, «Арнест» делает средства по уходу за волосами *Fructis Style* и дезодоранты *Garnier Mineral*. С 2007 г. для другого европейского гиганта *Unilever* на конвейере российского партнера идет производство дезодоранта *Rexona*. Сегодня ассортимент контрактной продукции насчитывает более 200 наименований. «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. Проект «Фарфоровый путь»¹⁷

В конце 1990-х — начале 2000-х гг. торговая фирма СТР из Санкт-Петербурга решила наладить выпуск стильной и недорогой фарфоровой посуды. Проект получил название «Фарфоровый путь».

По расчетам руководства СТР, за три года «Фарфоровый путь» мог занять около 5% российского фарфорового рынка емкостью 60–70 млн долларов. Планировалось разрабатывать 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

¹⁷ По статье Е. Карасюка «Непутевый фарфор», <http://www.flb.ru/info/32886.html>.

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. Мощности завода позволяли выпускать посуды на 1 млн долларов в месяц. Договорились, что «Фарфоровый путь» будет закрывать 10–15% этой суммы. И впоследствии, если все пойдет хорошо, она увеличится.

В начале 2002 г. в продажу поступила первая коллекция «Фарфорового пути». За полгода месячный оборот проекта превысил 100 тыс. долларов. Причем до конца 2002 г. его можно было удвоить — динамика обнадеживала.

Однако летом 2002 г. СТР покинули трое менеджеров, которые занимались традиционными для СТР оптовыми направлениями. С этого момента весь финансовый и управленческий фокус переместился на «Фарфоровый путь». Было решено привлечь к проекту инвестора. Потребность во внешнем финансировании на данном этапе оценивалась в 100 тыс. долларов.

Разработку инвестиционного меморандума доверили местной консалтинговой компании. А питерский банк средней руки легко согласился выдать компании кредит под залог клиентского товарооборота, причем по среднерыночной ставке (26–28% годовых).

К осени 2002 г. СТР уже имела дилерских заявок на 200 тыс. долларов. Компания ждала последние партии посуды из Богдановича, чтобы во всеоружии встретить сезонные продажи.

Но тут начались проблемы с поставщиком. На специализированной посудной выставке, проходившей в Москве, директор БФЗ устроил скандал. Он заявил, что СТР торгует посудой его предприятия, выдавая ее за свою.

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: директору БФЗ было направлено уведомительное письмо о нарушении им авторских прав, и это возымело действие.

Хуже обстояло дело с поставками. В одностороннем порядке директор БФЗ пересмотрел условия договора с компанией. В результате месячная рассрочка платежа сменилась 100-процентной

предоплатой. Уже изготовленная партия товара, столь необходимая СТР в разгар сезона, застряла в Богдановиче. Текущая задолженность перед поставщиком составляла около 15 тыс. долларов. 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. долларов. Наконец, подходило время платить по счетам за летние поставки деколи и упаковки.

Компания резко пошла в минус, хотя с сентября по декабрь 2002 г. она всеми способами старалась восстановить хозяйственный цикл: в частности, 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. Упущенная выгода оценивалась в сотни тысяч долларов.

Оставались надежды на инвестора, однако из по меньшей мере десятка компаний, с которыми велись переговоры, никто не проявил к нему интереса. Даже профильные предприятия.

К весне 2003 г. истек срок кредитного договора с банком. Общая сумма задолженности СТР составила около 230 тыс. долларов. В то же время стоимость товарных остатков оценивалась даже в большую сумму — порядка 270 тыс. долларов. Но склад был заполнен недоукомплектованной продукцией. Глава СТР продолжал убеждать банк, что необходимо закупить недостающий фарфор. Это оживило бы сбыт, тем более что завод в Богдановиче пошел на уступку и уже просил только 50% предоплаты. Но банку такой план не понравился. Поэтому разрешить сложную ситуацию руководство банка попросило третьих лиц.

Это были две фирмы, также имевшие счета в данном банке. Одна из компаний согласилась предоставить дополнительное обеспечение по непогашенному кредиту, а другая — просто посильное содействие. Обе стали пытаться «навести порядок» в фирме-должнике: они ввели в управление своих менеджеров, сократили зарплату персоналу и расходы на аренду помещений. В итоге большинство сотрудников уволилось, а склад и офис СТР передислоцировали на территорию одной из упомянутых компаний. Принятые меры за год только ухудшили положение.

Прибегнув к помощи «кризис-менеджеров», банк смог вернуть менее 15% долга.

Эксперты до сих пор считают «Фарфоровый путь» самым ярким событием на российском рынке посуды. «Просто на нашем незрелом рынке “Фарфоровый путь” был слишком взрослым проектом. Возможно, в будущем ему повезет больше» — полагают эксперты.

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 СТР или же результатом неблагоприятного стечения обстоятельств? Каких?
3. Прокомментируйте ситуацию с БФЗ. Как бы вы поступили на месте директора СТР?

Кейс 8. Одинцовская кондитерская фабрика и конфеты «А. Коркунов»

Идея строительства фабрики и выпуска шоколадной продукции класса «премиум» принадлежит основателю Одинцовской кондитерской фабрики Андрею Николаевичу Коркунову. В условиях сложной экономической ситуации — напомним, что это был период после «дефолта» 1998 г. — завершается строительство новой кондитерской фабрики, и в сентябре 1999 г. начинается производство шоколадной продукции.

Шоколадные конфеты «А. Коркунов» созданы по уникальным рецептам с использованием элитных сортов какао-бобов и высококачественного отборного ореха из итальянской провинции Пьемонт. Сделав акцент на исключительном качестве продукции, Андрей Коркунов поставил свою подпись как именную гарантию и символ отличия торговой марки «А. Коркунов».

Уже более 10 лет стратегия производства Одинцовской кондитерской фабрики заключается в том, чтобы производить вкусный и высококачественный шоколад и шоколадные конфеты, которые

так любят и ценят российские потребители. Именно поэтому для производства продукции используется исключительно качественное натуральное сырье от ведущих мировых производителей.

Сегодня Одинцовская кондитерская фабрика — одно из самых современных производств шоколадной продукции не только в России, но и в Европе. По отзывам ведущих мировых экспертов, качество строительства, технического и технологического оснащения фабрики полностью соответствует высшим международным стандартам.

Ассортимент фабрики насчитывает более 40 наименований шоколадной продукции: шоколадные конфеты, шоколадные плитки и шоколадные батончики. Каждый вид конфет имеет свое оригинальное название — «Криолло», «Арриеро», «Доминго», «Пуэррто», «Монти», «Демонте», «Портобело» — это благозвучные географические названия, в том числе и тех провинций, где произрастают какао-бобы.

На фабрике есть Лаборатория инновационных разработок, которая также производит изысканные шоколадные конфеты ручной работы. Изготовленные вручную по оригинальной рецептуре, конфеты в совершенстве раскрывают палитру истинного вкуса настоящего шоколада. Тонкое сочетание натуральных ингредиентов, исключительно свежих сливок, высшего сорта какао-бобов и превосходного качества какао-масла делает вкус шоколадных конфет «А. Коркунов» столь изысканным. Также при Одинцовской кондитерской фабрике работает «Школа шоколада», которая открыта для всех желающих постигнуть секреты кондитерского мастерства.

Сегодня торговая марка «А. Коркунов» — настоящая классика российского шоколада, и не случайно: вкус и качество шоколадных конфет, элегантный стиль оформления и дизайн упаковки выполнены в лучших традициях шоколадного мастерства.

«А. Коркунов» — официальный поставщик Московского Кремля с 2006 г.

Это текст с официального сайта торговой марки «А. Коркунов». Компания уже 10 лет существует на российском рынке кондитерских изделий и безусловно является одной из ведущих в своем секторе.

Вопросы

1. Как вы оцениваете вклад в финансирование организаций или лиц, непосредственно представляющих проект?
2. Как вы оцениваете возможность привлечения вкладов населения для финансирования проекта?
3. Как вы оцениваете возможность привлечения для финансирования национальных инвесторов, таких, как банки и инвестиционные фонды?
4. Как вы оцениваете возможность привлечения для финансирования иностранных инвесторов?
5. Как вы оцениваете возможность получения кредита в российском банке?
6. Как вы оцениваете возможность получения кредита в зарубежном банке?
7. Как вы оцениваете стратегию обеспечения гарантий инвесторам, разрабатываемую авторами проекта?

Кейс 9. Рынок кирпича¹⁸

По данным экспертов, объем производства строительного и лицевого кирпича (включая камни) за 2008 г. в России составил 13,379 млрд штук условных кирпичей. Тогда как в 2009 г. выпуск продукции упал до 8,480 млрд шт. Таким образом, рынок кирпича из-за кризиса сократился на 40%. Из-за резкого падения объемов строительства в 2009 г. некоторые производители также приостановили выпуск своей продукции.

В общей структуре российского производства кирпича доля керамического составляет 44%. Силикатный занимает второе место — 37%. На остальные виды продукции (кислотоупорный и др.) приходится около 20% общего объема, и при этом их доля постепенно снижается за счет роста выпуска силикатного и керамического кирпича.

В последние годы наблюдалась тенденция увеличения производства лицевого кирпича. Облицовочный кирпич выпускать вы-

¹⁸ По статье О. Васильевой «Оборотная сторона кирпича», <http://www.bn.ru/articles/2010/02/08/56402.html>.

годнее, чем простой строительный. При аналогичных затратах сырья, электроэнергии и трудовых ресурсов конечная цена изделия значительно выше, чем традиционного строительного. И в дальнейшем, считают эксперты, сложившаяся структура продукции значительно не изменится.

«Мы смотрим на перспективы кирпичного рынка с оптимизмом. Но предсказать, в каких долях будет востребован тот или иной вид кирпича, доподлинно не возьмется никто, — поделился своим видением ситуации Алексей Онищенко, специалист по связям с общественностью компании «Победа ЛСР». — В период кризиса рынок многоэтажного жилья был фактически заморожен. Сейчас наблюдается смещение спроса в сторону частного строительства и коттеджной застройки. Нашими прямыми конкурентами, помимо кирпичных заводов, выступают производители газобетона, пенобетона и других материалов, позволяющих возводить «каменные» дома. Очевидно, что застройщики ищут новые решения, позволяющие, с одной стороны, снизить затраты на строительные материалы, а с другой — найти новые оригинальные решения для оформления фасадов зданий».

Высокое качество и конкурентная цена продукции напрямую зависят от современного технического оснащения. Большинству российских заводов, производящих кирпич, требуется техническое перевооружение. В условиях кризиса это было под силу крупным игрокам рынка, таким, как «Победа ЛСР». Остальные участники рынка пока только заявляют о новых предприятиях или модернизации существующих.

Эксперты считают, что в 2010 г. объем кирпичного и кирпично-монолитного строительства увеличился. Планировалось сдать 3 398 091 кв. м таких новостроек (81,90% от общего объема строящегося жилья): 616 757 кв. м (14,86%) — кирпичные здания, 2 781 334 кв. м (67,03%) — кирпично-монолитные дома. По мнению специалистов, это может вызвать увеличение спроса на продукцию, что в результате приведет к повышению стоимости кирпича.

Производители крайне заинтересованы в восстановлении рынка многоэтажного жилищного строительства как области сбыта продукции, так как доля, которая приходится на малоэтажное домостроение, очень мала.

Вопросы

1. Может ли, по вашему мнению, рынок кирпича быть интересен инвесторам?
2. Каковы при этом могут быть цели инвесторов?

Кейс 10. Компания «Инпром»

Столкнувшись в конце 1990-х гг. 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 сервисных 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 России металлоторговая компания «Инпром» работала по прямым контрактам, обеспечивая транзитные поставки. Приоритеты таганрогских металлоторговцев изменились в 2000 г. Компания сделала ставку на создание обширной региональной торговой сети. В конце 2001 г. филиалы «Инпрома» обеспечивали 5,7% его продаж, через год этот показатель вырос до 56%. Но вскоре компания столкнулась с новым вызовом. Считается, что 1% увеличения ВВП стимулирует 1,5–2% роста объема внутреннего металлопотребления. Но оказалось, что хорошая рыночная конъюнктура имеет для металлоторговцев обратную сторону. Металлургические холдинги, намереваясь получать дополнительные 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 8000–12 000 кв. м. Их стоимость высока — около 2 млн долларов. Помимо этого приходится дополнительно тратить еще от 1 до 3 млн долларов 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 г. «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 к 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 г. «Инпром» первым среди российских металлоторговых компаний запустил краткосрочные вексельные программы. Хотя размещение ценных бумаг принесло ему более 10 млн долларов по ставке 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 добиваться ежемесячных продаж в 1,5–2 млн долларов.

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 11. Формирование инфраструктуры венчурного предпринимательства

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

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 12. Венчурный фонд *Intel Corporation*

15 мая 2004 г. *Intel Capital*, корпоративный венчурный фонд *Intel Corporation*, сделал два объявления. Первое — об открытии офиса в Москве. Второе — об инвестициях в 10 млн долларов совместно с Международной финансовой корпорацией (*IFC*) в российскую компанию *ru-Net Holdings*. Оба эти заявления сильно встряхнули российский венчурный рынок.

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, то на каждый доллар, вкладываемый им, должны будут появиться еще несколько из других источников. Как это скажется на российском венчурном рынке, — покажет время.

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 в 2004 г.?

Кейс 13. Краностроительный завод «Бакра»

Московский краностроительный завод «Бакра» в начале 2000-х гг. прекратил выпуск своей продукции, невзирая на наличие у него

всех необходимых площадей, оборудования и пакета выгодных заказов, в том числе и для экспорта. В результате противоправных действий немецкой фирмы «Wirtgen International» был нанесен существенный ущерб промышленности города Москвы и Российской Федерации.

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 был выявлен и подтвержден в процессе проверки Останкинской межрайонной прокуратурой в ноябре 1997 г. и фигурировал как установленный в арбитражном процессе между представителями коллектива «Бакры» и фирмой «Wirtgen International». Анализ юридической стороны ситуации показал, что со стороны инофирмы и ее сообщников из числа бывших руководителей «Бакры» налицо были признаки приобретения права на чужое имущество путем обмана в крупном размере, организованного группой лиц — п. а, б ч. 3 ст.159 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.

Вопросы

1. Проанализируйте ситуацию.

Кейс 14. Полный *seed*

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 бизнес-ангелов напрямую зависит от особенностей проекта. Но редкие из них получают больше 0,5–1 млн долларов — суммы, характерной скорее для деятельности венчурных фондов. Представители сетей рекомендуют вести игру с капиталом от 100 тыс. долларов, устанавливая при этом нижний порог на уровне 50 тыс. долларов. Среди хороших проектов могут быть и 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”. — Недавно мы нашли проект по производству аппаратов для выделки и обработки меха. Очень консервативная область, где мало что изменилось за последние столетия, кроме химии. Так вот, там нет даже инструментального образца. Зато мы просчитали предполагаемую доходность: 50 тыс. долларов вкладываешь, а через два года 1 млн долларов 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 15. 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% ответственных 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. Однако стоит учитывать, что такие программы предлагаются клиентам, готовым размещать достаточно крупные суммы — сотни тысяч долларов. Но 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 16. Силиконовая Долина¹⁹

Silicon Valley (Силиконовая Долина) — это выдуманное журналистами название части долины Санта-Клара и примыкающих к ней с северо-запада районов полуострова Сан-Франциско и с северо-востока — восточного берега залива Сан-Франциско. Это третий по величине центр высоких технологий в США после Нью-Йорка и Вашингтона. Здесь трудятся около 250 000 специалистов сферы высоких технологий. Это самая высокая концентрация людей данного профиля. Средний годовой доход такого сотрудника составляет около 150 тыс. долларов — больше в этой сфере не получает никто.

Но главную достопримечательность Силиконовой Долины скорее можно отнести к области виртуальной, а не реальной экономики. Речь идет о феномене венчурного бизнеса — специфическом виде финансирования высокоприбыльных 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. Была даже 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 образующейся или уже действующей фирмы, которая еще не представлена на фондовой бирже, покупается пакет акций — 50% или больше. Подобным образом финансируется ее последующая деятельность. В среднем каждая венчурная компания финансирует семь проектов в год.

¹⁹ По статье А. Кокишрова, П. Кирьяна «Торговцы будущим» (журнал «Эксперт». 1999. № 23).

Механизм получения денег достаточно прост: необходимо прийти к венчурному капиталисту и убедить его в высокой прибыльности предлагаемого проекта. Каждая венчурная фирма получает в месяц 200–300 предложений от людей, обещающих, как правило, рост капитализации в 10–50 раз через 2–3 года после появления компании. Но не каждый более или менее интересный проект или новая компания могут рассчитывать на вливания. Примерно из 1000 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 срока (оговоренного сторонами при заключении сделки), обычно через 2–4 года, венчурные компании вместе с высокой прибылью могут получить назад свои деньги, продав свой пакет акций, когда бумаги компании-клиента начнут котироваться на фондовой бирже.

