

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(НИУ «БелГУ»)

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ
Кафедра «Бухгалтерский учет и аудит»

**ФРАНЧАЙЗИНГ В РИТЕЙЛЕ:
БИЗНЕС-МОДЕЛЬ ОРГАНИЗАЦИИ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ**

**Выпускная квалификационная работа
студента очной формы обучения
направления подготовки 38.03.06 Торговое дело
профиль «Коммерция»
4 курса группы 06001217
Семькина Алексея Алексеевича**

Научный руководитель:
к.э.н., доцент
Стаханов А. Ю.

БЕЛГОРОД 2016

Содержание:

| | |
|---|----|
| Введение | 3 |
| 1. Концепция франчайзинга как формы организации торговой деятельности | 5 |
| 1.1 Определение понятия и основные принципы франчайзинга | 5 |
| 1.2. Классификации франчайзинга | 9 |
| 1.3. Преимущества и недостатки франчайзинга | 15 |
| 2. Организационно-экономическая характеристика X5 Retail Group..... | 23 |
| 2.1. Общие сведения о деятельности X5 Retail Group..... | 23 |
| 2.2. Оценка финансового положения и финансовых результатов X5 Retail Group методами анализа хозяйственной деятельности | 29 |
| 2.3. Критический обзор организации франчайзинга и его эффективности в X5 Retail Group..... | 38 |
| 3. Франчайзинг в системе корпоративных стандартов X5 Retail Group: к вопросу о повышении эффективности деятельности компании | 50 |
| 3.1. Обзор предложений по внедрению корпоративного стандарта работы с клиентами в деятельность франчайзи X5 Retail Group | 50 |
| 3.2. Этапы процедуры разработки и внедрения корпоративных стандартов проекта..... | 58 |
| 3.3. Оценка затрат на внедрение предложений в деятельность X5 Retail Group | 64 |
| Заключение | 68 |
| Библиографический список | 69 |
| Приложения | 74 |
| Приложение 1 | 75 |
| Приложение 2 | 76 |
| Приложение 3 | 77 |
| Приложение 4 | 78 |
| Приложение 5 | 79 |

Введение

В настоящее время франчайзинг является одним из актуальных аспектов не только зарубежной, но и российской экономики. Многие современные бизнесмены придают огромное значение теме изучения и анализа функционирования бизнеса в форме франчайзинга и создания наилучших условий для успешного развития франчайзинговой системы.

Сегодня уже никого не удивить товарами и услугами, обозначенными известнейшими товарными знаками таких фирм как «Coca-Cola», «Adidas», «McDonalds» и многих других. Эти товарные знаки однозначно ассоциируются у потребителей определенным производителем, имеющим высокую репутацию, и указывают на высокое качество товаров и услуг. Одним из эффективных каналов дистрибуции, по которому эти товары распространяются внутри стран и по всему миру, является франчайзинг.

Для индивидуальных предпринимателей и малых предприятий он предоставляет в распоряжение стабильный доходный бизнес, для известных фирм и компаний – возможность расширить и усилить свои позиции на рынке. Что касается привлекательности франчайзинга, то она заключается в наличии неоспоримых преимуществ для обоих участников франчайзинговых отношений.

Для многих предприятий франчайзинг стал символом преуспевания в бизнесе, в том числе и для некоторых российских компаний, которые решились на развитие бизнеса при помощи франчайзинга.

Учитывая отмеченное выше, считаем выбранную нами тему работы весьма актуальной.

Цель выполнения работы: продемонстрировать приобретенные в вузе знание и умение использования принципов организации торговли, в том числе с использованием бизнес-модели «франчайзинг»; сформулировать предложения

по повышению эффективности применения бизнес-модели «франчайзинг» в ООО «Х5 Финанс» (далее по тексту, - «Общество»)

Задачи выполнения работы:

- представить франчайзинг как бизнес-модель организации торговой деятельности в ритейле;
- представить организационно - экономическую характеристику Общества;
- раскрыть методiku организации торговой деятельности с использованием франчайзинга как бизнес-модели ритейл-компании и сформулировать предложения по повышению эффективности применения указанной бизнес-модели в Обществе;

Объект работы: торговая деятельность Общества.

Предмет работы: совокупность теоретических и методических аспектов организации торговой деятельности с использованием франчайзинга как бизнес-модели ритейл-компании.

Элемент предмета работы: франчайзинг как бизнес-модель организации торговой деятельности ритейл-компании.

Теоретическая основа выполнения работы: Кодексы РФ, Федеральные законы РФ, Постановления Правительства РФ, приказы Министерства экономического развития РФ, приказы Минпромторга РФ, других федеральных и отраслевых министерств и ведомств; опубликованные работы российских и зарубежных авторов по указанной теме.

Практическая основа выполнения работы: документы системы внутреннего нормативного регулирования хозяйственной деятельности в Обществе; статистическая отчетность, бухгалтерская (финансовая) отчетность и годовые отчеты руководства Общества.

1. Концепция франчайзинга как формы организации торговой деятельности

1.1 Определение понятия и основные принципы франчайзинга

Перед тем как перейдем к рассмотрению сущности франчайзинга, необходимо определить основные его понятия.

Автор книги Замков, О. О., отмечает, что само слово «франчайзинг» произошло от французского «franchise», что означает «льгота, привилегия, освобождение от налога, взноса». Впоследствии слово франчайзинг закрепилось в англо язычных странах [13, с. 55].

Франчайзинг – это форма делового сотрудничества на протяжении длительного времени, вследствие которого крупная компания предоставляет индивидуальному предпринимателю или группе предпринимателей лицензию (франшизу) на разработку продукции, также торговлю товарами или предоставление услуг под торговой маркой данной компании на ограниченной территории, на срок и условиях, определенных между двумя сторонами.

