

## Формирование стратегии развития промышленного предприятия на основе франчайзинга

© 2010 В.В. Федорова

Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов

E-mail: fedorova-v@mail.ru

Статья посвящена франчайзингу - одному из эффективных и надежных методов организации и развития бизнеса с минимальными потерями и рисками. Автором даются различные точки зрения относительно сущности франчайзинга, преимуществ внедрения, его основных видов, в частности сущности производственного франчайзинга. Проанализирована нормативно-правовая база и проблемы развития франчайзинга в Российской Федерации. Рассмотрен процесс внедрения франчайзинга на производственном предприятии.

*Ключевые слова:* франчайзинг, промышленное предприятие, стратегия развития.

Экономический кризис, возросшая конкуренция производителей, постоянно меняющиеся условия хозяйствования, изменения на рынке спроса и предложения диктуют необходимость быстро реагировать на изменения конъюнктуры рынка.

В зависимости от поставленных стратегических целей и рыночных условий промышленным предприятием используются те или иные формы и методы стратегического планирования.

Главными целями стратегической программы развития производственного предприятия служат поднятие и развитие производства, увеличение мощностей и технологического уровня.

Для достижения поставленных целей и в условиях ограниченности ресурсов руководство предприятия сталкивается с выбором и формированием оптимальной стратегии развития производственного предприятия. Одним из эффективных и надежных методов организации и развития бизнеса с минимальными рисками и потерями является франчайзинг.

В экономической и юридической литературе встречается много различных точек зрения относительно понятия "франчайзинг". Так, Я. Живов обозначает франчайзинг как организацию ведения бизнеса, при которой компания (франчайзер) передает независимому лицу (франчайзи) право на продажу продукта и услуг этой компании<sup>1</sup>. В.В. Панюкова определяет франчайзинг как систему контрактных отношений, при которой одна сторона - франчайзер - на определенных условиях передает право другой стороне - франчайзи - использовать свое имя, технологию и (или) ноу-хау для ведения собственного дела при сохранении полной юридической и экономической самостоятельности<sup>2</sup>. Согласно нормам Международной ассоциации франчайзинга, франчайзинг представляет собой систему перманентных отношений, устанавливаемых между

франчайзером и франчайзи, в результате которых знания, имидж, успех, методы производства и маркетинг передаются франчайзи в обмен на взаимное удовлетворение интересов.

Гражданское законодательство коммерческую концессию, или франчайзинг, определяет как форму ведения бизнеса, при которой одна сторона (франчайзер или правообладатель) обязуется предоставить другой стороне (франчайзи или пользователю) за вознаграждение на срок или без указания срока право использовать в предпринимательской деятельности пользователя (франчайзи) комплекс принадлежащих правообладателю (франчайзеру) исключительных прав, в том числе право на товарный знак, знак обслуживания, а также права на другие предусмотренные договором объекты исключительных прав, в частности на коммерческое обозначение, секрет производства (ноу-хау)<sup>3</sup>.

О многообразии сфер применения франчайзинга достаточно полное представление дает классификация этих видов. В соответствии с функциональным назначением и особенностями организации предпринимательской деятельности различаются несколько разновидностей франчайзинга. Наибольшее распространение в мире получили торговый и сервисный франчайзинг. Производственный франчайзинг практикуется реже и стоит несколько особняком от других разновидностей франчайзинга.

Е. Ленц под производственным франчайзингом понимает передачу прав на производство товаров по запатентованной технологии<sup>4</sup>. Франчайзер в этом случае выступает в роли обладателя патента, а франчайзи - производителя товара.

Международная ассоциация франчайзинга в России и СНГ определяет производственный франчайзинг как наиболее эффективную организацию производства определенного вида продукции. Фирма, обладающая секретом производ-

ства сырья и запатентованной технологией изготовления готового продукта, осуществляет обеспечение конечного производителя сырьем и передает право на использование этой технологии. Наиболее ярким представителем, использующим систему производственного франчайзинга, является компания Coca-Cola<sup>5</sup>.

Определение, данное В. Довганем (он под производственным понимает франчайзинг, при котором пользователь (франчайзи) приобретает право использовать производственный потенциал, ноу-хау, товарную марку, рекламу, каналы сбыта правообладателя (франчайзера) при производстве своей продукции<sup>6</sup>), на наш взгляд, отражает сущность франчайзинга.

Развитие предприятия на основе производственного франчайзинга в условиях дефицита инвестиционных ресурсов представляется наиболее эффективной и капиталосберегающей формой финансирования развития промышленного предприятия.

Мировая практика показывает, что именно производственный франчайзинг наиболее стабилен, но в России его развитие идет медленными темпами. Причинами неразвитости данного вида франчайзинга и франчайзинга в целом на территории Российской Федерации служат экономические, социально-психологические и нормативно-правовые проблемы. К экономическим проблемам относятся отсутствие стартового капитала у предпринимателей для вхождения во франчайзинговую сеть; сложность в кредитовании и т.п. К социально-психологическим проблемам относятся недостаток знания и опыта в области франчайзинга у предпринимателей; страх франчайзи потерять самостоятельность и др. И наконец, большинство проблем, связанных с развитием франчайзинга, носят правовой характер.