Ежегодные объемы средств, вкладываемых американскими венчурными компаниями 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 предприятий 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.

Вопросы

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

Тесты к разделу 1

Склонны ли вы к риску?

Внимательно прочитайте 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 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 авторалли: 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 безрас- судности: 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 поло- жение 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 ри- сковать: а, б.
23. Меня нельзя назвать опрометчивым человеком: а, б.
24. Я не возьмусь решать проблему, не получив достаточно инфор- мации: а, б.
25. Даже если мне ясно, как себя вести, я, как правило, медлю с при- нятием 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, СОГЛА- СЕН. 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 принимает 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. Потенциальные 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 преимущества 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

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 действующим законодательством.

Франчайзинг — это также форма организации 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 дает франчайзи прекрасную возможность получить прибыль и понять выгодность своего вложения. Франчайзи необходимо сделать первоначальный взнос франчайзеру, а затем выплачивать ежемесячные взносы. Это своего рода аренда,

потому что франчайзи в результате получает право использовать товарный знак франчайзера 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 на 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 его продвижение, создает хорошую репутацию и узнаваемый имидж (так называемый «бренднэйм»). После того, как компания доказала 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, которые покупают возможность обучения и помощь при создании бизнеса у франчайзера и выплачивают 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 выгодные скидки на важные поставки (материалы, расходные средства). Эти скидки 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, а также 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 развлечения, прокат специального оборудования и туристические агентства.

Франчайзинговые взаимоотношения могут быть прибыльными для обеих сторон. Франчайзи заинтересован в максимальных продажах при минимальных затратах, для чего, в частности, должен следовать правилам ведения бизнеса по франшизе и участвовать в рекламных и маркетинговых компаниях, проводимых франчайзером. Франчайзер сосредоточенно 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 достаточно сложные, их можно сравнить с взаимоотношениями президента и группы экспертов по всем важным вопросам. Президент — это франчайзи, который отвечает за данный бизнес. Но президент никогда не бывает абсолютным специалистом во всем. У президента всегда есть группа советников, которые являются экспертами по техническим вопросам. Эти люди понимают, что президент признает их авторитет и опыт и будет следовать их рекомендациям. Чтобы стать президентом, франчайзи должен выполнить следующие семь условий:

1. Полностью принять точку зрения франчайзера, его цели и ценности в данном бизнесе.

2. Доверять франчайзеру и уважать его и, в свою очередь, формировать уважение и доверие франчайзера к себе.
3. Принимать четко установленные правила и обязанности, описанные в договоре, поскольку после подписания договора они не подлежат никаким изменениям или дополнениям.
4. Стремиться работать и общаться с франчайзером.
5. Связать себя определенными обязательствами с бизнесом, быть верным ему в хорошие и плохие времена.
6. Следовать операционным процедурам и стандартам, установленным франчайзером.
7. 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, насколько для него приемлемы 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 поможем вам заработать».

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 стать 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, планируя создать систему из 50 фран-

шиз, 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, насколько успешно будет развиваться его бизнес. Вместо этого франчайзер ищет хорошо обеспеченного местного предпринимателя, обладающего организацией, которая позволит ему сделать систему франчайзера успешно работающей концепцией на территории всей страны.

6.2. История возникновения франчайзинга

Франчайзинг как система зародился 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. XX в. 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 того времени.

Наиболее быстро франчайзинг развивался в США в 1950–1960-е гг. в 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 *Bas-kin & Robbins*.

Наибольшего успеха в развитии системы удалось достигнуть в 50-х гг. XX в. братьям МакДональдам. В настоящее время франчайзинговая система *McDonald's* насчитывает более 30 тыс. предприятий в 118 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.

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.

По данным Международной ассоциации франчайзинга, в настоящее время в мире насчитывается 16,5 тыс. франчайзеров с более 1,2 млн франчайзи, объем продаж сетей составляет 1,4 трлн долларов, занятость во франчайзинге оценивается в районе 12 млн человек.

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.

В России франчайзинг начинает получать широкое распространение лишь в последние годы. В 1997 г. была создана Российская ассоциация франчайзинга (РАФ), целью которой является поддержка и защита интересов ее членов (российских и зарубежных фирм) в целях создания более благоприятной правовой и экономической среды для распространения франчайзинга в России. На сегодняшний день членами РАФ являются 62 компании, среди которых такие известные компании, как «Экспресс Ритейл», «Шоколадница», ООО «ИНВИТРО», 1С, торговый дом «Копейка», «ЦентрОбувь» и др.

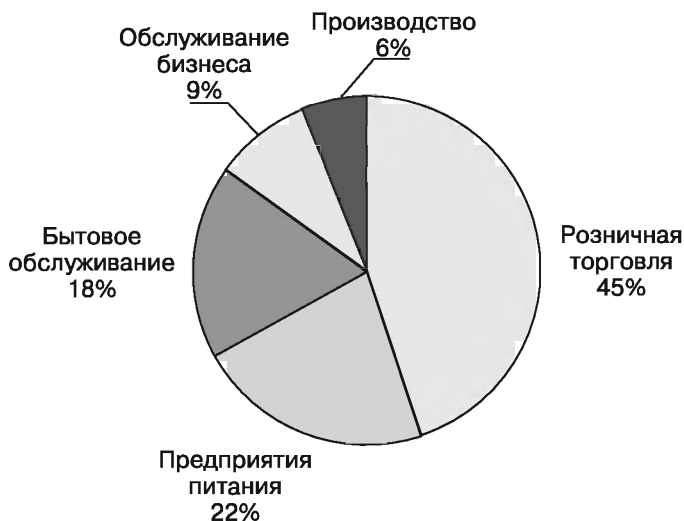


Рис. 5. Распределение количества франшизных систем по видам деятельности

6.3. 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 предпринимателе-

лю) 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 представляет 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 как правообладатель 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 большего числа 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.

6.4. 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.

6.5. Преимущества франчайзинга

Преимущества для франчайзера

Франчайзер — это человек, который смог создать работающий бизнес, приносящий ему хорошую прибыль. Такая модель бизнеса должна легко поддаваться успешному повторению, поскольку бизнес франчайзера всегда имеет определенный проверенный рынок потребителей и ценную репутацию.

Развивать столь успешный бизнес можно двумя путями: 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 распространения бизнеса.* Если компания стремится к развитию на региональном, национальном или международном уровне, то потребуются дополнительные вложения в 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 (менеджменту), такие, как особая поддержка по консалтингу и маркетингу. Обе сделки (первоначальная продажа 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, предоставляемые 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 тот, у кого есть собственный бизнес, не остается 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 зачастую делают другие предприниматели. Франчайзер предостерегает 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 помога-

ет 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 возможность пользоваться опытом своего франчайзера.

3. *Франчайзинг оказывает 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 какое-то время сотрудничать. Вместе они должны достаточно поработать над формированием навыков франчайзи, с тем чтобы 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 обратиться к франчайзеру 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, ему самому приходится искать 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 знают, 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 не известной фирме. 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 — ему не угрожает соперничество со стороны других владельцев этой же франшизы. В отличие от франчайзи индивидуальный предприниматель никогда не знает, в каком месте возникнет наибольшая конкуренция, и, таким образом, его территория всегда остается более открытой для конкурентов.

6.6. Недостатки франчайзинга

Когда вы обращаетесь к франчайзингу, необходимо рассматривать не только преимущества, но и недостатки.

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 занизить 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. Несмотря 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 по теме 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 можете назвать?

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

Существуют следующие основные виды франчайзинга:

- товарный франчайзинг;
- производственный франчайзинг;
- сервисный франчайзинг;
- франчайзинг бизнес-формата.

7.1. Товарный франчайзинг

Этот вид франчайзинга представляет собой продажу товаров, производимых франчайзером и каким-либо образом маркированных его товарным знаком. Франчайзи, как правило, осуществляет их послепродажное обслуживание. Схема отношений при товарном франчайзинге представлена на рис. 6.

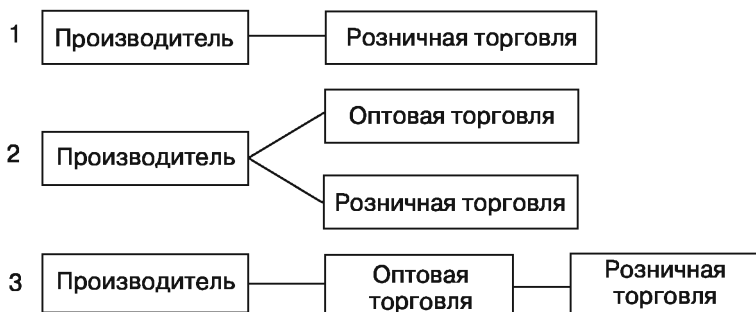


Рис. 6. Схема отношений при товарном франчайзинге

Правообладателем (франчайзером) при данном виде франчайзинга выступает производитель. Основным передаваемым правом

является право на использование товарного знака франчайзера. В варианте 3 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 на то, 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 такую форму используют несколько компаний, например, компании 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, поставляет обусловленный соглашением товар для его продажи франчайзи, но главное — это не сам по себе товар, а использование определенного ассортимента и определенной технологии торговли. Наиболее часто торговый франчайзинг применяется для сбыта товаров, имеющих значимую торговую марку или требующих специфических торговых услуг до или после продажи. Характерными примерами таких товаров являются бензин, автомобили, велосипеды, алкогольные и безалкогольные напитки, мелкая розница.

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. долларов, 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 изменением 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 может служить компания «Ле Монти», специализирующаяся в области розничной и оптовой торговли обувью и одеждой для женщин, мужчин и детей.

7.2. 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 1 (рис. 7) франчайзером выступает производитель сырья. Однако на практике чаще всего обладателем прав выступает предприятие, не являющееся производителем сырья или готовой продукции, и схема отношений складывается по двум другим ва-

риантам. Наиболее ярким представителем, использующим систему производственного франчайзинга, является компания *Coca-Cola*.

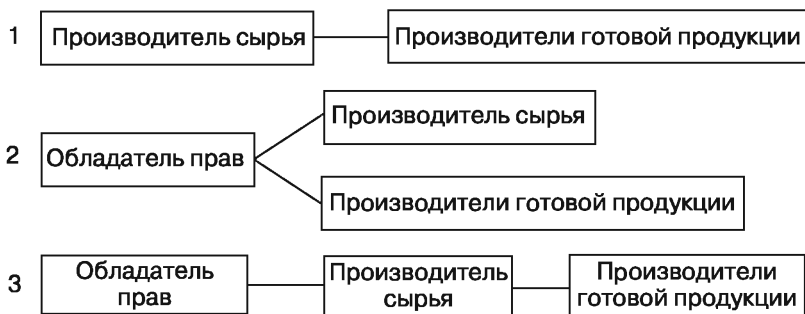


Рис. 7. Схема отношений при производственном франчайзинге

Каждый из местных или региональных разливающих или упаковочных заводов является франчайзи основной компании. *Coca-Cola*, *Pepsi* и другие компании продают концентраты и прочие ингредиенты, необходимые для производства напитков, местным разливающим компаниям, которые затем смешивают полученное сырье 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, подтвержденные охранными 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 составляют лишь часть отношений, предусмотренных системой франчайзинга.

7.3. Сервисный франчайзинг

Этот вид франчайзинга представляет собой нечто среднее между двумя указанными выше видами. Сфера его применения — услуги. Сущность заключается в том, что франчайзи предоставляется право заниматься определенным видом деятельности под торговой маркой франчайзера. Франчайзер имеет ряд запатентованных прав, которые на основании договора передаются франчайзи (рис. 8).



Рис. 8. Схема отношений при сервисном франчайзинге

Знакомая всем франчайзинговая система *McDonald's* наряду с товарным знаком и технологией приготовления сэндвичей 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 эконо-

мит 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.

7.4. Франчайзинг бизнес-формата

Последний вид франчайзинга 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 передаются 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. 9).

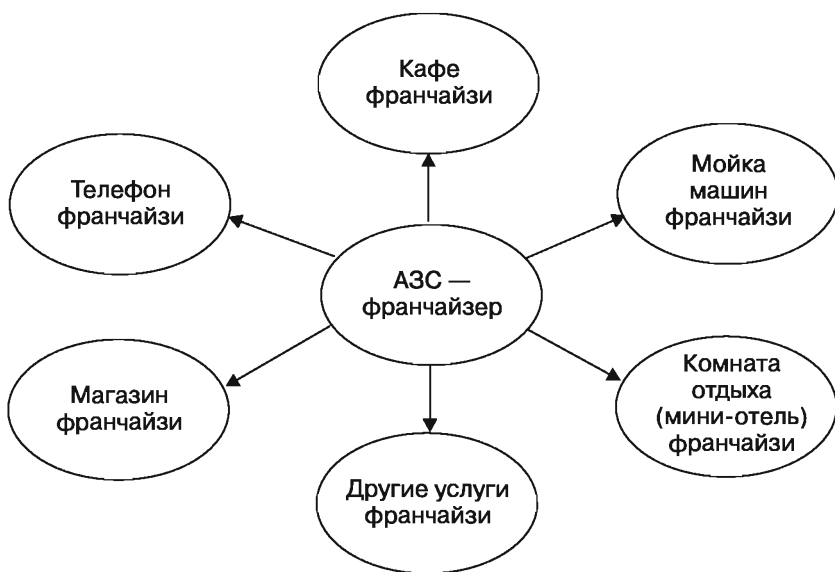


Рис. 9. Схема отношений при франчайзинге бизнес-формата на примере АЗС

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 большее доверие у потребителей, позволяет лучше учитывать их запросы и обеспечивает большую устойчивость системы.

Вопросы для самооценки по теме 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. Какова 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

8.1. Этапы разработки системы франчайзинга

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. 10.

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. 7).

Отношения по договору франчайзинга должны быть построены таким образом, чтобы приведенные в табл. 7 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 работы



Рис. 10. Этапы разработки системы франчайзинга

Таблица 7. 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	+			+

системы, недостаточная подготовка франчайзи, единоличные финансовые интересы самой фирмы «Дока-Пицца» привели к конфликту интересов внутри системы и, как следствие, к ее умиранию.

8.2. Оценка уровня репутации

Первое, что необходимо сделать потенциальному франчайзеру, — это оценить уровень своей репутации. Низкий уровень репутации не может быть привлекателен для 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 факторов²⁰:

- квалификация руководства;
- успехи на внутреннем и внешнем рынках;
- 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 всемирно известные компании, как, например, *Xerox* и *Hewlett-Packard*, 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. 8 приведены ответы на вопрос: «С чем связывается репутация компаний?» (ответы оценивались по четырехбалльной шкале: 4 — полностью согласен; 3 — частично согласен; 2 — частично не согласен; 1 — полностью не согласен).

²⁰ Использованы данные рейтинга «Эксперт-100. Репутация». 1998. № 16 (133).

Таблица 8. 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

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».

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 бренд должен вызывать 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 — понятие кратковременное, это то, что находится в умах у потребителей в настоящий момент, 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, оно включает в себя:

- сам товар или услугу со всеми его характеристиками;
- набор характеристик, ожиданий, ассоциаций, воспринимаемых пользователем и приписываемых им товару (имидж товара);
- информацию о потребителе;
- обещания каких-либо преимуществ, данные владельцем бренда потребителям, т. е. 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 эти восприятия довольно часто расходятся).

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 можно было 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 г. до н. э.

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 г. английское законодательство официально требовало, чтобы булочники отмечали своим знаком каждую буханку хлеба, чтобы вес каждой буханки соответствовал заявленному.

В ранней истории Соединенных Штатов маркирование часто использовали для идентификации скота (коров, овец), позже стали маркировать и различные товары, представленные владельцами определенных ферм или ранчо.

Однако настоящий расцвет идеи брендинга пришелся на вторую половину XX в., 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 долларов, в России — 4–12 млн долларов.

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 30–50 тыс. долларов, имя корпорации может обойтись в 50–70 тыс. долларов, а в некоторых случаях сумма превышает 100 тыс. долларов. 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. 11).



Рис. 11. Схема развития бренда

Начало работы над любым брендом — его позиционирование на рынке. Позиционирование бренда — это определение места бренда на рынке 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».

Для формирования каждого бренда разработчик должен задать себе четыре вопроса, позволяющих хорошо определить позиционирование. Они представлены в табл. 9.

Таблица 9. 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

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

Стратегия бренда определяет, с помощью каких методов четыре перечисленных в табл. 9 пункта могут быть выполнены — т. е. то, как товар следует сделать, назвать, классифицировать, упаковать, выставить и рекламировать. Обещания преимуществ, даваемые 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.

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. 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&M's* — «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. 10).

Таблица 10. 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 и 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.

СОЗДАНИЕ БРЕНДА *PENTIUM*

«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 — натрии (англ. *sodium*) или магнии (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);

- дорогостоящих задержек выхода продукта, изменения марки или выхода продукта заново;
- тяжб с другими компаниями.