Суть франчайзинга заключается в таком методе предпринимательского бизнеса, при котором компания-франчайзер предоставляет возможность собственному партнеру (франчайзи) реализовывать конкретный тип деятельности с применением технологий, которые предоставляет франчайзер, лицензии, ноу-хау, фирменной трейдерской марки. С момента заключения договора на франчази налагает ряд обязательств – плата за использование лицензий, строгое выполнение стандартов, инструкции, которые четко согласованы с организацией бизнеса.

Автор книги Кац, Р. Б., что термин франшиза происходит так же от французского «franchise» – льгота, привилегия [14, с. 3].

Франшиза – это абсолютная бизнес система, которую франчайзор продает франчайзи. Иным наименованием для подобной системы предназначается франчайзинговый пакет, который, как правило, включает пособия по ведению

работ и прочие значимые материалы, относящиеся франчайзору. Также Кац, Р. Б., описывает следующие определения;

Франчайзор – это фирма, которая дает разрешение либо представляет возможность использования собственнй рыночный символ, ноу-хау и функциональные концепции.

Френчайзор изучает, и формирует предпринимательство, расходует средства в развитие бизнеса, создает отличную репутацию и известный образ (называемая «брэнднэйм»). Уже после того, как данная фирма доказала трудоспособность своей концепции и эффективность возобновления данного бизнеса, то компания может приступить рекомендовать бизнесменам, которые смогут повторить её успех, приобрести её франшизу.

Франчайзи – это индивид или фирма, которая приобретает возможность обучения и поддержку при формировании бизнеса у франчайзора и оплачивает сервисную плату (лицензионный платеж) за применение товарного символа, ноу-хау и концепции ведения работ франчайзора. Расходы, которые необходимы в формировании бизнеса оплачивает, непосредственно франчайзи которые необходимы в формировании бизнеса. Франчайзи создает начальный платеж за поддержку по созданию и изобретению бизнеса. Франчайзи за пользование торговым символом и предпринимательской деятельностью, а также за помощь и подготовку, и консультирование обязуется выплачивать ежемесячную плату в том размере, который будет указан в договоре.

Паушальный взнос – единовременное поощрение франчайзора в варианте конкретной четко фиксированной в соглашении суммы, которая вводится, отталкиваясь с оценок вероятного финансового результата и прогнозируемых доходов франчайзи на базе применения франшизы, кроме того способен расплачиваться равно как плата расходов франчайзора сопряженных с реализацией франшизы [14, с. 30-38].

Профессор, Горфинкель, В. Я подмечает то что, лицензионный платеж (роялти) согласно собственной сущности, предполагает собою периодическую выплату вознаграждения франчайзеру в согласовании с определенными

признаками работы, в качестве которых, как правило, обозначают объемы продаж. Сумма данного платежа колеблется в границах 2-12 % от валового объема продаж франчайзи [8, с. 87-91].

Авторы книги Гербер, Майкл Э., пишут что, франчайзинговые отношения имеют все шансы являться прибыльными для двух сторон. Франчайзи заинтересован в наибольших продажах при наименьших расходах.

Франчайзи обязан руководствоваться правилами ведения бизнеса согласно франшизе и принимать участие в маркетинговых и рекламных компаниях, проводимых франчайзором [6, с. 177].

Франчайзор сконцентрировано функционирует над этим, для того чтобы первенствовать в конкурентоспособной борьбе, что существовало бы весьма сложно совершить одному франчайзи. Франчайзор дает требуемую помощь, для того чтобы франчайзи имел возможность предоставлять весь интерес к собственным каждодневным операциям.

В книге Горфинкель, В. Я., подмечает следующее, франчайзи непосредственно оплачивает расходы в формирование бизнеса.

Франчайзи приобретает вероятность обучения и поддержку при формировании бизнеса у франчайзора и оплачивает сервисную плату (роялти) за применение товарного символа, ноу-хау и концепции ведения работ франчайзора [8, с. 51].

Весьма зачастую франчайзор дает весьма доходные бонусы на важные поставки (материалы, расходные средства). Данные бонусы постоянно предоставляют, возможность франчайзи приобретать продукты питания у франчайзора по наиболее невысокой стоимости и подобным способом это выгоднее, нежели совершенствовать бизнес без франчайзора. Франчайзи создает начальный взнос за поддержку согласно формированию и изобретению бизнеса. Франчайзи берет на себя обязательство платить ежемесячные вклады за возможность использование трейдерским символом и бизнес концепцией и за помощь, подготовку и консалтинг, предоставляемые франчайзором. В случае

если все без исключения проходит согласно проекту, то франчайзи ведет благополучный бизнес, и его доход превышает затраты.