Правовое регулирование франчайзинговых правоотношений осуществляется гл. 54 Гражданского кодекса Российской Федерации (ГК РФ), в которую с 1 января 2008 г. были внесены существенные изменения. Специального закона о франчайзинге не существует. Да и принятие такого закона является нецелесообразным и потребует много усилий для воплощения его в жизнь, а именно: создания механизмов реализации и применения федерального закона; устранения противоречий между российскими гражданско-правовыми нормами о коммерческой концессии и нормами международного права.

Важным изменением, произошедшим в связи с принятием ч. IV ГК РФ, является изъятие из комплекса исключительных прав, передаваемых пользователю (франчайзи) по договору коммерческой концессии права на фирменное наи-

менование. Это связано с тем, что концепция, согласно которой в комплекс предоставляемых по договору прав обязательно включалось право на фирменное наименование, не оправдала себя в практике формирования реальных договорных отношений и, можно сказать, стала определенной преградой в их развитии, что обусловлено, прежде всего, правовыми особенностями использования фирменного наименования. Кроме того, изменения в ст. 1028 ГК РФ, касающиеся регистрации договора коммерческой концессии, существенно упростили процедуру заключения взаимоотношений сторон по данному договору. Теперь, согласно новой редакции ст. 1028 ГК РФ, договор подлежит государственной регистрации в Федеральном органе исполнительной власти по интеллектуальной собственности, патентам и товарным знакам. Ранее такая регистрация требовалась в том случае, если по договору предоставлялись права на использование объектов промышленной собственности (товарных знаков, полезных моделей).

Для того чтобы устранить противоречия в понятиях “коммерческая концессия” и “франчайзинг”, терминологию ГК РФ следует привести в соответствие с международным законодательством.

Подводя итоги, хотелось бы отметить, что совершенствование нормативно-правовой базы приведет к созданию благоприятных условий для привлечения иностранных инвестиций в российскую экономику и широкому распространению франчайзинга на территории Российской Федерации. Тем не менее, по нашему мнению, в кризисных, посткризисных и в условиях ограниченности ресурсов франчайзинг, как форма развития предприятия, должен развиваться и набирать обороты. Это связано с конкурентными преимуществами, которые франчайзинг предоставляет участникам партнерских отношений (рис. 1 и 2).

Обобщая все вышесказанное, можно сказать, что в условиях ограниченности ресурсов франчайзинг предоставляет возможность расширить бизнес в максимально короткие сроки, с минимальными рисками и потерями.

Производственному франчайзингу в России не уделяется должное внимание, не развиты теоретические и практические аспекты. Следует отметить, что примеров успешного внедрения производственного франчайзинга на предприятиях практически нет.

Автор попытался обосновать успешное внедрение франчайзинга на промышленном предприятии машиностроительного типа. Апробация произведена на промышленном предприятии ОАО “Механический завод” по производству башенных кранов.



Рис. 1. Преимущества для франчайзера



Рис. 2. Преимущества для франчайзи

Процесс принятия решения о внедрении франчайзинга на предприятии включает в себя: анализ состояния рынка, анализ рынка спроса и предложения, анализ конкурентной среды, расчет основных показателей эффективности проекта, анализ предпринимательских рисков, анализ тенденций развития рынка крановой техники.

В настоящее время при выборе стратегии развития предприятия важным является расчет показателей эффективности проектов.

Автором были проанализированы и оценены два варианта развития предприятия: первый - раз-

витие промышленного предприятия без применения франчайзинговой схемы и второй - проект с внедрением франчайзинговой схемы развития предприятия.

Основные показатели эффективности проектов выглядят следующим образом (см. таблицу).

Проведенный анализ подтвердил, что развитие производственного предприятия машиностроительного типа на основе франчайзинга является наиболее привлекательным, поскольку обладает неоспоримыми преимуществами: оно снижает уровень предпринимательских рисков

Показатель	Значения	
MIRR, %	17	22
NPV, тыс. руб.	2499	3500
IRR, %	20,56	25,66
ЧДП, тыс. руб.	16 067	18 900
Срок окупаемости, мес.	94	80

(бизнес ведется по проверенной концепции правообладателя (франчайзера), имеющего определенный имидж и торговую марку); освоение производства может занять меньше времени, чем освоение совершенно нового производства за счет приобретенных прав и технической документации; производство осуществляется по проверенной успешной технологии франчайзера, имеющего хорошую репутацию как на мировом, так и на российском рынке; затраты на рекламные акции и кампанию сведены к минимуму из-за известности марки, и наконец, повышается конкурентоспособность предприятия.

Для предприятия франчайзера основными преимуществами сотрудничества являются: возможность расширить сферу влияния марки, осу-

ществить региональную экспансию, получить дополнительные средства для развития бизнеса, повысить конкурентоспособность.

<sup>1</sup> Живов Я. Франшиза - начало успешного бизнеса // ЖУК. 2004. □ 1(32).

<sup>2</sup> Панюкова В.В. Преимущества и недостатки применения франчайзинга для российских предприятий // Маркетинг в России и за рубежом. 2004. □ 6(44).

<sup>3</sup> Гражданский кодекс Российской Федерации. Части первая, вторая, третья и четвертая. М., 2007.

<sup>4</sup> Ленц Е. Франчайзинг вне закона // Бизнес-журнал. 2005. □ 18.

<sup>5</sup> <http://franchising.su/01130030.php>.

<sup>6</sup> Довгань В. Франчайзинг - путь к расширению бизнеса. М., 2006.

*Поступила в редакцию 08.06.2010 г.*