Сложность разработки бренда наталкивает 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 бренд ждет та же участь, что и продукт: переход от стадии внедрения на рынок (через стадии роста и зрелости) к стадии спада в достаточно быстром темпе. Однако хорошо управляемые бренды практически бессмертны.

ДОЛГОЖИТЕЛИ

Марка пива *Lowenbrau* была впервые представлена в 1383 г. Она пережила чуму, войны, падение федерализма, открытие Америки, расцветы и падения целых наций.

Томас Липтон 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 определенной торговой маркой, могут «вымереть» от исчезновения или изменения вкусов потребителей, но сами торговые марки могут существовать в согласии с умами потребителей практически бесконечно. Знаменитые российские кондитерские фабрики им. Крупской и «РотФронт» продвигают свои новые товары, используя мощный бренд, наработанный за годы советской власти. АвтоВАЗ — 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, используется 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 суббренда

Управление брендом (*Brand Management*) — это процесс управления торговыми марками с целью стратегического увеличения стоимости бренда. Кроме того, под управлением брендом также может пониматься деятельность персонала, ответственного 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 так называемый «принцип 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 сво-

даться 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 *Camay*.

Дополнительный доход бренд может принести и при его растягивании (*Brand Extension*), т. е. при применении за пределами того товарного ряда, к которому он применялся изначально. Самым ярким примером в России будет, пожалуй, бренд «Доктор Щеглов». Первоначально появившийся на телеэкранах реальный персонаж — сексолог Лев Щеглов — дал свое имя сначала рубрике в передаче «Адамово Яблоко», затем — эротическому чаю. «Растягивание» на данную товарную категорию доктор Щеглов объясняет следующим образом: «Он [чай] 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».

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 смиряться 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 навредить торговой марке, особенно 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.

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 одним продуктам (телевизоры) и на нижнем — по другим (аудиотовары).

Ключ к уменьшению риска — создать 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 добавят, 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.

Возможно, самый простой подход к «снижению» марки — это снижение цены. Такие торговые марки, как *Marlboro*, *Budweiser* и *Pampers* 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 конкурентоспособными. Появилось понятие *value priced*, которое на русский язык можно перевести 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.

Компания *Procter&Gamble*, например, снижает 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 сместить с пьедестала, но она понесла ощутимый урон в результате этой акции. Удачным выходом при необходимости выйти на рынок *low end* без угрозы основному бренду является создание суббренда — дополнительной линии к бренду, существующему в более высоких слоях рынка. Однако при использовании суббренда, который использует имя основного бренда на низших сегментах рынка, есть два препятствия: первое — это «самоедство», когда на более дешевый бренд переключается часть старых покупателей основного бренда; второе — это «стягивание» имиджа бренда вниз, поскольку ассоциации с основным брендом все равно неизбежны.

Суббренд 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 суббренды, 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 от остальных линий отличаются более низкой ценой. 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. Суббренд должен обязательно информировать пользователей о том, что он не обладает всеми возможностями более дорогих товарных линий.

Часто случается так, что суббренд 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 среди 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 суббренд 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*. Суббренду придали более легкий и молодежный образ, который контрастировал с традиционно мужественным образом *Gillette* — это был ключевой момент в дистанционировании нового суббренда 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 суббренда могут помочь его восприятию как продукта для низших сегментов рынка. Включая в название слово *value* в значении «недорогой», компания *IBM* в линии *Value Point* 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

высококласные электрогитары по цене от 1500 до 3000 долларов, но у нее есть специальная серия *Starter* (новичок), товары в которой идут по цене 199 долларов. Бренд может использовать серию цифр, чтобы четко определить качественные характеристики и ценовой диапазон, в котором находятся их продукты.

При работе с суббрендами 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 выпшедшую 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 меньшими 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». Напротив, индивидуальность бренда *Mercedes* базируется на престиже и эксклюзивности. Именно поэтому модель *Mercedes 190* с ценой меньше 30 тыс. долларов не пользовалась успехом — она не соответствовала имиджу «престижной машины для богатых». Когда *Mercedes* переориентировала основную идею бренда с престижности на качество, суббренд 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 суббренда 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 идентичны, проблема становится более серьезной. Например, пленки *Kodak* разной чувствительности или линия *IBM Value Point*, 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 суббрендом. Так, основная линия может быть дополнена и ей может быть присвоено самостоятельное имя (например, «профессионал»), в то время как вводится экономичный суббренд («домашний»). По сути, тактика состоит в том, чтобы одновременно двигать бренд вверх и вниз.

Введение суббренда *Gillette Good News* отчасти оказалось столь эффективным потому, что оставшаяся линия стала позиционироваться (и оцениваться) как *Gillette Sensor*. Гораздо проще разделять *Gillette Good News* и *Gillette Sensor*, чем отделять суббренд от *Gillette* вообще.

Как альтернатива может использоваться следующий прием: создается «высшая» марка — (например, «профессионал»), нижняя линия («новичок»), 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 ориентирован 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 увле-

чение 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» (табл. 11).

Таблица 11. Имидж, уникальность и позиционирование бренда

Имидж торговой марки (<i>Brand Image</i>)	Уникальность марки (<i>Brand Identity</i>)	Позиционирование марки (<i>Brand Positioning</i>)
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 узнать, чего хотят пользователи. Уникальность 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 (т. е. из того, что владение данным автомобилем престижно и означает принадлежность к определенному социальному слою).

Одно из условий существования эффективного бренда — это его постоянная корректировка, уточнения 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.

Еще одна 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 к 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 состоит в вычислении разницы между ценой товара, которую потребитель платит за товар компании, и ценой аналогичного товара без бренда на рынке, и умножении полученной разницы на объеме продаж этого товара данного предприятия. Недостатки этого метода очевидны — найти аналогичный товар без бренда практически невозможно — во-первых, подавляющее большинство товаров несет 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 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 долларов. 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 долларов.

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 количества 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 — когда респондент сам вспоминает бренд, и подсказанная — когда бренд узнается среди других из списка.

Таблица 12. Топ-15 самых дорогих брендов мира, оцененных по методике *Interbrand*²¹ (на 2010 г.)

Место	Бренд	Отрасль	Стоимость бренда, млрд долл.
1	Coca-Cola	Напитки	70,452
2	IBM	Бизнес-услуги	64,727
3	Microsoft	Программное обеспечение	60,895
4	Google	Интернет-услуги	43,557
5	GE	Различные секторы	42,808
6	McDonald's	Рестораны	33,578

²¹ *Interbrand* — английское агентство, входящее в *Omnicom Group* и специализирующееся на разработке брендов.

Место	Бренд	Отрасль	Стоимость бренда, млрд долл.
7	Intel	Электроника	32,015
8	Nokia	Электроника	29,495
9	Disney	Медиа	28,731
10	HP	Электроника	26,867
11	Toyota	Автомобили	26,192
12	Mercedes-Benz	Автомобили	25,179
13	Gillette	Средства личной гигиены	23,298
14	Cisco	Бизнес-услуги	23,219
15	BMW	Автомобили	22,322

Таблица 13. Топ-15 самых дорогих брендов России (на 2010 г.)

Место	Бренд	Отрасль	Стоимость бренда, млрд долл.
1	МТС	Сотовая связь	7,753
2	Билайн	Сотовая связь	6,323
3	Балтика	Пиво	2,284
4	Лукойл	Нефть	1,173
5	Мегафон	Сотовая связь	0,634
6	Сбербанк	Банк	0,591
7	Пятерочка	Продукты питания	0,379
8	ТНК	Топливо	0,373
9	Роснефть	Нефть	0,370
10	Домик в деревне	Молочные продукты	0,309
11	Альфа-банк	Банк	0,301
12	НТВ	ТВ-канал	0,301
13	Арсенальное	Пиво	0,281
14	СТС	ТВ-канал	0,223
15	Банк Москвы	Банк	0,189

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 г.

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 (т. е. 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 едиными качественными или общими иными характеристиками. Такой знак могут использовать лишь те предприятия, которые входят в данное объединение. Другой объект охраны — наименование места происхождения товара — проставляется на товарах, особенные 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 момента 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* — Ведомство по гармонизации внутренних рынков).

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 ®, указывающая на то, что данный знак должным образом зарегистрирован. Практически ту же функцию выполняет проставление товарного знака [™]. 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-брокер 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 — главная цель 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 людей, отдававших 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 буду-

щее 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.

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.

Вопросы для самооценки по теме 8

1. Назовите этапы разработки системы франчайзинга.
2. Что необходимо сделать потенциальному франчайзеру?
3. Дайте определение 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 суббренда?
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

9.1. Объекты интеллектуальной собственности

При разрешении вопроса о переходе на систему франчайзинга 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 требуют определенных знаний, которыми должны обладать 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), 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 обозначениям²²;
- защите против недобросовестной конкуренции;
- а также все другие права, относящиеся к интеллектуальной деятельности в производственной, научной, литературной и художественной областях.

Нормы, относящиеся к регулированию перечисленных прав, содержатся в международных конвенциях²³:

1. Конвенция по охране промышленной собственности (подписана в Париже 20.03.1883, в ред. от 02.10.1979), или Парижская конвенция.

СТАТЬЯ 1

[Образование Союза; понятие промышленной собственности]

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.

²² Следует отметить, что понятия «товарный знак», «фирменное наименование» и «коммерческое обозначение» по смыслу отличаются друг от друга.

²³ Приводятся те статьи документов, на которые необходимо обратить внимание в первую очередь.

2. Конвенция об охране литературных и художественных произведений (подписана в Берне 09.09.1886, в ред. от 02.10.1979), или Бернская конвенция.

СТАТЬЯ 2

[Охраняемые произведения: 1. «Литературные и художественные произведения»; 2. Возможное требование фиксации; 3. Производные произведения; 4. Официальные тексты; 5. Сборники; 6. Обязательство об охране; лица, пользующиеся охраной; 7. Произведения прикладного искусства и промышленные образцы; 8. Новости]

(1) Термин «литературные и художественные произведения» охватывает любую продукцию в области литературы, науки и искусства, вне зависимости от способа и формы ее выражения, включая: 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 приравняются произведения, выраженные способом, аналогичным кинематографии; рисунки, произведения живописи, архитектуры, скульптуры, гравирования и литографии; фотографические произведения, к которым приравняются произведения, выраженные способом, аналогичным фотографии; произведения прикладного искусства; иллюстрации, карты, планы, эскизы и пластические произведения, относящиеся к географии, топографии, архитектуре или наукам.

(2) Однако законодательством стран Союза может быть предписано, 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.

3. Всемирная конвенция об авторском праве (подписана в Женеве 06.09.1952, пересмотрена в Париже 24.07.1971).

В российском законодательстве понятие интеллектуальной собственности закреплено в ст. 138 Гражданского кодекса РФ.

В случаях и в порядке, установленных настоящим Кодексом и другими законами, признается исключительное право (интеллектуальная собственность) 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.).

Использование результатов интеллектуальной деятельности и средств индивидуализации, которые являются объектом исключительных прав, может осуществляться третьими лицами только с согласия правообладателя.

При наличии общих свойств объекты интеллектуальной собственности имеют ряд различий. Интересующие нас в рамках разработки системы франчайзинга объекты интеллектуальной собственности можно разделить на три основные группы:

- 1) товарный знак;
- 2) объекты, подтвержденные охранными документами (патенты, авторские свидетельства);
- 3) 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

[Знаки: условия регистрации; независимость охраны одного и того же знака в различных странах]

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

[Знаки: общеизвестные товарные знаки]

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

[Знаки: передача знака]

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

[Знаки: знаки обслуживания]

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

Статья 7-bis

[Знаки: коллективные знаки]

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

[Фирменные наименования]

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 ст. 1477 части IV ГК РФ — это обозначение, служащее для индивидуализации товаров юридических лиц или индивидуальных предпринимателей. Свидетельство на товарный знак выдается в России сроком на 10 лет с правом продления каждые 10 лет. Законом также закрепляется его правовая охрана.

Фирменное наименование — обозначение юридического лица, позволяющее отличить его от других участников экономического оборота, идентифицировать его.

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 России фирменное наименование охраняется в соответствии со ст. 1473–1476 части IV ГК РФ. Организация, фирменное на-

именование которой зарегистрировано в установленном порядке, имеет исключительное право на него. Лицо, неправомерно использующее чужое зарегистрированное фирменное наименование, по требованию обладателя права на него обязано возместить причиненные убытки.

Не допускается использование юридическим лицом фирменного наименования, тождественного фирменному наименованию другого юридического лица или сходного с ним до степени смешения, если указанные юридические лица осуществляют аналогичную деятельность и фирменное наименование второго юридического лица было включено в Единый государственный реестр юридических лиц ранее, чем фирменное наименование первого юридического лица.

Распоряжение исключительным правом на фирменное наименование (в том числе путем его отчуждения или предоставления другому лицу права использования фирменного наименования) не допускается.

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 во-

просов, 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:

- ® — *registered* — товарный знак зарегистрирован в патентном ведомстве;
- ™ — *trade mark* — товарный знак заявлен в патентном ведомстве, но еще не зарегистрирован;
- ™ — *service mark* — знак обслуживания заявлен в патентном ведомстве, но еще не зарегистрирован.

Отличительной чертой товарного знака от фирменного наименования является форма его представления. Товарный знак может 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 ст. 1480 части IV ГК РФ.

СТАТЬЯ 1480. ГОСУДАРСТВЕННАЯ РЕГИСТРАЦИЯ ТОВАРНОГО ЗНАКА

Исключительное право на товарный знак признается и охраняется при условии государственной регистрации соответствующего товарного знака федеральным органом исполнительной власти по интеллектуальной собственности в Государственном реестре товарных знаков и знаков обслуживания Российской Федерации (Государственный реестр товарных знаков), осуществляемой в порядке, установленном статьями 1503 и 1505 настоящего Кодекса.

СТАТЬЯ 1503. ПОРЯДОК ГОСУДАРСТВЕННОЙ РЕГИСТРАЦИИ ТОВАРНОГО ЗНАКА

1. На основании решения о государственной регистрации товарного знака (пункт 2 статьи 1499) федеральный орган исполни-

тельной власти по интеллектуальной собственности в течение месяца со дня получения документа об уплате пошлины за государственную регистрацию товарного знака и выдачу свидетельства на него производит государственную регистрацию товарного знака в Государственном реестре товарных знаков.

В Государственный реестр товарных знаков вносятся товарный знак, сведения о правообладателе, дата приоритета товарного знака, перечень товаров, для индивидуализации которых зарегистрирован товарный знак, дата его государственной регистрации, другие сведения, относящиеся к регистрации товарного знака, а также последующие изменения этих сведений.

2. При непредставлении в установленном порядке документа об уплате указанной в пункте 1 настоящей статьи пошлины регистрация товарного знака не производится, а соответствующая заявка на товарный знак признается отозванной на основании решения федерального органа исполнительной власти по интеллектуальной собственности.

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 пользование товарным знаком третьими лицами возможно только с разрешения владельца.

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 стать 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 производ-

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

Это недопустимо по трем основным причинам:

- 1) передача товарного знака должна быть официально зарегистрирована;
- 2) какие-либо негативные действия другой стороны при отсутствии ответственности за товарный знак правообладателя могут дискредитировать правообладателя и серьезным образом сказаться на его репутации;
- 3) 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 при-

менить 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 предусмотрены административная, гражданская и уголовная ответственность).

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 — 10 лет.

В соответствии со ст. 1281 частью IV ГК РФ, исключительное право на произведение действует в течение всей жизни автора и 70 лет, считая с 1 января года, следующего за годом смерти автора.

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 указанных 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 документов, подтверждающих это право, а также оценить его стоимость.

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 проверке.

Пункт 3 ст. 34 Федерального закона от 26.12.1995 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах» гласит:

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 предполагает 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, что в переводе с английского означает «знаю, как». В общем смысле ноу-хау — это объем информации, имеющей практическое применение, но не оформленный 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.

9.6. Развитие франчайзинга

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 как производитель должен определить: будет ли 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 обратить 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 иной форме, чем при франчайзинге товара, и основываться на следующих положениях:

- франчайзи в связи с приближенностью к получателю услуги 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 по теме 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 охраняемые документы объектов коммерческой тайны.

Тема 10

Разработка концепции франчайзинга

10.1. Определение готовности фирмы к внедрению франчайзинга

Разработка концепции франчайзинга представляет собой выработку системы взглядов относительно франчайзинга и оценку возможностей 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 хорошо продуманы, так как от этого зависят 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
- Если нет, то 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 производства;
- лизинг и аренда;
- обучение;
- связи 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.