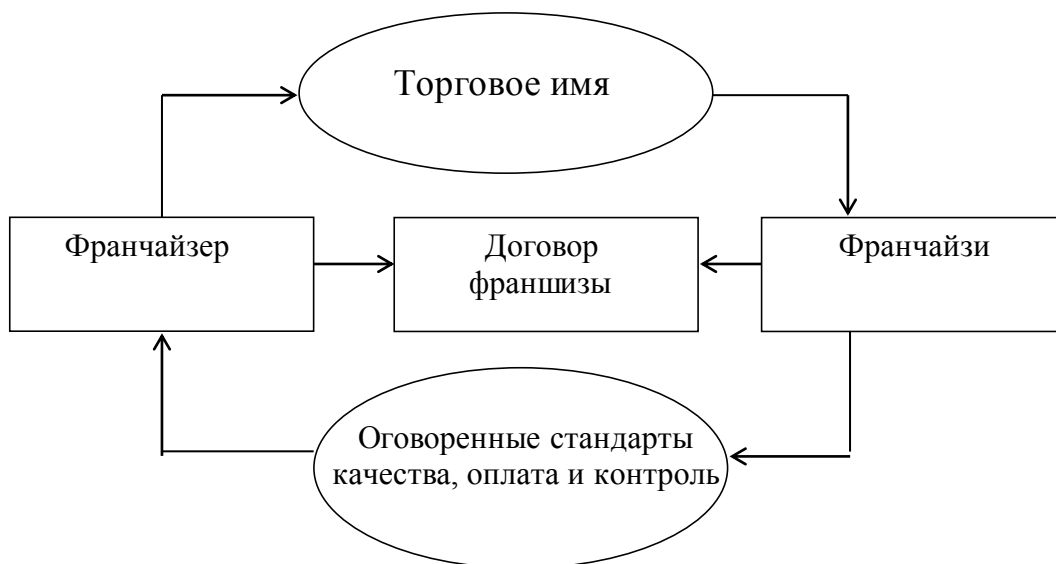


Рис. 1.1. Схема отношений в системе франчайзинга

Таким образом, на возрастающих рынках, подобных России, франчайзинг является наиболее стремительным методом обучения бизнесменов практическим образом, которые нужны, для того чтобы осуществлять доходный бизнес. Для компаний франчайзинг - это способ распространения бизнеса, который плодотворно сказывается на их деятельности в целом, как и на экономике в целом. Для предпринимателей франчайзинг – это один из методов быть собственником бизнеса, который благодаря успешной франшизе, поможет стать успешным начинающего бизнесмена.

Исходя, из выше сказанного мы можем сделать вывод, что франчайзинговые компании практически не разоряются. «Раскрученный» бренд как гигант, который легко проходит, все упадки и кризисы, в этом сила торговой марки – лидера.

1.2. Классификации франчайзинга

Для того чтобы бизнес франчайзинга был успешным, бизнесмен должен понимать суть франчайзинга, его виды, также структуру положительных сторон и вероятных рисков при его применении.

Как отмечает автор в книге, что существуют две основных классификации франчайзинга в зависимости от вида [1, с. 44].

В первой классификации выделяют три вида франчайзинга: производственный франчайзинг, товарный франчайзинг и сервисный франчайзинг. Для такой классификации основой служит направление деятельности и комплекс передаваемых прав. Разумеется, одного деления будет явно недостаточно условно, так как в системе отношений могут присутствовать элементы различных видов.

Автор Мескон, М. Х., в одной из своих книг, выделяет три вида франчайзинга:



Рис. 1.2. Виды франчайзинга

Пояснения к рис. 1.2. представлены ниже.

1. Товарный франчайзинг подразумевает под собой реализацию продуктов, которые изготавливаются франчайзором под зарегистрированным товарным символом. Как правило, Франчайзи, реализовывает их как послепродажный сервис [16, с. 26].

Елисеева, Т.П., в своей книге отмечает то, что этот тип франчайзинга в некоторых случаях именуют «франчайзинг продукта» [10, с. 49].

В области торговли, данный франчайзинг реализует отдельный продукт. В товарном франчайзинге франчайзором, как правило, считается изготовитель, который реализует конечный продукт либо полуфабрикат дилеру - франчайзи. Завершающий реализовывает предпродажный и послепродажный сервис для потребителей продукции франчайзора и отказывается от реализации продуктов соперников. Это правило считается значимым содержанием отношений партнеров – франчайзора и франчайзи-дилера.

Данный тип работы, предполагает получение у основной фирмы полномочия на реализацию продуктов с ее трейдерской маркой. В этом случае франчайзи покупает у франчайзора товары и уже после этого их перепродает от имени франчайзора. В единичных случаях основная фирма содержит отношение и к оплате поручительных услуг, и воздаянию затрат на общую рекламу. Как правило, с целью товарного франчайзинга свойственна ограниченная квалификация франчайзи на осуществлении одного типа продуктов и услуг.

Профессор Нуреев, Р.М. отмечает, что в Соединенных Штатах Америки франчайзинги стали известными в начале этого столетия как метод реализации автомобилей и топлива [18, с. 177]. В этот промежуток времени франчайзинги были сформированы на уровне распределителей (дистрибьюторов). Такого рода аспект приносил гарантийное обеспечение в том, что их продукты угодят к потребителям конкретно в этом виде, в котором они были сформированы изначально. При этом название трейдерская брэнд марка фирмы приобретала обширное продвижение, и приводили выгоды покупателям. На сегодняшний день автомобильные фирмы и компании, изготавливающие топливо, в соответствии североамериканским законам никак не являются франчайзорами, в таком случае как многочисленные прочие фирмы обширно используют франчайзинг как метод распространения и распределения собственной продукции. Такого рода метод ведения бизнеса, при котором франчайзи приобретают у основной фирмы возможность на реализацию продукции с ее трейдерской маркой, называется товарным франчайзингом. В настоящее время

этот тип франчайзинга используется некоторыми фирмами, к примеру, изготовление автопокрышек. Если же продукты и обслуживание не обладают торговой маркой, они не вводятся в данную группу

2. Производственный франчайзинг – это франчайзинг на изготовление продукции. В данном случае компания, обладающая технологией производства некой продукции, реализует районным или областным заводам сырьевые материалы с целью производства (например, завод по разливу безалкогольных напитков).

Небольшая компания здесь не просто представляется под трейдерской маркой франчайзора и осуществляет его продукцию и обслуживание, но и вводится в целый курс хозяйственной деятельности большой организации, используя одинаковые с ней условия научно-технологического процесса, особенности, обучения персонала, использования проекта продаж, своевременной отчетности. Данная модель учитывает узкий контакт франчайзора и франчайзи, подробную регламентацию работы и значимый уровень ответственности небольшого предприятия.

Авто книги Замков, О.О., отмечает то что, этот тип франчайзинга более обширно показан в изготовлении безалкогольных напитков. Любой из местных или региональных разливочных и упаковочных заводов считается франчайзи от главной фирмы [13, с. 89-95]. Таким образом, к примеру, североамериканская Coca-Cola, фаворитная на мировом рынке безалкогольных напитков, а в Российской Федерации уступающая только лишь собственному сопернику PepsiCo, основы действующие воздействия на рынке в России в 1995 г. Посредством исследования программы формирования некоторых заводов по выпуску фирменных напитков Coca-Cola в больших городах России. Единая совокупность вложений в 2 проекта в Башкирии и Екатеринбурге расценивается в 30 миллионов. долл. При этом проект компании выпуска напитков Coca-Cola выстроена не совсем обычно. Вкладывает не сама Coca-Cola, а ее компаньон – Incharge Plc. с привлечением отечественных вложений.