Практика показывает, что в случае разработки системы франчайзинга специальными консалтинговыми фирмами, имеющими большой опыт в этом направлении, требуется около шести месяцев (при условии, что 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 оправданно, 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 — редкое явление в серьезном бизнесе. Можно привести в пример такие компании, как *Xerox*, *IBM*, *Hewlett-Packard*, каждая из которых имеет гигантские масштабы деятельности и поч-

ти столетнюю историю, а начинала с малого бизнеса. Так, *Hewlett-Packard* начала свой бизнес с 50 долларов, 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 супер-экономии 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 развитию 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 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 именно;
- 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: предпочтительнее дочернее предприятие, находящееся под контролем франчайзера (рис. 12). 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 потребителям и не вызывать у них отрицательных ассоциаций.

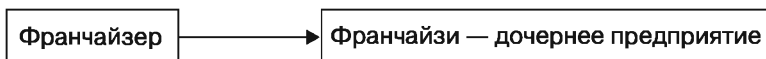


Рис. 12. Дочернее предприятие, находящееся под контролем франчайзера

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. 13). Поскольку они не подконтрольны франчайзеру, последний должен иметь сведения об истории этих предприятий, т. е. полный пакет документов, включая руководство по франчайзингу.

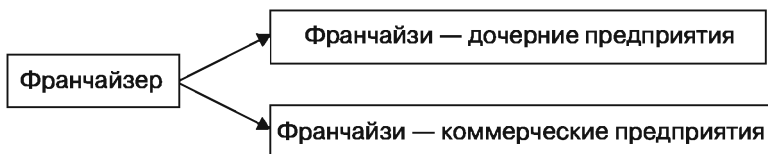


Рис. 13. Структура франчайзера

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

- сдача 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. 14).

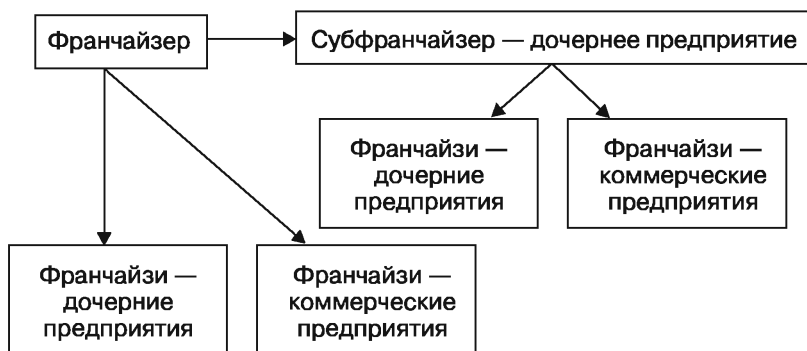


Рис. 14. Сети франчайзера

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 следующей схемы (рис. 15).

Чтобы прокомментировать зависимость субфранчайзера и зависимой структуры (франчайзи — коммерческие предприятия), вернемся к примеру с автозаправочной станцией (см. рис. 9), 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.

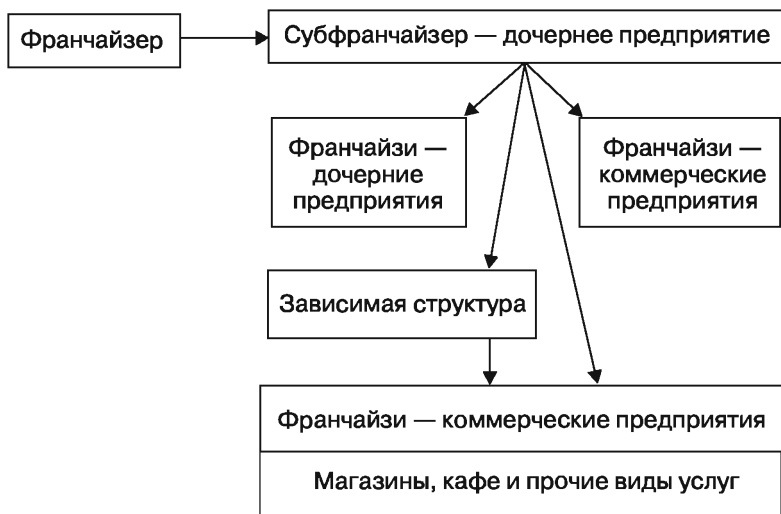


Рис. 15. Структура субфранчайзера

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. 16.

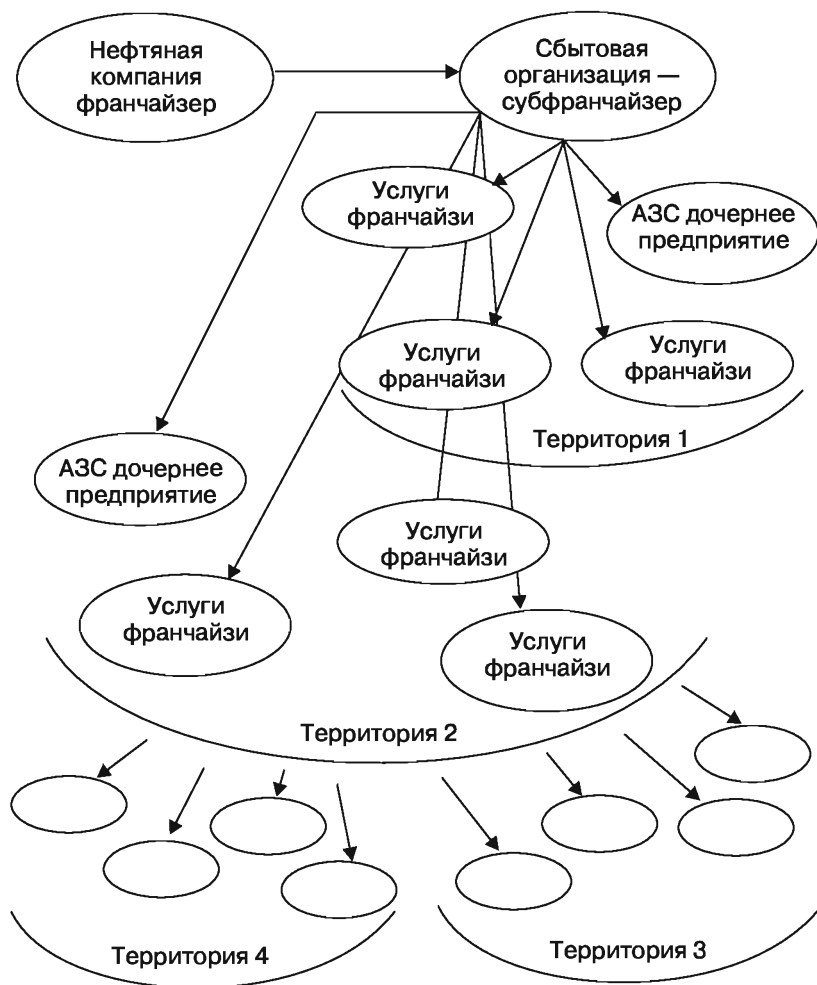


Рис. 16. Схема сети франчайзинга

Но не надо забывать, что схема отношений франчайзер — субфранчайзер — франчайзи, а также участники этих отношений могут быть различными 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. 17).

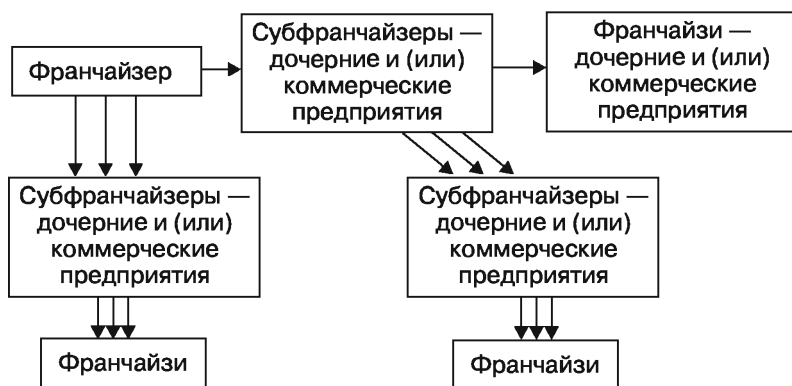


Рис. 17. Главные франчайзи

Управленческие функции могут быть переданы главным франчайзи как франчайзером, так и субфранчайзером. Этот этап характеризуется высокими темпами тиражирования системы.

Вопросы для самооценки по теме 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 системой и подбору франчайзи?

Тема 11

Франчайзинговый договор (договор коммерческой концессии)

Многие контракты служат для уточнения взаимоотношений в течение небольшого периода времени. После завершения сделки такой контракт не имеет силы. Франчайзинговый же договор (в России это договор коммерческой концессии) подписывается между франчайзером и многими франчайзи на длительный срок. К нему будут обращаться часто и в течение многих лет, поэтому франчайзинговый договор должен быть подготовлен особенно тщательно.

Договор франчайзинга очень часто путают с другими видами договоров: лицензионным, договором о совместной деятельности, договором комиссии, агентским договором и т. д. Однако делать этого не стоит. Разберемся, в чем же различия между данными видами документов.

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 их постоянное сотрудничество в рамках договора; по договору франчайзинга сотрудничество сторон носит иной 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.

11.1. 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 понимаются 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, защищающем права всех сторон. В договоре должны быть описан 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 определенным правилам для всеобщего блага. Эта модель помогает понять, почему стандартный франчайзинговый договор должен приниматься как есть, без модификаций. Франчайзи должен быть готов работать в соответствии с правилами и положениями, установленными 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 — общие 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.

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 котором происходит заключение договора.

Любой договор начинается с указания сторон, заключающих договор (рис. 18).

Договор коммерческой концессии (франчайзинга)

г. _____ « _____ » _____ 20__ г.

(наименование коммерческой организации, Ф.И.О.)

гражданина-предпринимателя)

именуем __ в дальнейшем «Франчайзер», в лице _____,
(должность, Ф.И.О.)

действующего на основании _____,
(устава, положения, доверенности)

с одной стороны, и _____,
(наименование коммерческой организации,

Ф.И.О. гражданина-предпринимателя)

именуем __ в дальнейшем «Франчайзи», в лице _____,
(должность, Ф.И.О.)

действующего на основании _____, с другой стороны,
заключили настоящий договор о нижеследующем:

Рис. 18. Образец договора коммерческой концессии

Хотелось бы обратить внимание на то, что внедрение франчайзинга предполагает изменение стратегии франчайзера, поэтому договор должно подписывать лицо, уполномоченное на принятие такого решения.

Потенциальный франчайзи в обязательном порядке должен быть юридическим лицом или зарегистрированным 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% общего капитала, или всеми партнерами. По настоящему договору все партнеры несут солидарную ответственность по обязательствам перед франчайзером. Об изменениях в структуре общества незамедлительно сообщается франчайзеру и предоставляется 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);
- «разрешенное коммерческое наименование» — разрешенное 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 учетом 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 от-

правки, т. е. указанного в почтовом штампе; отправленное по факсу или электронной почтой — 24 часа с момента отправления.

Вопросы для самооценки по теме 11

1. Какие вы знаете виды договоров?
2. В чем состоит отличие лицензионного договора от договора франчайзи?
3. Что нужно соблюдать при оформлении договора франчайзинга?
4. Кто должен подписывать договор франчайзинга?
5. Кто должен быть в обязательном порядке юридическим лицом или зарегистрированным 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

В России франчайзинг появился в 1992 г. Пионером выступила компания «Дока-Пицца», возглавляемая В. Довганем. Развернутая франчайзинговая сеть насчитывала около 1000 пиццерий. Однако вскоре имидж торговой марки был подорван: недобросовестные партнеры-франчайзи выпускали товар с такими нарушениями рецептуры и технологии, что качество, а скоро и вся технологическая пирамида рухнули.

В 1993 г. уже упоминавшаяся выше компания *Baskin&Robbins* продала первую в России франшизу. Позже к иностранным добавились еще российские примеры: обувные магазины «Эконика», фаст-фуды «Ростик'с», «Теремок», АЗС «Лукойл», ТНК. В настоящее время франчайзинг в России развивается довольно медленно, и тому есть три причины:

- правовая;
- административная;
- финансовая.

12.1. Несовершенство российского законодательства

Отечественное законодательство, к сожалению, не содержит такого понятия, как франчайзинг. В результате нет комплексного подхода к явлению как таковому. В ГК РФ франчайзинг попадает под понятие коммерческой концессии, которое не отображает и не регулирует все особенности франчайзинга.

Одна из основных операций при продаже франшизы — это передача фирменного наименования. По российским законам, фирмен-

ное наименование, во-первых, неотчуждаемо, а во-вторых, должно указывать на деятельность и на правовую форму организации. Поэтому в наше законодательство необходимо ввести такое понятие, как коммерческое наименование.

В законодательствах многих развитых стран также отсутствует понятие «коммерческое наименование», но там есть другие законы, которые защищают франшизу от незаконного использования и при этом не вводят для франчайзи сложную систему регистрации. Например, в США существует закон, не позволяющий компаниям и гражданам каким-либо образом наносить намеренный ущерб чужому бизнесу.

В России защитить можно лишь товарный знак. Но в этом случае при его передаче в пользование другому предпринимателю нужно регистрировать эту операцию в патентных органах.

Согласно ГК РФ, при заключении договора о концессии необходима его двойная регистрация в регистрационных и патентных органах. Для сравнения, в Европе и США передача франшизы требует только регистрации самого договора о франчайзинге. Сложность бюрократических процедур лишает франчайзинг его потенциальной привлекательности.

Другая серьезная проблема — это субсидиарная ответственность, которую, согласно главе 54 ГК РФ, несет российский франчайзер за деятельность франчайзи. Например, если где-нибудь в Сибири франчайзи нарушает стандарты московского франчайзера, то потребитель-сибиряк имеет право спросить за это со столичного хозяина франшизы.

Необходимость жесткого контроля франчайзи делает франчайзинг очень похожим на обычное корпоративное развитие. Требование обязательной субсидиарной ответственности франчайзера противоречит самой идее франчайзинга.

Помимо вышесказанного в нашем законодательстве есть масса других положений, мешающих развитию франчайзинга. Например, глава 54 ГК почему-то сориентирована исключительно на торговый бизнес и фактически исключает франчайзинг производителя. Из-за подобных препон предприниматель просто не видит для себя реальных преимуществ в покупке франшизы.

12.2. Обзор рынка²⁴

Однако прогнозы и статистика не столь пессимистичны. Исследование рынка франшиз на начало 2010 г. показало, что сейчас в России предлагают более 750 франшиз. За полтора года количество франшиз увеличилось на 21%. Реально же действующих предложений, когда у франчайзера есть хотя бы одна франшизная точка, по данным РАФ, не более 350.

Лидером франчайзинга является сфера розничной торговли — на нее приходится 57% всех франшиз, особенно непродовольственный ритейл. Сфера общественного питания составила около 16% от общего количества действующих франчайзеров, сфера услуг — 25%. Производственный франчайзинг в России развит крайне слабо, но даже и здесь есть яркие представители — к примеру, российский франчайзер «Мастерфайбр».

Более 72% российских франчайзеров сосредоточено в Москве, 13% — в Санкт-Петербурге, в других городах России — 15%.

Более 200 франшиз в этом году — «новые» для российского инвестора: *Burger King*, *Dunkin' Donuts*, *H&M*, *Gap*, *New Look*, *River Island*, *Kika*, «Крошка РУ», «Щетка», *Moncassa*, *Mr. Stillini*, *ORMATEK*.

12.3. Отчет о деятельности РАФ за третий квартал 2010 г.²⁵

В области государственного регулирования и поддержки развития франчайзинга:

- Проведены рабочие встречи с Министерством экономического развития, по результатам которых в ведомстве начались обсуждения направлений развития франчайзинга.
- Подготовлены программные предложения по основным мерам поддержки франчайзинга со стороны Министерства экономического развития.
- Налажено рабочее взаимодействие с Высшей школой экономики по вопросам проведения исследования в области франчайзинга.

²⁴ По данным Российской ассоциации франчайзинга.

²⁵ Данные взяты с официального сайта организации.

- Налажено взаимодействие с Комитетом по потребительскому рынку ТПП РФ по вопросам обеспечения контроля за расходованием средств, направляемых на поддержку франчайзинга.

В законодательстве:

- Проводится мониторинг прохождения поправок в главу 54 ГК.
- Ведутся переговоры с профильными ведомствами о поддержке законодательных инициатив РАФ.

В области международного сотрудничества:

- Страны-участницы Международного совета по франчайзингу (WFC), членом которого является РАФ, проинформированы о состоянии законодательства в РФ и направлениях его корректировки.
- Заключено соглашение о сотрудничестве с Ассоциацией франчайзинга Украины.
- Готовится визит РАФ на саммит WFC в Корее 14–16 октября.
- Информационные материалы РАФ направлены в Посольство и Торговое представительство России в Канаде.
- В ходе рабочей встречи установлено взаимодействие с Ассоциацией торговли и франчайзинга Италии, Институтом внешней торговли Италии (ИЧЕ), Ассоциацией бизнесменов Италии (аналог ТПП).

В области региональной политики:

- Совместно с администрацией Тюменской области запущена программа развития потребительского рынка на основе франчайзинга.

Вопросы для самооценки по теме 12

1. Когда франчайзинг появился в России?
2. Какие существуют препятствия для развития франчайзинга в России?
3. Перечислите наиболее перспективные отрасли для развития франчайзинга в России.
4. Что является препятствием на пути реализации возможностей франчайзинга?

Практические задания к разделу 2

Кейс 1. Образовательный франчайзинг

Франчайзинг — это способ ведения бизнеса. 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 франчайзи²⁶.

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

²⁶ Мировая практика развития франчайзинга // Оборудование. 2001. № 2. С. 17.

на 250%: с менее чем 10 000 человек в 1991/1992 учебном году до 34 919 человек в 1992/1993 учебном году²⁷.

В России образовательный франчайзинг имеют 18 образовательных учреждений, реализующих дистанционные технологии обучения (МЭСИ, ЛИНК, СГУ, МГИУ и другие)²⁸.

Вопросы

1. Что такое образовательный франчайзинг?
2. Каковы перспективы образовательного франчайзинга в России? Ответ обоснуйте.

Кейс 2. Компания «Г.М.Р. Планета Гостеприимства» — один из лидеров российского ресторанного бизнеса²⁹

Мераб Елашвили, по сути, является первопроходцем франчайзинговых отношений в России. Итальянская сеть Sbarro, которую он развивает с 1997 г., — один из примеров успешного развития сети на условиях франчайзинга в нашей стране. Компания «Г.М.Р. Планета Гостеприимства», президентом которой является Мераб, сегодня является одной из крупнейших компаний российского ресторанного бизнеса.

— *Мераб Исакович, почему только две концепции — «Сбарро» и «Восточный базар» — предлагают франшизный пакет?*

— Чтобы предложить франшизы по тому или иному бренду, мы готовим серьезный детализированный франшизный пакет, где детально описываем всю бизнес-модель, начиная от подбора площадки для строительства ресторана, оформления разрешительных документов на строительство, предоставления готовых дизайн-решений, разработки маркетинговой политики и заканчивая раскрытием кулинарных формул и рецептов, меню, рабочих правил и рекламных приемов. Это серьезный пакет, который состоит из

²⁷ Bird J., Crawley G., Sheibani A. A Study of HE/FE Collaboration (UK, Employment Department) // Franchising and Access to Higher Education. 1993. С. 5.

²⁸ Приказ Министерства образования РФ от 20.07.2001 № 2762 «О продлении эксперимента в области дистанционного образования».

²⁹ По материалам интервью с Мерабом Елашвили от 01.12.2010 «Цель по популяризации франчайзинга в России достижима» на портале о торговой недвижимости и ритейле, <http://www.shopandmall.ru/new.php?news=6130>.

большого количества инструкций с подробным описанием, изображениями и видеоматериалами. Из вышесказанного становится ясно, что только состоявшийся бренд, концептуально понятный, динамично развивающийся, со стабильными финансовыми показателями может стать объектом для франшизной продажи.

Концепции «Виаджио», «Баш на Баш» и, кстати, наш новый кофейный бренд «Кофесто» пока не состоялись как концепции. Для наглядности и лучшего понимания вспомним модель жизненного цикла продукта, в соответствии с которой у каждого продукта существует пять стадий его развития: разработка, внедрение и испытание, рост, зрелость и спад. Так вот, в настоящий момент «Сбарро» и «Восточный базар» находятся на этапе роста, а концепты «Виаджио», «Баш на Баш» и «Кофесто» — на этапе внедрения и испытаний. Но я не отрицаю, что в будущем один из трех этих брендов будет развиваться и по франчайзингу.

— **Какие стандарты прописаны для франчайзи и оказываете ли помощь (и какую именно) покупателям франшизы?**

— Компания «Г.М.Р. Планета Гостеприимства» является эксклюзивным франчайзи американской корпорации *Sbarro Holdings* на территории России, стран СНГ, Балтии, Центральной и Восточной Европы. Как мастер-франчайзи, мы должны использовать по отношению к субфранчайзи прообраз американского договора. Но, учитывая сложившуюся в мире непростую ситуацию, высокие транспортные и таможенные расходы, а также создаваемую нами годами репутацию проверенного партнера, американский офис идет нам навстречу и допускает ряд поблажек, связанных с особенностью российского законодательства, экономической ситуацией в стране и другими общественно-политическими факторами. К примеру, ранее обязательным условием договора коммерческой субконцессии для франчайзи бренда «Сбарро» в первую очередь было требование открыть ресторан формата *inline*. Данное условие с годами стало большой проблемой для развития франчайзинговых ресторанов, так как перестало соответствовать современным реалиям, не учитывало изменения на рынке недвижимости.

Поясню. Представим, что строится новый торговый центр с отличными показателями для ресторана: высокий трафик, паркинг, свободные площади, а франчайзи в соответствии с условиями договора изыскивает возможности ввода ОСЗ (отдельно стоящего

здания) и, как следствие, несет нелогичные издержки упущенных возможностей. Таким образом, сегодня одним из условий нашего франшизного пакета по «Сбарро» является открытие не менее трех ресторанов, одним из которых должен быть ресторан формата inline, но не обязательно первым.

Для собственного бренда «Восточный базар» — минимум два ресторана форматов *foodcourt* или *express*. Помимо этого, вступая с нами в партнерские отношения, франчайзи получает ряд бесспорных преимуществ по сравнению с субъектами малого и среднего бизнеса, работающими по собственным схемам. Выбирая франчайзинговую бизнес-модель, франчайзи минимизирует конъюнктурные колебания рынка, риски, связанные с глобализацией рынка, и прочее. Как франчайзер, мы оказываем всестороннюю поддержку как в процессе подготовки ресторана к открытию, так и в течение всего периода его функционирования. Предоставляем франчайзи рецептуру блюд, эффективные логистические схемы, консультируем по вопросам ценообразования, ведения финансовой отчетности, построения правильной маркетинговой коммуникации и выбора эффективного инструментария. В рамках сотрудничества франчайзи предоставляется возможность работать с проверенными ключевыми поставщиками по корпоративным договорам компании «Г.М.Р. Планета Гостеприимства», которые гарантируют высокий сервис обслуживания по конкурентным ценам. В нашей компании функционирует корпоративный университет, где сотрудники компаний-партнеров могут проходить обучение и получать практические знания в сфере управления сетями «Сбарро» и «Восточный базар».

— ***А как решаете подводные камни работы с франчайзи: не соответствие стандартам обслуживания компании, снижение качества продукции (часто неизбежное) и прочее?***

— С целью минимизации количества несоответствий со стороны франчайзи стандартам качества за каждым рестораном, точнее, группой ресторанов, у нас закреплена группа менеджеров, состоящая из специалистов по качеству, операционистов, бренд-директоров, которые обязаны в соответствии с внутренними регламентами и планами систематически выезжать «в поля». На каждом объекте установлены веб-камеры, которые фиксируют все, что происходит внутри ресторана в зонах приготовления еды, раздачи, обслуживания. Мы оцениваем трафик ресторана, фиксируем пи-

ковые часы, оцениваем эффективность использования трудовых и временных ресурсов. Такая автоматизация позволяет нам оперативно реагировать и оказывать оперативную помощь.

В этом году мы заканчиваем внедрение программы автоматизации *iiko*, которая позволяет нам онлайн видеть основные параметры бизнеса и более эффективно управлять ресторанами. Программа была разработана специально под нашу компанию и полностью соответствует нашим требованиям. Автоматизированная система управления заведениями позволяет нам дистанционно управлять ресторанами, оптимизировать работу всех подразделений, эффективно координировать работу персонала и внедрять различные мотивационные программы, централизованно и соблюдая безопасность данных, вести управленческий учет и отчетность.

Также с целью поддержания высокого уровня сервиса, качества и чистоты в ресторанах мы проводим ежемесячные проверки *Mystery Shopping* («тайственный гость»). По последним данным, благодаря данной практике по всем трем показателям (качество, сервис, чистота) наметилась положительная динамика — в среднем 5-процентное улучшение по ресторанам в сравнении с прошлым годом.

Но если честно, надо бороться с причинами, а не следствием. Поэтому на первоначальном этапе выбора франчайзи надо детально изучать его финансовое состояние, учитывать опыт работы в отрасли, репутацию. Именно с целью обезопасить себя от недобросовестных франчайзи мы не опускаем входную планку. Согласно нашей статистике, 99% поступающих в компанию «Г.М.Р. Планета Гостеприимства» заявок отклоняется в силу несоответствия требованиям заявителя.

— **Мераб Исакович, а насколько вы жесткий франчайзер — насколько жестки требования к их исполнению?**

— Все договорные отношения накладывают на стороны ряд обязательств, которые носят императивный характер и неисполнение которых ведет к прекращению договорных отношений или наложению санкций, штрафов. Судить, насколько мы жесткие франчайзеры, можно в зависимости от объекта сравнения. Если сравнивать нас с западными коллегами, то мы очень даже лояльны к компании-франчайзи, так как доминирующее количество западных франчайзеров крайне строго соблюдает чистоту и со-

хранность своих концепций, не приветствуется даже малейшее отклонение от первоисточника. Российский рынок франшиз более гибок. Отношения с франчайзи — тонкий вопрос, требующий индивидуального подхода, поиска компромисса.

— ***Ваша компания работает не только в России, но и за ее пределами. Скакими сложностями сталкиваетесь за рубежом, чем они отличаются от сложностей в России?***

— Франчайзинговую бизнес-модель давно оценили во всем мире. Для России это пока достаточно новый, непонятный, законодательно не оформленный экономический инструмент. Поэтому, говоря о зарубежных странах, во многих из которых франчайзинг давно находится на пике своего развития, а все механизмы взаимодействия между франчайзером и франчайзи уже отработаны до автоматизма — можно сказать, что у них и у нас проблемы разные.

Возьмем, к примеру, американский рынок франшиз, который уже не справляется с постоянным ростом франшизных предложений и близок к перенасыщению. В отличие от России, рынок Америки претерпевает большую стагнацию, связанную с перегревом рынка ипотеки, «ненадежными» кредитами и их невозвратами, а также продолжающимся ростом безработных граждан и, как следствие, спадом потребительского спроса.

Или другой пример — Чехия, где у нас функционируют пять ресторанов «Сбарро». Главным отличием ресторанов одной концепции, но находящихся в разных странах — в нашем случае, в самом центре Европы и в России, — является ряд вынужденных расходов (транспортных, таможенных, логистических и прочих), возникающих вследствие удаленности российских ресторанов. А это напрямую влияет на себестоимость, на качество продукта, на его внешний вид.

В компании «Г.М.Р. Планета Гостеприимства» проблема удаленности решена. Как я уже говорил ранее, мы, как крупнейший франчайзи *Sbarro* в мире, имеем ряд допущений в плане используемого сырья. Также у нас есть собственный производственно-логистический комплекс, который за 10 лет существования доказал свою эффективность, является производителем продукции высокого качества в объеме, рассчитанном на удовлетворение как внутренних нужд компании с ее разветвленной ресторанной сетью, так и внешних респондентов.

— *То есть франчайзинг в России все же может развиваться?*

— Конечно! Может и будет. Решаются проблемы в сфере франчайзинга и на общественном уровне. Так, Российская ассоциация франчайзинга, президентом которой я стал в этом году, в настоящий момент является единственной некоммерческой организацией, созданной в 1997 г. в целях создания более благоприятной правовой и экономической среды для распространения франчайзинга в России. РАФ сегодня объединяет 150 известных брендов в различных областях экономики, среди которых «Фирма 1С», «Шоколадница», «Сабвэй», «Росинтер Ресторантс Холдинг», «Баскин Роббинс», «Независимая лаборатория ИНВИТРО». «Стардогс», «Мини-Перекресток», *EMTG* и многие другие. Борьба с правовым нигилизмом, устранение «пробелов» в законодательстве, привлечение льготных кредитных ресурсов и субсидий, подготовка новых квалифицированных кадров, упрощение таможенных процедур — все эти цели осуществимы, задачи решаемы, цель по популяризации франчайзинга в России достижима!

Вопросы

1. Опишите схему франчайзинга.
2. Что включает в себя франчайзинговый пакет?
3. Согласны ли вы с позицией Мераба Елашвили? Ответ обоснуйте.
4. Какие еще примеры вы можете привести в области франчайзинга?

Кейс 3. Фирма «1С»

Фирма «1С» — российская компания, специализирующаяся на дистрибуции, поддержке и разработке компьютерных программ и баз данных делового и домашнего назначения. Название компании возникло из названия собственной поисковой программы: не более 1 секунды требовалось для получения требуемой информации.

Компания основана в 1991 г. На 2010 г., по заверениям самой же компании, «1С» владела или имела доли более чем в 300 ИТ-компаниях в России, СНГ и за рубежом (к примеру, во Вьетнаме).

Из собственных разработок фирмы «1С» наиболее известны программы системы «1С:Предприятие», а также продукты для образовательной сферы: серия учебных программ «1С:Репетитор», серия «1С:Школа» на платформе «1С:Образование».

«1С» работает с пользователями через самую разветвленную на компьютерном рынке СНГ партнерскую сеть, включающую:

- более 10 000 постоянных дилеров в 600 городах бывшего СССР;
- более 4500 предприятий сети «1С:Франчайзинг», сертифицированных фирмой «1С» для оказания комплексных услуг по автоматизации на базе программных продуктов управления и учета на предприятиях;
- центры компетенции по производству;
- центры компетенции по бюджетному учету;
- центры компетенции по образованию;
- региональные центры компетенции по отчетности;
- центры сертифицированного обучения продуктам «1С:Предприятие»;
- более 1200 авторизованных учебных центров;
- более 200 авторизованных центров сертификации в рамках проекта «1С:Профессионал»;
- сервис-партнеров и сервис-центры;
- распространителей в регионах;
- более 280 магазинов Ассоциации 1С:Мультимедиа в 100 городах (розничные продажи программ для домашних компьютеров).

По данным «Коммерсанта», выручка компании за первый квартал 2009 г. упала на 39% по сравнению с аналогичным периодом 2008 г. По мнению специалистов, летом 2008 г. компания оценивалась минимум в 1 млрд долларов, но по состоянию на июнь 2009 г. стоила уже 500–600 млн долларов.

Вопросы

1. Почему компания «1С» решила развить внедренческую сеть по франчайзингу?
2. Перечислите возможности, которые открывает франчайзинг для франчайзера и франчайзи.
3. Широко ли используется практика франчайзинга в России?

4. Сравните динамику развития франчайзинга в России и в развитых странах.

Кейс 4. Грязная игра *Coca-Cola Company*

На Западе принято считать, что подкуп торговых сетей с целью вытеснения конкурентов противоречит торговой этике. Однако на нем не так давно был пойман такой гигант, как *Coca-Cola*. В 1997 г. компания предложила ресторанам *McDonald's* в США так называемые сиропные бонусы (*syrup bonuses*): вознаграждение за отказ продавать напитки *Dr Pepper* и *7Up* составляло в среднем около 1800 литров бесплатного концентрата *Coca-Cola* (что равно 60 тыс. дополнительных порций напитка) каждому ресторану. И, несмотря на огромное количество последовавших со стороны компании *PepsiCo* антитрастовых исков, этот ход стал весьма эффективным. К 1999 г. *Coca-Cola* контролировала 65% американского рынка безалкогольных напитков, распространяемых через рестораны фаст-фуд, в то время как *PepsiCo* довольствовалась лишь 25%. Напитки исключительно компании *Coca-Cola* продавали помимо *McDonald's* такие крупные сети, как *Burger King* и *Dominos*.

Хотя эксклюзивное дилерство 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 г. итальянская компания-производитель *Coke* предложила ряду дистрибьюторов отказаться от продукции *PepsiCo* в обмен на 4-процентную скидку на концентрат этого напитка. Год спустя итальянский антитрастовый департамент вынес решение, что такая политика ущемляет права конкурентов. Однако за это время доля *PepsiCo* 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 5. Сеть уличного питания «Подорожник»

Сеть уличного питания «Подорожник» существует в Сибири с 1995 г. Состоит из 130 точек, расположенных в Кемерове, Новокузнецке, Новосибирске и Кузбассе.

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 размере от 500 тыс. долларов, 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 г. холдинг принял решение о расторжении франчайзингового договора.

Неудачный старт проекта на Алтае заставил «Подорожник» отказаться от франчайзинга.

Вопросы

1. Чем, по вашему мнению, объясняется неудача холдинга «Подорожник» при создании франчайзинговой сети?
2. Какие средства контроля над франчайзи следовало использовать компании?

Кейс 6. Салоны сотовой связи

Евгений Чичваркин, скандально известный российский бизнесмен, сооснователь и бывший совладелец сети салонов сотовой связи «Евросеть», в интервью газете «Бизнес» поделился собственными

соображениями на тему региональной политики и франчайзинга на отечественном рынке сотовой связи:

«Сегодня сотовые ритейлеры имеют самую разветвленную розничную сеть. Поэтому если вы хотите влиться в рынок сотовой связи, стоит начинать уже не с Москвы, а с регионов.