Панкратов, Ф. Г., отмечает, что согласно сущности, реализуется формированием большой узы заводов на базе франчайзингового соглашения, в согласии с которым Coca-Cola сообщает новейшим компаниям ноу-хау и экстракты. А руководство заводами исполняется бизнесменами Inchape и партнерами из Российской Федерации. Подобным способом, невзирая на то, что Coca-Cola не вкладывает самостоятельно, предоставляя данное совершать Inchape, совместно с собственным партнером она осуществляет контроль формирования компании [25, с. 338-390].

Данному опыту следовали и прочие фирмы, которые реализуют экстракты и прочие продукты питания, требуемые для изготовления местным разливающим фирмам, которые потом перемешивают концентраты с иными сложными продуктами и разливают в бутылки либо банки с целью распределения согласно местным дилерам. Само собою, безусловно, то, что товар в Нью-Йорке никак не обязан различаться от продукта в Сан-Франциско.

Официальный франчайзинг именуют «франчайзинг бизнес-формата». При данном методе франчайзор реализует разрешение индивидуальным лицам либо иным фирмам на право открытия торговых центров, киосков либо полных компаний магазинов с целью реализации потребителям набора товаров и услуг под именованием франчайзора.

Подобным способом, это франчайзинг на тип деятельности, т.е. вовлечение небольшой компании в целый производственно-экономический курс большой компании. Едва лишь не наиболее известный тип франчайзинга, при коем основная компания реализует разрешение индивидуальным компаниям или компаниям на возможность открытия своей компании согласно реализации товаров и услуг под именованием франчайзора (к примеру, прокат и бытовое обслуживание, деловые и профессиональные услуги бизнесу и населению, магазины или цепи закусовых, гостиницы). Со стороны большой организации предъявляются одинаковые с ней условия к технологическому ходу, качеству, а кроме того поддерживается подготовка персонала, подбор

площадки постройки компании, прочие услуги (способы предоставления продаж, ведение оперативной отчетности и т.п.).

3. Деловой франчайзинг называют «франчайзинг бизнес-формата». При данном методе франчайзор продает лицензию индивидуальным лицам либо иным фирмам на право открытия торговых центров или, киосков либо целых групп магазинов с целью продажи потребителям набора товаров и услуг под именем франчайзора.

Таким образом, это франчайзинг на вид деятельности, т.е. франчайзер вовлекает небольшое предприятие в целый производственно-экономический курс крупной организации.

Автор книги Сысоева, С. И. считает, что это едва ли не самый известный вид франчайзинга. При данном виде, основная компания продает лицензию индивидуальным компаниям, либо фирмам на право открытия собственной компании по продаже товаров и услуг под именем франчайзора (к примеру, прокат и бытовое обслуживание, деловые и профессиональные услуги бизнесу и населению, магазины или цепи закусочных, гостиницы). Со стороны крупной организации предъявляются равные с ней условия к технологическому процессу, качеству, а кроме того поддерживается обучение и подготовка персонала, выбор площадки для строительства предприятия, прочие услуги (методы обеспечения продаж, ведение оперативной отчетности и т.п.) [31, с. 77-80].

Профессор, Семёнов, В. М. определяет то, что в деловом франчайзинге необходимо, чтобы франчайзи оплачивал стабильные взносы, а также производил взносы в маркетинговый актив. Данный актив играет весьма важную роль, поскольку он находится в ведении франчайзора. Франчайзор способен отдать в аренду франчайзи основные средства, предложить ему субсидирование; он имеет право также выступать и в качестве поставщика для франчайзи [32, с. 277].

Автор книги Агарков, А. П. отмечает, что в настоящее время в зависимости от объемов стартового капитала франшизы бизнес-формат делят на следующие основные подгруппы:

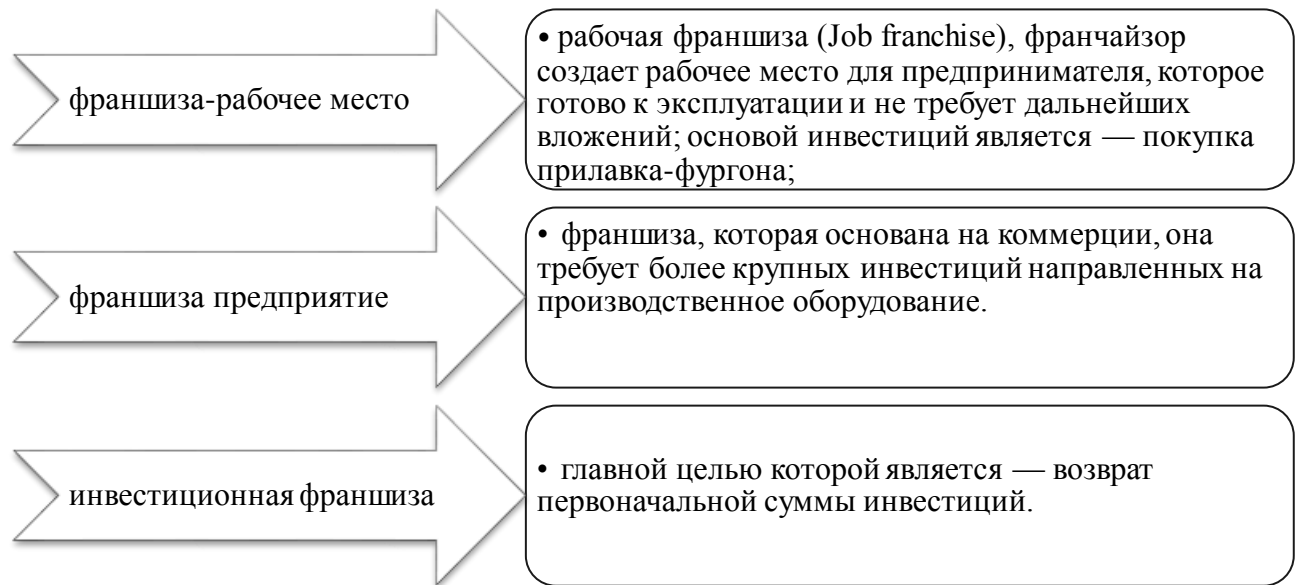


Рис. 1.3. Основные подгруппы бизнес-формата франшизы

Одной из «первых ласточек» делового франчайзинга было открытие первого ресторана быстрого сервиса мировой франчайзинговой системы МакДональдс [2, с. 188-195]. В этот период здесь можно наблюдать весьма интенсивное формирование этой франчайзи, открытие новых закусочных и т.д.