Пример “Магнита” или “Эльдорадо”, которые стали ритейлерами номер один на своих рынках, очень показательный.

В отдаленном регионе бывает достаточно открыть 3–4 салона и добиться лояльного отношения местных потребителей, чтобы стать крупнейшим игроком рынка. Такая экспансия абсолютно оправданна в нефтяных регионах: население зарабатывает хорошие деньги, хочет их тратить на хорошие вещи, но не может из-за отсутствия местной современной торговли, а на “большую землю” летает редко из-за дороговизны авиабилетов.

Второй вариант — купить региональную сеть, если позволяют ресурсы. Цена вопроса — несколько десятков тысяч долларов за магазин.

Франчайзинг — также весьма актуальная тема для рынка. Для некоторых операторов франчайзинг — основа региональной экспансии. Для новичков франчайзинг — это возможность построить сеть, при этом затраты времени и инвестиций минимальны. Они получают какие-то новые знания и известный бренд, с помощью которых могут усилить свои позиции на рынке. Важный момент: франчайзинг не подходит тем, кто привык и планирует продолжить работать “всерую”. Работая под “большой” вывеской, привлекать покупателя низкими ценами трубок непонятого происхождения, купленных неизвестно где, не получится, придется брать качеством, обслуживанием и т. д.

Для франчайзера аргумент против — это ненадежность партнера. Шансы встретить нечистоплотного дельца, который украдет телефоны, поставленные на реализацию, или просто окажется бизнесменом-неудачником, который выберет не то место, сделает неудачный магазин, разорится и т. д., велики. Но есть и другая сторона медали: потенциальных франчайзи по всей стране тысячи, и большинство из них, коль до сих пор держится на плаву, наверняка обладает хорошим знанием местного рынка, магазином в хорошем месте, сформировавшейся клиентурой и т. д.».

Вопросы

1. Согласны ли вы с мнением Евгения Чичваркина? Ответ обоснуйте.
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 7. Франчайзинг сети «Ароматный мир»

«Ароматный мир» — специализированная сеть винных супермаркетов. История бренда началась в октябре 1998 г. с открытия магазина формата *Cash & Carry*. На сегодняшний день сеть насчитывает более 130 магазинов в Москве, Санкт-Петербурге, Ярославле, Волгограде, Твери, Обнинске, Нефтеюганске, Великом Новгороде, Оренбурге и других городах России.

Ассортимент винных супермаркетов богат и разнообразен. Это более 3000 наименований алкогольной продукции и сопутствующих товаров.

С 2005 г. значительное внимание уделяется созданию уникальной фирменной «Коллекции „Ароматного мира“» — индивидуально отобранной за рубежом группы высококачественных алкогольных напитков, которые в России можно купить только в магазинах сети.

Помимо развития собственной сети магазинов «Ароматный Мир» активно развивает франчайзинговую сеть. Она включает в себя управляющую компанию и независимые предприятия франчайзи. УК 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. Назовите основных конкурентов сети «Ароматный мир».

Кейс 8. Торговый дом «Копейка»

Российская торговая сеть продовольственных магазинов-дискаунтеров «Копейка» основана в 1998 г.

По состоянию на январь 2011 г. сеть включает 624 магазина, расположенных в 25 субъектах РФ. 33 из них работают на условиях франчайзинга. Особенностью франчайзинга «Копейки» (в отличие от конкурента — сети «Пятерочка») является возможность продажи франшизы, в том числе и на открытие единичного магазина (а не сразу целой сети, как у «Пятерочки»).

Первый магазин «Копейка», открытый по программе франчайзинга, начал работать 18 августа 2001 г. в Москве.

Условия программы франчайзинга у «Копейки» следующие:

1. Приобретая франшизу, вы получаете право на открытие в любом городе универсамов под товарным знаком «Копейка».
2. Стоимость франшизы на один магазин составляет 29 900 долларов. Минимальная площадь универсама — 370 кв. м.
3. Вам не нужно платить роялти. Вы продаете товар, принадлежащий ТД «Копейка», не тратя деньги на его закупку. Вам выплачивается агентское вознаграждение, сумма которого определяется как процент от вашей торговой выручки.
4. Франшиза предоставляется на срок от 7 лет. Если вы арендуете объект недвижимости, срок действия франшизы должен совпадать или быть короче срока аренды. По истечении срока действия франшизы она может быть продлена перезаключением всех договоров без повторной оплаты стоимости. Если срок действия франшизы не продлен, франчайзи обязан сменить вывеску магазина. Выплаченная стоимость франшизы при этом не возвращается.
5. Для открытия универсама «Копейка» потребуются инвестиции в ремонт и оборудование в размере около 500–800 долларов

США на 1 кв. м торговой площади. По оценкам ТД «Копейка», инвестиции являются высокорентабельными и окупаются в среднем за 2–2,5 года. Доходную часть вашего бизнеса обеспечат агентское вознаграждение и стоимость субаренды.

Вопросы

1. Конкурентоспособен ли формат «Копейки»?
2. В чем заключается сложность при поиске компаний, готовых работать в рамках франчайзингового договора?
3. Как вы думаете, почему «Копейка» так активизировала свою деятельность на поле франчайзинга?

Кейс 9. Компания *L'Oreal*

Французская компания *L'Oreal* («Л'Ореаль») была основана в 1909 г. и сегодня является лидером мирового рынка парфюмерии и косметики. Ее штаб-квартира находится в пригороде Парижа.

Крупнейшим мировым производителем косметики компания *L'Oreal* являлась еще в 1992 г.: ее филиалы действовали более чем в ста странах мира, объем продаж составлял 6,8 млрд долларов (превысив на 12% показатели предыдущего года), а чистая прибыль достигала 417 млн долларов (на 14% больше, чем в предыдущем году). 24% совокупного объема продаж приходилось на Францию, 42% — на остальные европейские страны, 20% — на США и Канаду, 14% — на остальные страны мира. Филиалы *L'Oreal* в Европе подразделялись на две категории — те, что расположены в ведущих странах (Англия, Франция, Германия и Италия), и филиалы, находящиеся в остальных 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. Что является основным фактором успеха компании *L'Oreal*?
2. Поясните основную задачу компании *L'Oreal*.
3. Назовите основных конкурентов компании *L'Oreal*.

Кейс 10. Сеть спортивных клубов *City Fitness*

Сеть спортивных клубов *City Fitness* 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, разрабатывание концепции дополнительных услуг фитнес-клуба. На этапе функционирования спортивного клуба

проводится мониторинг соответствия деятельности фитнес-клуба бизнес-плану.

Вопросы

1. Слышали ли вы что-нибудь об этой торговой марке?
2. Как вы думаете, насколько данная торговая марка популярна?
3. Будет ли, по вашему мнению, иметь успех фитнес-клуб под торговой маркой *City Fitness* в России?
4. Какова в данной схеме степень влияния головной компании на деятельность франчайзинговых?

Кейс 11. 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 также логотипа и запатентованных изображений, относящихся к данным брендам для производства другими компаниями новой серии продуктов.

Проекты в области выдачи лицензий на ТМ созданы специально для российского рынка, исходя из почти 20-летнего опыта работы в России и зарубежных странах.

Работая на рынке с 1992 г., «Вимм-Билль-Данн» достигла 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.

При использовании ТМ компания или ИП получает право пользоваться известной, уважаемой торговой маркой, а также ее символикой и дизайном.

Торговые марки «Вимм-Билль-Данн» имеют агрессивную рекламную поддержку. Для их продвижения используются самые разнообразные методы, такие как:

- национальное телевидение;
- пресса и PR-компании;
- дегустации;
- рекламные материалы для мест продаж и др.

Вот лишь некоторые примеры успешных проектов:

- ЗАО ПСК «Альтервест» — мороженое «J7»;
- ООО «Лава Тойс» — мягкие игрушки «Рыжий Ап»;
- ОАО «Звезда» — настольные игры «Рыжий Ап»;
- «Волшебница» — шоколад «Рыжий Ап».

При покупке «пакета услуг» предоставляются права пользования известной ТМ на определенный срок и полный комплект необходимых материалов (бренд-гайд). Также возможна разработка индивидуального дизайна ТМ под определенный проект. При продолжительном сотрудничестве предоставляются дополнительные льготы.

Вопросы

1. Доверяете ли вы торговой марке «Вимм-Билль-Данн»?
2. Считаете ли вы успешными уже существующие проекты «Вимм-Билль-Данн»?
3. Как вы считаете, почему торговая марка «Вимм-Билль-Данн» заняла большую долю рынка производства питьевых продуктов?
4. Оцените условия, предлагаемые «Вимм-Билль-Данн».
5. При сохранении тенденции развития этой торговой марки, сможет ли продукция «Вимм-Билль-Данн» вытеснить своих конкурентов?

Кейс 12. Компьютерные центры *POLARIS*

В начале 2005 г. федеральная сеть компьютерных центров *POLARIS* объявила о старте программы франчайзинга.

Учитывая положительный опыт открытия регионального проекта и постоянную заинтересованность со стороны потенциальных инвесторов, руководством компании было принято решение о запуске программы открытия магазинов *POLARIS* по системе франчайзинга, что позволило сети более полно удовлетворять потребности покупателей и получать дополнительные конкурентные преимущества.

Первые результаты работы магазинов-франчайзи доказали правильность выбранной компанией стратегии. Основная масса

розничных покупателей доверяет марке *POLARIS* и выбирает магазины сети благодаря комфортному обслуживанию, обусловленному высоким уровнем профессионализма продавцов, и широкому ассортименту качественного товара, подкрепленного надежными гарантийными обязательствами.

Приобретая франшизу *POLARIS*, компании-партнеры получают всестороннюю поддержку как на старте, так и в процессе ведения и развития уже существующего бизнеса. Специалистами компании разработано несколько программ для партнеров в зависимости от имеющихся финансовых возможностей и желаемых результатов. В качестве франчайзи-партнеров привлекаются компании, целью которых является достижение лидирующих позиций на локальном компьютерном рынке, и существующие сети магазинов, нуждающиеся в увеличении эффективности работы и более высокой отдаче от ведения бизнеса.

На существующем рынке очень сильна конкуренция, и, в связи с этим, очень важное значение приобретают такие понятия, как стоимость марки, имидж бренда, стабильное положение на рынке. Франшиза *POLARIS* обеспечивает своим партнерам надежную опору, открывает широкие возможности и дает неоспоримые преимущества, позволяющие смело смотреть в будущее и развиваться. В пакет услуг франчайзинга входят:

1. Организационная поддержка: организация бизнеса от самых основ — составление бизнес-плана, реконструкция торговых площадей, дизайн-проект помещений, оформление торговых точек в корпоративной стилистике.
2. Постановка финансово-складского учета.
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 том числе в 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 внесении информации о франчайзи на корпоративный сайт?
4. Услуги логистики для своих партнеров предоставляет не каждая 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 13. 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.

Однако 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 посегментную стратегию в области маркетинга, ценообразования и рентабельности путем использования управляемых каналов сбыта. В связи с этим ЗАО «Стройполимер» стремилось более эффективно конкурировать на рынке лино-

леума, 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 14. Эксперимент *Gillette Sensor*: переход от локальной стратегии к глобальной

Новое предложение *Sensor* озаменовало 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*. Кампания продвижения стоимостью 110 млн долларов сделала возможным появление всемирно известного бренда.

Что же побудило *Gillette* перейти от локальной к глобальной стратегии применительно к *Sensor*?

В середине 1980-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 кампаний маркетинга 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 г.?
2. Что побудило компанию предложить *Sensor* как глобальную марку?

Кейс 15. Как «Балтика» реанимировала свою главную марку

После десяти лет неуклонного роста сбыта 2003 г. стал для «Балтики № 3» неудачным: продажи марки за май–сентябрь, измеряемые в литрах, оказались на 8% меньше по сравнению с тем же периодом 2002 г. 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 г. (в 2003 г. 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 2004 г. на 25% превысили результат прошлого года. 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 бренд, хотя производила под ним разные сорта различной стоимости (например, кампания 2001 г. проходила под лозунгом «Пиво, сваренное для вас»).

Ведущая марка стала первым объектом эксперимента по продвижению номерных сортов «Балтики» как самостоятельных брендов. В мае 2004 г. «Балтика № 3» предстала перед покупателями в новом облике: в бутылке с удлиненным горлышком, с золотой фольгой на пробке вместо синей и с более яркой этикеткой. В связи с рестайлингом первая рекламная кампания «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-кампания «Нам по пути». Благодаря этой лотерее продажи «трешки» в октябре — месяце традиционного спада на пивном рынке — на 77% превысили продажи октября 2003 г.

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 г. резко возросли?
4. Назовите четыре основных параметра, которые повлияли на продажу товара.

Кейс 16. Сеть обувных магазинов «К+С»

Сеть обувных магазинов «К+С» создана в 1997 г. 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 среднеценовом сегменте. В феврале 2003 г. менеджмент «К+С» принял решение закрыть часть магазинов, а оставшиеся преобразовать в обувную сеть низкоценового сегмента «Ж». Сейчас сеть насчитывает 13 магазинов в Москве и 4 — в регионах. 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» разрабатывала 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 бренды не планировалось, в «Ж» решили придумать для безымянных партий собственную марку. Так в сети «Ж» появился обувной бренд «Советский разведчик». «Ироничное название вызывает позитивные ассоциации и относится к тому этапу прошлого, когда все отечественное было качественным», — поясняет гендиректор «Ж».

Вопросы

1. Как вы считаете, имеет ли смысл поднимать цены на продукцию, если сеть уже пользуется популярностью?
2. Если компания снова захочет поменять название, как это может отразиться на инвестиционной привлекательности бизнеса?

Тест к разделу 2

1. Франчайзинг представляет собой:
- а) продажу одним предприятием своей марки другому предприятию;
 - б) передачу одним предприятием права на продажу товаров или услуг другому предприятию;
 - в) создание головным предприятием дочернего предприятия или филиала за рубежом.

Ответ: б)

2. Мастер-франшиза как способ получения прав от франчайзера предусматривает:
- а) непосредственную передачу франшизы местному предпринимателю;
 - б) передачу франшизы на все направления деятельности франчайзера;
 - в) продажу международным франчайзером исключительных прав на развитие системы на территории страны франчайзи;
 - г) все вышеперечисленное.

Ответ: в)

3. Франчайзинговые платежи складываются из:
- а) первоначальных взносов франчайзи за полученную франшизу;
 - б) периодических платежей как процента от продаж;
 - в) периодических платежей фиксированных размеров;
 - г) единовременной оплаты франшизы, периодических взносов и дополнительных платежей.

Ответ: г)

4. Продажа бензина через бензоколонки под торговой маркой франчайзера является:
- а) товарным франчайзингом;
 - б) франчайзингом «бизнес-формата»;
 - в) производственным франчайзингом.

Ответ: а)

5. Установление франчайзинговых платежей происходит:
- а) франчайзером при разработке условий договора;
 - б) в результате переговоров и торга между франчайзером и франчайзи;
 - в) франчайзи при рассмотрении бизнес-предложения;
 - г) на основании общепринятых во франчайзинге тарифов.

Ответ: а)

6. По франчайзинговому договору франчайзи могут:
- а) вносить свои предложения и менять систему;
 - б) вносить предложения, но не могут менять систему;
 - в) следовать только стандартам системы, предложения вносить не могут.

Ответ: б)

7. Содержание фонда рекламы в системе франчайзинга происходит:
- а) полностью за счет франчайзера, поскольку он непосредственно заинтересован в расширении бизнеса;
 - б) за счет единовременных выплат получателям права;
 - в) за счет периодических платежей франчайзи;
 - г) возможны все три варианта.

Ответ: в)

8. «Пилотный проект» в системе франчайзинга представляет собой:
- а) сеть первых предприятий франчайзи, которые занимаются освоением новых рынков;
 - б) экспериментальное предприятие, в процессе работы которого отрабатываются основные элементы будущей франчайзинговой цепочки;
 - в) первоначальный план развития системы франчайзинга.

Ответ: б)

9. Платежи франчайзи за предоставление ему франчайзером в аренду зданий, сооружений и иного имущества франчайзи входят в состав:

- а) первоначального единовременного взноса;
- б) периодических (текущих платежей);
- в) дополнительных платежей.

Ответ: в)

10. Франчайзинговый брокер представляет собой:

- а) франчайзи, работающего на условиях мастер-франшизы;
- б) франчайзи, получившего от международного франчайзи права на развитие системы в своей стране и имеющего права продавать франшизу другим потенциальным франчайзи;
- в) лицо, за исключением франчайзера и франчайзи, которое продает, предлагает для продажи и организует продажу по франчайзингу;
- г) дочернюю брокерскую фирму франчайзера.

Ответ: в)

11. В российском законодательстве отношения в системе франчайзинга получили название:

- а) коммерческая концессия;
- б) комиссия;
- в) консигнация;
- г) так и называется — франчайзинг.