Хотя существует большое количество альтернатив традиционного франчайзинга, три из них наиболее часто используются. Это: региональный франчайзинг; суб-франчайзинг; развивающийся франчайзинг. В любом из этих случаев франчайзи приобретает все без исключения преимущества, которые, как правило, объединены с франчайзингом: применение торговой марки и логотипа франчайзора, концепции его бизнеса, начальную подготовку, выбор места, помощь и т. д.

Автор книги Ключкова, Е. Н., выделяет основные различия, их друг от друга состоят в следующих свойствах:

- к кому франчайзи может обратиться за помощью;
- продолжительность взаимоотношений франчайзора и франчайзи;
- кому он платит установленные взносы.

Корпоративный франчайзинг – современная модель организации франшизного бизнеса, при которой франшизополучатель оперирует не единичным предприятием, а сетью франшизных компаний с применением наемных менеджеров. Данный метод считается весьма удобным, так как благодаря этому методу можно управлять сразу многими компаниями и получать больше прибыли, будучи головой данной торговой сети управляя наемными рабочими [15, с. 83].

Конверсионный франчайзинг – метод расширения франшизной сети, при котором действующее независимо предприятие переходит на работу по договору франчайзинга и присоединяется к концепции франшизных предприятий, работающих под контролем одного франшизополучателя.

Исходя из выше сказанного, можно сделать следующий вывод.

Для успешного ведения бизнеса франчайзи должен понимать все нюансы, которые существуют в данных видах и в самой сути франчайзинга, все его риски, положительные и отрицательные стороны. Так же франчайзи должен изучить франшизу, с которой он свяжет свою деятельность, ибо будет успешнее тот, кто будет виртуозно владеть своим делом в сфере франчайзинга и сможет задать высокую планку для конкурентов, которым без франшизы будет сложнее, чем с поддержкой франчайзера.

1.3. Преимущества и недостатки франчайзинга

Рассмотрев сущность и предназначение франчайзинга, а также установив основные принципы функционирования концепции франчайзинга, мы можем подвести итоги данной главы и выделить основные преимущества и недостатки франчайзинга.

Савицкая, Г. В., отмечает следующие преимущества и недостатки [29, с. 90]:

| Преимущества и недостатки | Для франчайзера | Для франчайзи |
|---------------------------|---|--|
| преимущества | <ol style="list-style-type: none"> 1) Быстрое внедрение на новые рынки при минимальных вложениях. 2) Минимизация рисков. 3) Экстенсивное развитие брендов, рост его узнаваемости 4) Доходы от продаж франшиз, роялти. | <ol style="list-style-type: none"> 1) Защита от рисков начального этапа. 2) Оптимизация затрат на рекламу (собственные рекламные компании франчайзора). 3) Поддержка со стороны франчайзора. |
| недостатки | <ol style="list-style-type: none"> 1) Выделение франчайзинга (развитие, менеджмент, контроль франчайзи) в отдельное направление работы компании. 2) Потеря конфиденциальности проблемы с сохранением коммерческих тайн. 3) Потребность в унификации программ учета, управления. 4) Затраты на обучения персонала франчайзи, контроль за исполнением условий франшизы. | <ol style="list-style-type: none"> 1) Свобода и инициатива бизнеса ограничены условиями франшизы. 2) Затраты на покупку франшизы. 3) Зависимость от стабильности или не стабильности франчайзера. |

Далее Стенли, Ф. выделяет следующие преимущества для франчайзера: Франчайзор формирует собственную систему бизнеса и подтверждает ее рентабельность на примере своих собственных торговых центров. Он производит, разделение собственного опыта со всеми франчайзи системы, и предоставляет возможность ведения собственного бизнеса также благополучно. По этой причине, в случае если фирма желает узнать, возможно, ли перевоплотить их бизнес в благополучную франшизу, они могут просто взглянуть, насколько успешно прошло подобное преобразование в другом, подобном бизнесе [35, 128-133].

Результат франчайзинговой компании значительно зависит от проверенной и доходной бизнес концепции. Реализация франшизы приносит немалые деньги для франчайзи, которые можно инвестировать в последующее развитие бизнеса.

После подписания нескольких дополнительных франчайзинговых договоров с франчайзи, франчайзор сможет полноправно продавать им услуги в сфере управления (менеджмента), такие, как особая помощь по консалтингу и

маркетингу. Обе эти операции (начальная продажа франшизы и реализация специализированных услуг) предназначаются вспомогательным источником заработка для франчайзора. Кроме того, все работающие франчайзи ежемесячно платят франчайзору за предоставление услуг. Часть этих денег идет на предоставление услуг по поддержке франчайзи этой системы (обучение персонала, консультанты и т.д.).

Франчайзи приносят на новый рынок имя франшизы. Любой самостоятельный франчайзор приобретает огромные преимущества на всем рынке потому, что франчайзи, стремительно расширяясь на новом рынке и совершая капиталовложения в формирование данного бизнеса в новых городах и населенных пунктах, формируют обширную сеть бизнеса, в развитие которой у франчайзора просто не хватило бы наличных средств. Увеличение числа выплачиваемых вкладов предоставляет франчайзору стремительно и результативно совершенствоваться на рынке.