Ответ: а)

12. Доходы от развития системы франчайзинга являются для франчайзера источником доходов:

- а) основным;
- б) дополнительным;
- в) временным.

Ответ: б)

13. Франчайзинг характерен для маркетинговых систем:

- а) корпоративных;
- б) управляемых;
- в) договорных;
- г) горизонтальных.

Ответ: г)

14. Для возникновения фирмы франчайзи характерно:

- а) создание бизнеса «с нуля» под франчайзинг;
- б) перевод уже существующего бизнеса под франчайзинг;
- в) возможны оба варианта.

Ответ: в)

15. Франчайзинг может быть использован:

- а) по отношению к любым объектам интеллектуальной собственности;
- б) когда важна привязка производства товара к определенной местности, где хранятся секреты и традиции;
- в) в тех отраслях, где можно добиться четкой унификации процесса производства.

Ответ: в)

16. Платежи «роялти» представляют собой:

- а) единовременный первоначальный взнос;
- б) периодические выплаты;
- в) дополнительные платежи;
- г) платежи за поставку оборудования и его установку.

Ответ: б)

17. Потенциальный франчайзи, входя в систему франчайзинга, должен:

- а) обязательно иметь опыт работы подобной работы;
- б) желательно иметь опыт подобной работы;
- в) обязательно не иметь опыта подобной работы;
- г) желательно не иметь опыта подобной работы.

Ответ: г)

18. Ситуация, когда франчайзер передает франчайзеру право на использование технологии, оставляя за собой право на поставку сырья, относится:

- а) к товарному франчайзингу;
- б) к производственному франчайзингу;
- в) к франчайзингу «бизнес-формата»;
- г) к сервисному франчайзингу.

Ответ: б)

19. Срок работы «пилотного проекта», по истечении которого франчайзер окончательно отрабатывает все необходимые документы для будущего франчайзи, охватывает:

- а) 1 месяц;
- б) полгода;
- в) 1 год;
- г) 3 года и более.

Ответ: в)

20. В обязанности франчайзера не входит:

- а) установка всех выплат;
- б) документирование всех правил и положений;
- в) уточнение графика развития;
- г) предоставление оборудования и лизинг.

Ответ: г)

21. Система, состоящая из двух уровней:

- а) роялти;
- б) франчайзинг;
- в) бизнес.

Ответ: б)

22. Уровень неопределенности в предсказании результата:

- а) планка;
- б) роялти;
- в) риск.

Ответ: в)

23. Владелец прав на франшизу, штаб-квартиры компании:

- а) франчайзер;
- б) франчайзи;
- в) франшиза.

Ответ: а)

24. Предприятие, существующее в соответствии с франчайзинговым договором:

- а) франчайзер;
- б) франчайзи;
- в) франшиза.

Ответ: в)

Контрольный тест

1. Венчурное предпринимательство характерно для:

- а) крупных фирм;
- б) средних фирм;
- в) малых фирм.

Ответ: в)

2. Для венчурного инвестора характерно активное управление фирмой?

- а) да;
- б) нет.

Ответ: а)

3. Могут ли венчурные фирмы быть дочерними у более крупных фирм?

- а) да;
- б) нет.

Ответ: а)

4. Что относится к сильным сторонам малых предприятий?

- а) интерес к прорывным отраслям (электроника, информатика, связь);
- б) невозможность внедрения капиталоемких инноваций.

Ответ: а)

5. Инновационный процесс — подготовка и осуществление инновационных изменений.

- а) да;
- б) нет.

Ответ: а)

6. Что из перечисленного ниже относится к фундаментальным исследованиям?
- а) теоретические исследования;
 - б) проектно-конструкторские работы;
 - в) конструкторские разработки.

Ответ: а)

7. Материальные результаты инновационной деятельности выступают в виде:
- а) товарных знаков;
 - б) лицензий;
 - в) новых машин, оборудования, средств автоматизации.

Ответ: в)

8. Технологические знания являются:
- а) материальным продуктом;
 - б) нематериальным продуктом.

Ответ: б)

9. Как оформляется коммерческая передача ноу-хау?
- а) индивидуальным договором;
 - б) лицензионным соглашением.

Ответ: б)

10. К какому виду имущества относятся товарные знаки?
- а) к оборотным активам;
 - б) к основным средствам;
 - в) к нематериальным активам.

Ответ: в)

11. Кем в Российской Федерации осуществляется выдача патентов?
- а) министерством промышленности, науки и технологий;
 - б) Роспатентом.

Ответ: б)

12. Что предполагают этапы экспериментов и промышленно-коммерческого освоения объектов ИС?

Ответ: Использование таких ИС: ноу-хау, товарный знак, знаки обслуживания, указания места происхождения и др.

13. В течение какого срока действует авторское право?

Ответ: В течение всей жизни автора и 70 лет после его смерти.

14. Какой срок действия авторского права на произведение, созданное в соавторстве?

Ответ: В течение всей жизни и 50 лет после смерти последнего автора, пережившего других авторов.

15. Перечислите основные черты ноу-хау.

Ответ:

- ✧ экономичность;
- ✧ секретность;
- ✧ историчность.

16. В каких формах осуществляется передача ноу-хау?

Ответ:

- ✧ в виде материальных объектов (изделия, машины и оборудование, приборы), отдельных их элементов;
- ✧ в виде документации.

17. Назовите основные причины непатентоспособности ноу-хау.

Ответ:

- ✧ не подходит под условия стандарта патента;
- ✧ данные решения нельзя патентовать, так как это приведет к раскрытию сущности.

18. С чем связаны ноу-хау?

Ответ: С техническим руководством, технологией.

19. Какая главная задача товарного знака?

Ответ: Привлечь внимание покупателей и способствовать быстрому нахождению данного товара среди однородных.

20. Устанавливает ли охраняемый документ исключительное право одного владельца на наименование места происхождения товара?

Ответ: Не устанавливает.

21. Обладают ли права на наименование мест происхождения товара оборотоспособностью?

Ответ: Не обладают, так как неотделимы от места происхождения.

22. На основании какого документа передаются права на товарные знаки и знаки обслуживания?

Ответ: На основании договоров.

23. Что входит в состав собственности?

Ответ:

- ✧ имущество (материальные объекты собственности);
- ✧ интеллектуальная собственность;
- ✧ коммерческая собственность;
- ✧ промышленная собственность.

24. Что решают нормы патентного права?

Ответ: Нормы патентного права решают в отношении изобретений.

25. Что решают нормы авторского права?

Ответ: Нормы авторского права решают в отношении произведений литературы и искусства.

26. Что такое интеллектуальная собственность?

Ответ: Интеллектуальная собственность — собственность на результаты интеллектуальной деятельности, интеллектуальные продукты, входящие в совокупность объектов изобретательного и авторского права.

27. Чем могут быть промышленные образцы?

Ответ: Промышленные образцы могут быть:

- а) объемными (модели);*
- б) плоскими (рисунок);*
- в) комбинированными.*

28. На какой срок предоставляется правовая охрана полезных моделей?

Ответ: На пять лет.

29. Какую деятельность стимулирует патент?

Ответ: Инновационную деятельность.

30. Назовите двух немецких конструкторов, которые с промежутком в один год запатентовали изобретение, ставшее символом XX в.?

Ответ: Г. Даймлер и К. Бенц почти одновременно запатентовали средство передвижения с двигателем внутреннего сгорания — автомобиль.

31. Объясните понятие «патентный пул».

Ответ: Соглашение более чем двух фирм о возможном использовании патентов.

32. Дайте определение понятию «патентное соглашение».

Ответ: Патентное соглашение — соглашение между двумя фирмами о возможности использования патентов.

33. Назовите основные критерии патентоспособности изобретения.

Ответ:

- ✧ новизна изобретения;
- ✧ изобретательский уровень;
- ✧ промышленная стоимость.

34. Что является результатом поисковых и ОКР?

Ответ:

- ✧ научно-технические разработки;
- ✧ конструкторские решения прикладных задач.

35. Какие результаты научной деятельности получают на этапе НИР?

Ответ: На этапе НИР получают обьективированное выражение результаты научной деятельности — теории, гипотезы, открытия.

36. В каких законодательных актах предусматривается правовое регулирование интеллектуальной собственности?

Ответ: ГК РФ, часть IV (от 18.12.2006), глава 69.

37. Что представляет собой право интеллектуальной собственности?

Ответ: Право интеллектуальной собственности представляет собой совокупность правовых норм, регулирующих отношения по созданию произведений литературы, науки, искусства, открытий, изобретений, рационализаторских предложений, промышленных образцов, программных средств для ЭВМ и других объектов интеллектуальной собственности.

38. Что такое объект промышленной собственности?

Ответ: Обобщающее понятие, используемое в Патентном законе РФ для обозначения изобретения, полезной модели (устройства), промышленного образца.

39. Что необходимо для получения правовой охраны товарных знаков и знаков обслуживания?

Ответ: Необходима их регистрация.

40. Что такое товар для фирмы?

Ответ: Это обещание покупателю удовлетворить его потребности.

41. К какому виду прав относится право на фирменное наименование?

Ответ: Право на фирменное наименование относится к числу имущественных прав. Оно не может быть отделено от предпринимателя (фирмы).

42. Возможна ли продажа фирменного наименования?

Ответ: Нет, продажа невозможна без продажи самой фирмы.

43. Сколько лет действует в РФ регистрация товарного знака?

Ответ: 10 лет с даты поступления заявки в Роспатент.

44. Срок действия товарного знака может быть продлен?

Ответ: Да, в отличие от патента, срок действия может быть продлен на 10 лет. Количество продлений не ограничивается.

45. Преимуществами для франчайзи являются:

- а) установление необходимого сотрудничества среди всех франчайзи системы;
- б) франчайзинг — это быстрое и эффективное начало бизнеса;
- в) определение финансовой мощи франчайзера;
- г) франчайзинг устанавливает территориальные границы ведения бизнеса.

Ответ: б)

46. Франчайзи платит франчайзеру взнос и сервисную плату за права на бизнес:

- а) да;
- б) нет.

Ответ: а)

47. Франчайзер может предоставить фирме (своему франчайзи) право быть франчайзером в своем регионе. Это называется...

- а) субфранчайзинг;
- б) аренда;

в) мастер-франшиза.

Ответ: а)

48. Выберите правильный ответ:

- а) после подписания договора франчайзи получает право собственности на товарный знак;
- б) право собственности на товарный знак остается у франчайзи после окончания всех платежей;
- в) право собственности на товарный знак регулируется франчайзинговым договором;
- г) франчайзи вообще не получает прав собственности на товарный знак.

Ответ: в)

49. Ценообразование «1С» строится с учетом того, что:

- а) франчайзи обязан установить цену на товар не ниже цены другого франчайзи из его региона;
- б) франчайзи не вправе продавать продукты «1С:Предприятие» по цене ниже рекомендуемой;
- в) франчайзи предоставляется относительная свобода в ценообразовании (в пределах договора);
- г) цены на продукты строго фиксированы франчайзером и не должны изменяться.

Ответ: в)

50. Ограничиваются ли платежи франчайзи вступительным взносом (цензом)?

- а) да;
- б) нет.

Ответ: б)

51. Обязанностью франчайзера является:

- а) следование производственным стандартам;
- б) контроль качества;
- в) документация всех правил и положений.

Ответ: б)

52. Фирмы-виоленты действуют в среде:

- а) малого бизнеса;
- б) среднего бизнеса;

в) крупного бизнеса.

Ответ: в)

53. Фирмы-коммутанты занимаются:

а) крупным бизнесом;

б) средним и мелким бизнесом, ориентированным на удовлетворение местно-национальных потребностей;

в) удовлетворением потребностей на узком сегменте рынка.

Ответ: б)

54. Экспелерента состоит:

а) в компенсации потерь от деятельности конкурентов;

б) в создании новых сегментов рынка;

в) в улучшении качества продукции;

г) в стимулировании нового направления моды.

Ответ: б)

55. Пациента состоит:

а) в работе на узкий сегмент рынка растущего выпуска продукции;

б) в завоевании доли рынка других компаний;

в) в проведении политики радикальных нововведений.

Ответ: а)

56. Укажите один из признаков, не входящих в понятие «корпоративный бренд»:

а) интеллектуальная собственность (патенты, лицензии, промышленные образцы, товарные знаки);

б) оборудование и способы производства, содержание запатентованных решений или непубликуемые секреты производства — ноу-хау;

в) маркетинговая стратегия и рекламная политика фирмы (фирменный стиль, обслуживание, сотрудничество со средствами массовой информации, спонсорство и др.);

г) квалификация руководящего состава и рядовых сотрудников фирмы, система знаний, которой располагает фирма.

Ответ: г)

57. Выделите первую и основную функцию товарного знака, вторую и третью:

- а) индивидуализация товаров и их производителей на рынке, благодаря чему потребитель может выбрать среди однородных товаров определенного производителя, в определенном реальном исполнении, с определенным подкреплением на рынке;
- б) включаемое в товарный знак фирменное наименование, которое должно быть лаконичным, эстетичным, удобопроизносимым и благозвучным, а также легко технологически выполнимым;
- в) необходимость заботиться о сохранении качественных характеристик и свойств товара, выпускаемого под данным товарным знаком.

Ответ: в), а) и б) в порядке убывания значимости.

58. Укажите одну из функций, не входящую в функции товарного знака:

- а) служить отличительным признаком фирмы, работать на имидж предприятия, обеспечивать узнаваемость фирмы, формировать ее образ;
- б) необходимость заботиться о сохранении качественных характеристик и свойств товара, выпускаемого под данным товарным знаком;
- в) индивидуализация товаров и их производителей на рынке, благодаря чему потребитель может выбрать среди однородных товаров товар определенного производителя, в определенном реальном исполнении, с определенным подкреплением на рынке;
- г) включать в товарный знак фирменное наименование, которое должно быть лаконичным, эстетичным, удобопроизносимым и благозвучным, а также легко технологически выполнимым.

Ответ: а)

59. Какие факторы риска венчурного предпринимательства не относятся к внешним?

- а) нестабильность политической власти;
- б) нарушение поставок сырья и материалов;
- в) нерыночный тип поведения населения;

г) различия в социально-экономических региональных рисках.

Ответ: б)

60. Под новым товаром в маркетинговой системе может пониматься:

а) качественно совершенно новый товар, аналогов которому на рынке до его появления не было;

б) товар, несущий в себе значительное коренное усовершенствование и допускающий наличие на рынке товаров, по своему назначению способных и до появления данного нового товара удовлетворять аналогичные потребности;

в) товар, уже обращающийся на рынке, но с некоторыми усовершенствованиями, не изменившими коренным образом его характеристик;

г) товар, известный на освоенном рынке и неизвестный на новом (товар рыночной новизны);

д) все вышеперечисленное.

Ответ: д)

61. К внутренним факторам вспомогательной деятельности участников венчурного предпринимательства относятся:

а) нарушение смежниками своих обязательств;

б) неплановые остановки оборудования;

в) нарушение персоналом технологической дисциплины;

г) все вышеперечисленное.

Ответ: а)

62. Венчурные проекты осуществляются в случае, если:

а) товар уже апробирован на рынке;

б) проект не сопряжен с риском;

в) эффективность деятельности превышает возможный риск;

г) предварительно были проведены маркетинговые исследования.

Ответ: в)

63. К специфическим рискам венчурного предпринимательства относятся:

а) риск отсутствия «патентной чистоты»;

б) риск нереализации произведенной продукции;

в) риск неверного выбора прогнозирования ситуации на рынке;

- г) риск отказа покупателя от полученной и оплаченной им продукции.

Ответ: а)

64. К основным видам неопределенности процесса нововведений относятся:

- а) неопределенность, вытекающая из недостатка информации, необходимой для принятия решений;
- б) неопределенность, вытекающая из квалификационных и методических ограничений лиц, принимающих решения;
- в) неопределенность, вытекающая из нестабильности среды, окружающей нововведение;
- г) все вышеперечисленное.

Ответ: г)

65. Наиболее существенные факторы в оценке венчурного проекта:

- а) доход по ценным бумагам;
- б) превышение прибыли;
- в) риск;
- г) превышение налогов.

Ответ: в)

66. Перенос хозяйственной деятельности, связанной с повышенным инновационным риском, в пределы небольшого дочернего хозяйствующего субъекта называется:

- а) избеганием (уклонением от риска);
- б) локализацией риска или его последствий;
- в) диссипацией риска;
- г) резервированием риска.

Ответ: б)

67. Для венчурного финансирования характерно:

- а) инвестирование компаний, акции которых обращаются на фондовой бирже;
- б) изъятие капитала из финансируемой компании по желанию инвестора;
- в) покупка инвесторами количества акций финансируемой компании, превышающего контрольный пакет акций;

г) инвестирование крупных компаний, известных на рынке.