Множественные франчайзинговые компании на специфическом рынке раскрывают экономный доступ к рекламе в средствах массовой информации, что делает франчайзинг более популярным среди наибольшего количества потребителей.

Применение рекламы приводит к непосредственному увеличению продаж и прибыли в любой компании франчайзинговой концепции.

1. Для франчайзи:

Франчайзи приобретает высококлассную помощь от франчайзора. Подобная поддержка со стороны франчайзора может помочь ему исключить тех ошибок, которые, как правило, совершают прочие предприниматели.

Франчайзор оберегает франчайзи от принятия ошибочных решений, которые имели бы возможность испортить или вообще разрушить его предприятие в целом. И в то же время франчайзи всегда остается независимым собственником бизнеса.

Данная независимость значит, то, что его ни в коем случае не уволят с этой работы. Наибольшим преимуществом являются взаимоотношения между

франчайзором и франчайзи. Все без исключения материалы и помощь, предоставляемая франчайзорами индивидуальным франчайзи, предусмотрены с целью поддержки и увеличения важности франшизы. В перечне подобных преимуществ можно было бы перечислить: материалы, подготовка и консалтинг.

Франчайзинговая система предоставляет информацию, которая может помочь франчайзи найти оптимальное местоположение непосредственно для предприятия, сделать его дизайн и быть убежденным в том, что бизнес правильно и эффективно функционирует. Франчайзи не нужно волноваться о проблемах, которые могут возникнуть на начальной стадии, потому, что он имеет опыт своего франчайзора. Уже после того как, открыли франчайзинговый бизнес, франчайзи не прекращает приобретать высококлассные услуги от франчайзора по вопросам повседневного ведения бизнеса и маркетинга.

В случае если появляются проблемы, в таком случае их основной задачей будет проверить все без исключения предоставленные материалы и пособия. Но, однако, имеют все шансы, что в процессе деятельности организации могут возникать и специфические проблемы. В данном случае франчайзи без всякого труда может позвонить франчайзору и попросить его о помощи. Именно потому, что имеется такая связь между франчайзором и франчайзи, трудности франчайзи могут быть решены с помощью квалифицированного франчайзора.

Благодаря раскрученному бренду, франчайзи никогда не столкнется с ярко выраженной агрессией в лице конкурентов. Франчайзор сам определяет для своего франчайзи территорию для успешного ведения бизнеса. Границы этой территории четко определены в франчайзинговом договоре. Получив территорию, франчайзи может весьма эффективно развивать свой бизнес на определенной территории. Это резко снижает угрозу соперничества со стороны других владельцев этой же франшизы.

Франчайзи получает готовый раскрученный товарный знак прямо в руки. Именно франчайзи, которые работают в системе этой франшизы, имеют

эксклюзивные права на пользование товарным знаком франчайзора.

На момент открытия ресторана, всем уже будет известно, что он будет предоставлять услуги на высококвалифицированном уровне.

2. Для потребителя:

Потребитель получает возможность пользоваться в своем районе продуктами и/или услугами известной торговой марки определенного качества и по единой цене.

Автор книги, Иванов, И. Н., описывает след. недостатки франчайзинга:

Для франчайзора: Производить контроль над сделками франчайзи для франчайзора не так легко. Ведь франчайзи являются независимыми владельцами бизнеса. Зачастую франчайзи выполняет финансовые махинации [11, с. 201].

Франчайзоры определяют структуру выплат за предоставленное обслуживание, получая за основу процент от общей суммы продаж в каждом предприятии. Франчайзи должны представлять отчет об общей сумме продаж франчайзору для того, чтобы установить необходимую сумму оплаты за обслуживание. Франчайзи может пытаться скрывать сумму продаж и представить неполный отчет с тем, для того чтобы занизить взнос своему франчайзору. В случае если франчайзи не выполняет законов франчайзингового бизнеса, франчайзор не сумеет завершить взаимоотношения с ним. Франчайзинговый договор устанавливает природу взаимоотношений между франчайзором и франчайзи. Франчайзинговый договор предусматривает ряд положений, защищающих франчайзи.

Данные утверждения предусматривают невозможность для франчайзора разорвать контракт с франчайзи. В случае если какой-нибудь франчайзи будет не справляться с ведением бизнеса, то это будет отражаться на всей франчайзинговой системе. А многочисленные потребители воспринимают любое франчайзинговое предприятие как часть одной цепочки компаний, работающих под общим товарным символом.

Основы бизнеса франчайзора представляют собой коммерческую тайну и

служат базой успеха франчайзинговой системы. Франчайзи получает доступ к коммерческим секретам, проходя обучение по программе франчайзора.

Несмотря на то, что франчайзинговый договор запрещает франчайзи раскрывать такую информацию, рано или поздно, но, к сожалению, это случается. Франчайзору не просто с этим бороться. На какой-то стадии франчайзи способен посчитать, что франчайзинговые взаимоотношения накладывают на него слишком большие ограничения и вследствие этого он может потерять интерес к данному бизнесу. После того как франчайзи расторгнет договор с франчайзером, то у него как правило появляется желание создать собственный бизнес, который создаст прямую конкуренцию франчайзору.

Староверова Г. С., утверждает, что организация франчайзинговой системы – несет очень большую ответственность перед своим бизнесом. Франчайзоры обязаны весьма тщательно выбирать предпринимателей, с которыми они будут сотрудничать в области предоставляемой франшизы. Уже после того, как франчайзи становится частью концепции, франчайзор обязан наблюдать за тем, как продвигаются его дела [28, 23-39].

Франчайзор должен обладать быстрым определением назревающие проблемы и стремительно принимать решения. Франчайзор должен поддерживать бесперебойную связь с франчайзи и узнавать от него о новых идеях и решениях уже существующих проблем. Работая вместе с франчайзи, франчайзора могут избежать проблем, которые могли бы нанести критический урон всей концепции бизнеса.

3. Для франчайзи:

Франчайзи способны вносить собственные предложения, однако они не могут изменить систему. Франчайзи обязан соблюдать правила франчайзинговой системы. Эти правила сформулированы во франчайзинговом договоре и их должны выполнять все франчайзи без исключения. 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 франчайзора. 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. Франчайзи обязан установить уровень помощи вплоть до того, как начнет функционировать договор.

Недостаточная помощь со стороны франчайзора надрывает силу франчайзинговой концепции. Потенциальный франчайзи обязан тщательно ознакомиться с работой франчайзинговой системы, для того чтобы установить предоставляет ли франчайзор необходимую помощь по менеджменту или ведению работ.

По мнению Кац, Р. Б., франчайзи должен содействовать с другими франчайзи, хочет он того или нет. Хотя франчайзи предполагает собою самостоятельного владельца своего бизнеса, он является важным связующим звеном в сети владельцев франшизы. Любой самостоятельный франчайзи считается товарищем по бизнесу. Несмотря на то, что франчайзи вводит на рынок одинаковый продукт и услуги, они не считаются конкурентами [14, с. 56].

Баркан Д. И., описывает в своей книге то что, может случиться так, что франчайзор объявит о банкротстве, что может привести к продаже франшизы или ее аннуляции. Перед тем, как подписывать франчайзинговый договор франчайзи должен выполнить ряд необходимых процедур, если он заботится о своем будущем бизнесе.

Потенциальный франчайзи должен очень тщательно ознакомиться с материалами, предоставляемыми франчайзором.

Потенциальному франчайзи следует встретиться с другими франчайзи этой системы и определить, как франчайзор выполняет свои обещания по предоставлению услуг.

Франчайзи должен узнать является ли франчайзор членом местной ассоциации франчайзинга. Если да, то франчайзор должен выполнять

требования Этического Кодекса Ассоциации [34, с. 73].

Так же следует посетить местную Ассоциацию Франчайзинга, чтобы больше узнать о франчайзоре.

Для потребителя: ограничение конкурентной борьбы - недостаток конкурентной борьбы изнутри франчайзинговой сети вследствие унифицированной ценовой и коммерческой политики и предоставления франчайзи эксклюзивных прав на обслуживаемую ими территорию.

Возможность, в случае недобросовестного исполнения франчайзи своих обязанностей, ухудшения качества предоставляемых продуктов и/или услуг.

Подводя итоги, можно сказать то, что для успешного и гармоничного ведения бизнеса обе стороны должны поддерживать бесперебойную связь, которая поможет в становление бизнеса.

Франчайзи обязуется звонить своему франчайзору при малейшей возникшей проблеме, для наискорейшего её устранения.

В свою очередь франчайзор должен быть внимателен и быть начеку, для избегания ошибок, которые могут привести к убыли бизнеса в целом.

Исходя из приведенной теории, мы можем сделать вывод, что франчайзинг весьма эффективная деятельность на создание успешного бизнеса, который будет влиять не только на успех двух сторон, но и на экономику в целом.

Чем больше франшиз будет создано, тем больше будет рабочих мест, чем больше рабочих мест, тем будет благополучнее экономика в целом.

2. Организационно-экономическая характеристика X5 Retail Group

2.1. Общие сведения о деятельности X5 Retail Group

X5 Retail Group - одна из ведущих российских мульти-форматных продуктовых розничных компаний. Акции в форме глобальных депозитарных расписок котируются на Лондонской фондовой бирже - LSE.

X5 Retail Group основана в 2006 году в результате слияния рознично-торговых сетей «Пятёрочка» и «Перекрёсток».

На сегодняшний момент компания управляет магазинами нескольких торговых сетей: универсамами «Пятёрочка», супермаркетами «Перекрёсток», гипермаркетами «Карусель» и магазинами «шаговой доступности» под брендом «Перекресток-Экспресс».

Компания X5 Retail Group поддерживает гуманитарные и благотворительные проекты, вносит огромный вклад в развитие рыночной экономики.

Одной из главных социальных ролей X5 Retail Group считается развитие сетевой торговли и создание благоприятных условий работы на рынке. Развивая торговые сети в регионах, компания организывает все больше рабочих мест, тем самым создавая новые источники бюджетных доходов [42].

Структура акционерного капитала по состоянию на 31 декабря 2015 года отражена на рисунке 2.1.

В компании X5 Retail Group N.V. действует двухуровневая система корпоративного управления, включающая в себя наблюдательный совет и менеджмент.

Наблюдательный совет консультирует менеджмент и осуществляет надзор за его работой и ее деятельностью. При исполнении своих обязанностей Наблюдательный совет учитывает соответствующие интересы акционеров компании и с этой целью рассматривает все соответствующие интересы, связанные с компанией. Для принятия важных деловых решений требуется

одобрение наблюдательного совета.

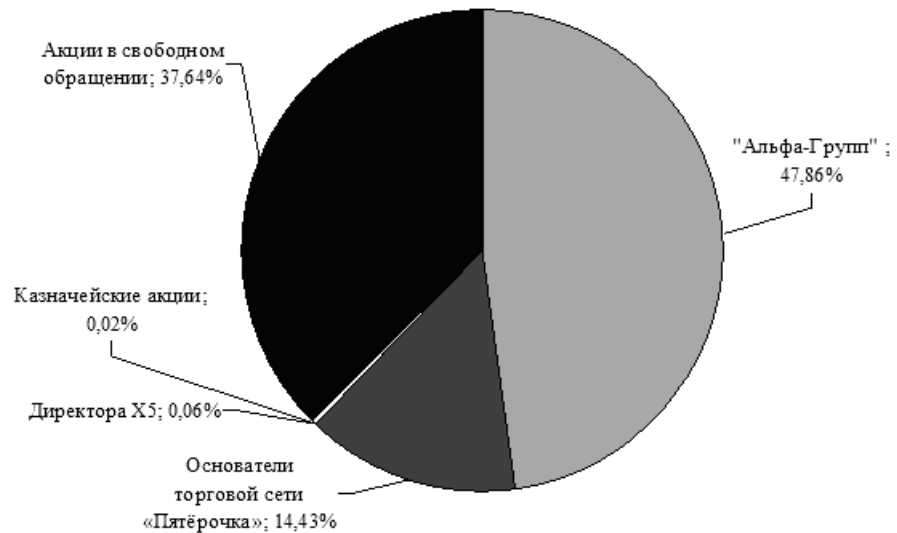


Рис. 2.1. Структура акционерного капитала X5 Retail Group

Наблюдательный совет также осуществляет надзор за структурой и управлением системами внутреннего контроля, а также за процессом подготовки финансовой отчетности. Число членов Наблюдательного совета определяется Общим собранием акционеров.