Ответ: б)

68. Состоятельные люди, вкладывающие собственные средства в начинающий бизнес — это:

а) мерчендайзеры;

б) бизнес-ангелы;

в) инвесторы.

Ответ: б)

69. Юридически зарегистрированное объединение венчурных инвесторов с целью осуществления совместных инвестиций:

а) фонд;

б) ЕБРР;

в) генеральный партнер.

Ответ: а)

70. Завершение процесса сбора капитала в венчурный фонд — это:

а) закрытие фонда;

б) открытие фонда.

Ответ: а)

71. Лицо, нанимаемое инвестором с целью формирования фонда — это:

а) генеральный директор;

б) финансовый менеджер;

в) управляющий фондом.

Ответ: в)

72. Долговое финансирование в венчурном бизнесе — это:

а) инвестиционный долгосрочный кредит;

б) инвестиционный среднесрочный кредит;

в) инвестиционный краткосрочный кредит.

Ответ: а)

73. В каком году появилась Европейская ассоциация венчурного капитала?

а) 1971;

б) 1983;

в) 1861.

Ответ: б)

74. Назовите оговоренный процент возврата, начисляемый и выплачиваемый после прекращения его деятельности:
- а) рента;
 - б) выкуп;
 - в) планка.
- Ответ: в)*
75. Один из источников финансирования венчурных фондов — это:
- а) управляющая компания;
 - б) страховая компания;
 - в) ЕБРР.
- Ответ: б)*
76. Обязательство инвестора внести денежную сумму в образуемый венчурный фонд — это:
- а) первоначальное обязательство;
 - б) страховое инвестирование;
 - в) долговое финансирование.
- Ответ: а)*
77. Назовите комитет, защищающий интересы представителей инвесторов:
- а) ЕБРР;
 - б) управляющая компания;
 - в) инвестиционный комитет.
- Ответ: в)*
78. Внутренняя норма рентабельности рассчитывается как:
- а) чистая прибыль — сумма инвестиций;
 - б) чистая прибыль + сумма инвестиций;
 - в) чистая прибыль / сумма инвестиций;
 - г) чистая прибыль × сумма инвестиций.
- Ответ: в)*
79. Партнер с ограниченной ответственностью отвечает по обязательствам:
- а) полностью;
 - б) не несет ответственности;

в) в пределах внесенных вкладов.

Ответ: в)

80. Проживание с компанией — это:

- а) период нахождения венчурного капиталиста в компании;
- б) соучредительство с партнерами по бизнесу.

Ответ: а)

81. Форма и способ финансирования сторонних лиц при помощи венчурного капитала с целью выкупа ими бизнеса — это:

- а) выкуп внешними управляющими;
- б) выкуп управляющими.

Ответ: а)

82. Как называются форма и способ финансирования действующих управляющих компаний при помощи венчурного капитала с целью выкупа ими бизнеса?

- а) выкуп внешними управляющими;
- б) выкуп управляющими.

Ответ: б)

83. Как называется компания, производящая возмещение средств вследствие страхования своего имущества?

- а) управляющая компания;
- б) страховая компания;
- в) инвестиционный комитет.

Ответ: б)

84. Как называется инвестиционный институт, образованный вложениями частных и юридических лиц с целью доходных вложений в ценные бумаги?

- а) управляющая компания;
- б) страховая компания;
- в) инвестиционный комитет;
- г) взаимный фонд.

Ответ: г)

85. Средства инвесторов, которыми распоряжается посторонний управляющий — это:

- а) «чужие деньги»;

- б) «личные деньги»;
- в) «федеральные деньги».

Ответ: а)

86. Человеческая химия — это:

- а) симпатия между инвестором и предпринимателем;
- б) симпатия или антипатия между инвестором и предпринимателем;
- в) антипатия между инвестором и предпринимателем.

Ответ: б)

87. Какую территорию (или государство) можно назвать налоговым раем?

- а) там, где применяется льготный режим налогообложения;
- б) там, где налогообложение этих фирм не производится;
- в) там, куда отправляется большая часть налогов венчурного бизнеса.

Ответ: а)

88. Как называется стоимость компании, по которой она будет продана?

- а) ликвидационная;
- б) восстановительная;
- в) первоначальная.

Ответ: а)

89. Как называется документ, где указывается размер первоначального взноса учредителей?

- а) устав;
- б) бизнес;
- в) предпринимательство.

Ответ: а)

90. Как называется повседневная работа венчурного инвестора, разбивающаяся на несколько стадий?

- а) венчурование;
- б) бизнес;
- в) предпринимательство.

Ответ: а)

91. Как называется предпринимательская деятельность с целью получения дохода законными средствами или иных личных выгод?

- а) венчурование;
- б) бизнес;
- в) предпринимательство.

Ответ: б)

92. Как называется инициативная, самостоятельная деятельность граждан и их объединений, направленная на получение прибыли на свой страх и риск и под свою имущественную ответственность?

- а) венчурование;
- б) бизнес;
- в) предпринимательство.

Ответ: в)

93. Как называются малые предприятия, специализирующиеся в области научных исследований и разработок, создания и внедрения инноваций?

- а) фирмы-пациенты;
- б) коммутанты;
- в) венчурные предприятия.

Ответ: в)

Вопросы для повторения

Венчурное предпринимательство

1. В чем специфика венчурных фирм?
2. Каковы особенности функционирования венчурных фирм?
3. Какова роль венчурных и эксплорентных 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 суббренд?
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 курсовых работ

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. Венчурное финансирование, его отличия от других видов финансирования.
7. Фонды венчурного капитала.
8. Закономерности венчурного инвестирования в РФ.
9. Источники доходов франчайзинга.
10. Виды франчайзинга.
11. Франчайзинг бизнес-формата.
12. Основные этапы создания бренда.
13. Имидж предприятия.
14. Философия фирмы.
15. Бренд и торговая марка.
16. Разработка концепции франчайзинга.
17. Виды договоров, их особенности.
18. Развитие франчайзинга в РФ.
19. Интеллектуальная собственность как объект предпринимательской деятельности.
20. Свободные экономические зоны в России.
21. Венчурный капитал и его роль в процессе освоения инноваций.

Рекомендуемая литература

1. *Аммосов Ю. П.* Венчурный капитализм: от истоков до современности. СПб.: РАВИ, 2004.
2. *Бенджамин Дж. А., Маргулис Дж.* Руководство для бизнес-ангела: как получить прибыль инвестируя в растущий бизнес / Пер. с англ. В. Д. Соколовой, науч. ред. Д. К. Княгинин. М.: Вершина, 2007.
3. *Валдайцев С. В.* Управление инновационным бизнесом: Учебное пособие для вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006.
4. Введение в венчурный бизнес. СПб.: Феникс, 2003.
5. *Гулькин П. Г.* Венчурные и прямые частные инвестиции в России: теория и десятилетие практики. СПб.: Аналитический центр «Альпари СПб», 2003.
6. *Дагаев А.* Рисковый капитал и его роль в процессе освоения нововведений. М.: ВНИСИ, 1986.
7. *Зинов В. Г., Лебедев Т. Я., Цыганов Е. А.* Инновационное развитие компаний: управление интеллектуальными ресурсами / Под ред. В. Г. Зинова. М.: Дело АНХ, 2009.
8. *Зинов В. Г.* Управление интеллектуальной собственностью: учебное пособие. М.: Дело, 2003.
9. Инновационный менеджмент: Учебник для вузов / Под ред. С. Д. Ильенковой. 3-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009.
10. Инновационный тип развития экономики России: Учебное пособие. М.: РАГС, 2005.
11. *Каширин А., Семенов А.* Венчурное инвестирование в России. М.: Вершина, 2007.

12. Качалин В. Организация венчурного предпринимательства // Проблемы теории и практики управления. 1992. № 1.
13. Коржауев А. Т., Фоломьев А. Н. Национальная система венчурного инвестирования. М.: Экономика, 2005.
14. Котельников В. Ю. Венчурное финансирование от А до Я: Как сделать проект привлекательным для инвестора: полное пошаговое руководство. М.: Эксмо, 2009.
15. Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент. СПб.: Питер, 2004.
16. Крылов Т. А. Венчурные фонды в России. М.: РАВИ, 2007.
17. Леонова Т. Н. Организационно-экономические аспекты активизации венчурной инновационной деятельности в России: Диссертация. М., 1997.
18. Пряников Б. США: рискокапитал в новой модели инновационного процесса // Проблемы теории и практики управления. 1993. № 5.
19. Рузавина Е., Шеховцова Н. Венчурный капитал и инновации // Проблемы теории и практики управления. 1993. № 7.
20. Спинелли С. Франчайзинг — путь к богатству. М.: Вильямс, 2007.
21. Рыкова И. В. Франчайзинг: новые технологии, методология, договоры. М.: Современная экономика и право, 2000.
22. Толковый словарь терминов венчурного инвестирования. СПб.: Феникс, 2004.
23. Хизрич Р., Питерс М. Предпринимательство, или Как завести собственное дело и добиться успеха. Финансирование нового предприятия / Пер. с англ. 1992. Вып. 3.
24. Землекопов Д. Н., Макашев М. О. Франчайзинг. Интегрированные формы организации бизнеса. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.
25. Франчайзинг: «За и против» // Новости малого бизнеса. 2004. № 2(245).
26. Финько Е. 7 из 8 франшизных предприятий преуспевают // Торговая газета. 2003. № 78–79.
27. Ягудин С. Ю. Управление объектами интеллектуальной собственности УМК. М.: Изд. центр ЕАОИ, 2009.

28. Ягудин С. Ю. Венчурное предпринимательство. Франчайзинг: учебно-методический комплекс, 2-е изд. перераб. и доп. М.: Изд. центр ЕАОИ, 2008.
29. Ягудин С. Ю. Организационно-экономические проблемы инновационной деятельности предприятий и организаций, монография. М.: Изд-во ИНИОН РАН, 2002.
30. Ягудин С. Ю. Инновационный менеджмент: Учебное пособие. 2-е изд. / Под ред. проф. Тумина В. М. Допущено УМО по образованию в области производственного менеджмента; М., 2007.
31. Ягудин С. Ю., Митюшкин А. И. Менеджмент инноваций: теория и практика. Монография. М.: Изд. центр ЕАОИ, 2008.
32. Ягудин С. Ю., Сагиева Г. С. Проблемы развития венчурного инвестирования в России // Перспективы науки. 2010. № 1.
33. BUSINESS FM, апрель-май 2008.
34. www.rarf.ru — Российская ассоциация франчайзинга
35. <http://www.astu.astranet.ru/astu/library/economy/11/index.htm>.
36. <http://smesupport.liontief.ru/105cat/abfranch.htm>.
37. <http://www.a-z.ru/rarf/>.
38. <http://halyava.ru/mindtransfer/>.
39. <http://www.mos.ru/ek/ek-11-03.htm#11>.
40. <http://www.osp.ru/pcworld/1999/04/094.htm>.
41. www.rusventure.ru — Российская венчурная компания.
42. www.rusnano.com — ГК «РоснаноТех».
43. www.gaap.ru — интернет-издание ГААР.ru (Виктор Зверев. Венчурный бизнес в России).
44. <http://ru.wikipedia.org/> — Категории: Финансовый менеджмент | Бизнес.

Глоссарий

Венчурное предпринимательство

Ангелы бизнеса (бизнес-ангелы) — состоятельные люди, вкладывающие собственные средства в начинающий или расширяющийся бизнес.

Британская ассоциация венчурного капитала — национальная профессиональная организация венчурных инвесторов Великобритании, созданная в 1973 г.

Бизнес — предпринимательская деятельность с целью получения дохода законными средствами или иных личных выгод.

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 залога или залога.

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.

Возникающие рынки — новые рынки, появившиеся в 1980–1990-х гг., которые представляют интерес для вложения капитала.

Вознаграждение управляющим — процент от первоначальных обязательств инвестора, предназначенных для оплаты услуг компании или частного лица, управляющих фондом.

Внутренняя норма рентабельности — показатель возврата на вложенный капитал, рассчитываемый как отношение чистой прибыли периода к сумме инвестиции.

Выкуп внешними управляющими — форма и способ финансирования сторонних лиц при помощи венчурного капитала с целью выкупа ими компании или бизнеса.

Выкуп управляющими — форма и способ финансирования действующих управляющих компаний 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.

Долговое финансирование в венчурном бизнесе — инвестиционный долгосрочный кредит, либо беспроцентный, либо с минимальной процентной ставкой.

Дисконт-ставка — процент, по которому Центральный банк РФ предоставляет кредит коммерческим банкам.

Дисконтирование — процедура, с помощью которой вычисляется сегодняшний аналог суммы, выплачиваемый через определенный срок при существующей нише процента.

ЕБРР — Европейский Банк Реконструкции и Развития.

Европейская ассоциация венчурного капитала — профессиональная ассоциация европейских венчурных капиталистов, образованная в 1983 г.

Закрытый фонд — фонд с ограниченным количеством участников.

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.

Закрытие фонда — завершение процесса сбора капитала в венчурный фонд.

Замещающий капитал — форма и способ внесения инвестиций в компанию, используемых с целью выкупа акций, оплаченных ранее другим венчурным инвестором.

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 (институционные) 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.

Меньшая доля — доля или пакет акций меньше, чем контрольный пакет, на которую, как правило, претендует венчурный инвестор при первичном инвестировании.

Меморандум о размещении — документ, публикуемый в период сбора средств в фонд, в котором кратко формулируются его цели, задачи и предпочтения.

Начальная стадия — финансирование компаний, находящихся на ранней стадии развития и не имеющих сколько-нибудь длительной рыночной истории.

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.

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.

Первоначальное обязательство инвестора — обязательство инвестора внести определенную денежную сумму в образуемый венчурный фонд.

Первоначальная стоимость — предварительно определяемая стоимость компании, до того как в нее будут внесены средства венчурного инвестора.

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 и 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 инноваций.

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: увеличение 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, которые могут включать в себя (но не быть ограниченными): цветовые схемы, надписи на машинах, внешний и внутренний дизайн, мебель, канцелярские товары и упаковку.

Лого (Logo) — эксклюзивный символ, число или символы, используемые предприятием для самоидентификации.

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, что и франчайзер. В подобных соглашениях обычно существует пункт по развитию. Если мастер-франчайзи не выполняет этих требований, франчайзер может прибегнуть к некоторым мерам.

Маркетинговые услуги (Marketing Services) — маркетинговые и рекламные услуги, предоставляемые франчайзером за отдельную постоянно взимаемую плату. Обычно процент от валовых продаж или фиксированная периодическая плата.

Надпись на этикетке (Tag Lines) — эксклюзивные слова, используемые предприятием в добавление к своему корпоративному имени и лого для самоидентификации и усиления их продуктов услуги. Например, «Всегда “Кока-кола”!», «Фастфрейм — искусство в рамке», «*Gillette* — лучше для мужчины нет».

Ноу-хау (Know How) — см. **Интеллектуальная собственность**.

Первоначальный взнос (Up Front Fees) — 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.

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.

Поддержка на месте (Field Support) — поддержка, оказываемая франчайзи франчайзером путем общения по телефону, личных посещений и региональных встреч.

Разработчик территории (Area Developer) — частное лицо, товарищество или корпорация, купившие права на разработку определенной территории путем нахождения для франчайзера на этой территории франчайзи. 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. В подобных соглашениях обычно существует пункт по развитию. Если разработчик территории не выполняет этих требований, франчайзер может прибегнуть к некоторым мерам.

Связи с прессой (Public Relations) — реклама услуг или предприятия через обращение к местным, региональным и общенациональным средствам массовой информации.

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, используемые предприятием для самоидентификации и являющиеся официально зарегистрированными на территории всей страны и, по возможности, интернационально. Она может быть использована франчайзи по лицензионному соглашению с франчайзером.

Франшиза (Franchise) — предприятие, существующее в соответствии с франчайзинговым договором. Франшиза — это термин, под которым понимается вся система, например, франшиза «Пицца Хат».

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.

Франчайзер (Franchisor) — владелец прав на франшизу, штаб-квартиры компании. Права обычно предоставляются на торговую марку, ноу-хау и производственную систему.

Франчайзи (также франчайзиат, оператор) (Franchisee) — частное лицо, товарищество или корпорация, которые приобретают в соответствии с соглашением 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 продукта и имени (Product and Name Franchising): франчайзер лицензирует франчайзи на ведение бизнеса с использованием его имени. Франчайзи/лицензиат при этом об-

ладает меньшими правами, чем во франчайзинге бизнес-формата. Франчайзинг продукта и имени может варьироваться от простого вывешивания фирменного знака над предприятием до полного бизнес-пакета.

Франчайзинг бизнес-формата (Business Format Franchising): франчайзер лицензирует франчайзи на ведение бизнеса под своим именем и обеспечивает полную основу для деятельности франчайзи.

Эффективность роялти (Royalty Efficiency) — момент, в который операционные расходы франчайзера полностью покрываются доходами от сервисных выплат (роялти), получаемых от существующих франчайзи.