В настоящее время в состав наблюдательного совета входят восемь человек.

Наблюдательный совет поручает решение определенных задач четырем своим постоянным комитетам: Комитету по аудиту, Комитету по назначениям и вознаграждениям, Комитету по взаимодействию со связанными сторонами, Комитету по стратегии [44].

Менеджмент состоит из членов Исполнительного комитета и других ключевых руководителей компании.

Под руководством Главного исполнительного директора менеджмент осуществляет оперативное управление компанией, обеспечивает работу функциональных подразделений и соблюдение всех применимых законодательных и иных нормативных актов, а также управление рисками, связанными с деятельностью компании.

Организационная структура X5 Retail Group децентрализована (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Организационная структура X5 Retail Group

Руководители всех форматов компании – торговых сетей «Пятерочка», «Перекресток» и «Карусель» – напрямую подчиняются главному исполнительному директору. В рамках каждого формата в рамках каждого формата функционируют коммерческий и финансовый департаменты, департамент маркетинга, дирекция по управлению персоналом, служба безопасности и департамент развития.

Торговая сеть «Пятерочка» располагает собственной системой логистики, в то время как сети «Перекресток» и «Карусель» осуществляют совместное управление логистической деятельностью.

Стратегия X5 Retail Group направлена на стремление стать признанным

лидером российского рынка продуктовой розницы и первой компанией в сердцах российских покупателей. Для достижения этой цели, основные направления сфокусированы на следующих приоритетах:

- мульти-форматная операционная модель, которая позволяет комбинировать большой масштаб компании и гибкость в управлении, обеспечивает рост благодаря адаптации ценностных предложений каждой сети и всего портфеля брендов к потребностям покупателей и тенденциям рынка;

- лучшее ценностное предложение, в рамках которого каждая торговая сеть управляет своим ценностным предложением, адаптируя его к текущим потребностям и предпочтениям своего сегмента покупателей, обеспечивая трафик и лучшую в своем классе плотность продаж;

- органическое развитие, направленное на: – ускорение открытий новых магазинов и рост торговых площадей. Для этого имеется креативная и компетентная команда как для поиска и строительства новых площадей, так и управления недвижимостью; - ускорение роста через тактическое и стратегическое слияние и приобретение существующих торговых площадей, способствуя как лидерству на текущих территориях, так и выходу в новые регионы;

- высокая эффективность операций и инвестиций предполагающая устойчивый успех в достижении стратегических целей, который будет достигнут за счет достижения каждой торговой сетью лучших в своем сегменте показателей по эффективности: в категорийном менеджменте, в закупках, в логистике, в управлении магазинами и рабочим капиталом, а также капитальными инвестициями;

- опережающие инновации, означающие активное управление ценностными предложениями для покупателей, создание новых предложений, а также глубокое понимание покупателей и применение лидерских технологий;

- сильная корпоративная культура X5, принципы которой заключаются в ориентации на клиента, в лучшем результате и в постоянном развитии и работе в команде.

X5 Retail Group является членом Ассоциации компаний розничной торговли (АКОРТ), которая представляет собой некоммерческую ассоциацию, включающую в себя 38 крупных торговых сетей России. АКОРТ создана в 2001 году для представления интересов ее членов и координации их деятельности. Ассоциация в свою очередь является членом Торгово-промышленной палата РФ, членом Российского союза Промышленников и предпринимателей, членом Союза участников потребительского рынка [42].

Рассматривая экономическое положение Компании X5 Retail Group (по данным приложений 1-2), хотелось бы отметить положительные тенденции в ее развитии (табл. 2.1.).

Таблица 2.1

Динамика развития результатов деятельности компании
X5 Retail Group за период 2013-2015 гг.

| Показатели (млн. руб.) | 2013 г. | 2014 г. | 2015 г. | Темпы роста,% | | |
|---------------------------|---------|---------|---------|----------------------|----------------------|----------------------|
| | | | | 2014 г. к 2013 г. | 2015 г. к 2014 г. | 2015 г. к 2013 г. |
| Выручка | 534560 | 633873 | 808818 | 118,58 | 127,60 | 151,31 |
| Валовая прибыль | 130348 | 154982 | 198390 | 118,90 | 128,01 | 152,20 |
| ЕБИТДА | 38350 | 45860 | 55233 | 119,58 | 120,44 | 144,02 |
| Операционная прибыль | 25296 | 28288 | 34449 | 111,83 | 121,78 | 136,18 |
| Чистая прибыль | 10984 | 12691 | 14174 | 115,54 | 111,69 | 129,04 |

Как видно по данным таблицы 2.1, темп роста выручки Компании составляет за анализируемый период составляет 151,31%, что является достаточно высоким показателем, например, по сравнению с приростами объемов рыночного сегмента в целом по стране, и в 2015 году составил 808818 млн. руб.

Темп роста выручки Компании X5 Retail Group, по данным аналитической информации Компании, превзошел как темп роста рынка в целом, так и показатели десяти ведущих компаний российского рынка продуктовой розницы.

Величина валовой прибыли, также как и операционной и чистой прибыли

имеет положительные тенденции. Если в 2014 году по сравнению с предыдущим годом ее сумма возросла на 18,9%, а в 2015 году – на 28,01%, то в совокупности ее рост составил 52,2%. Величина чистой прибыли увеличилась на более низкие темпы роста и в 2015 году по сравнению с 2013 годом ее сумма была равна 14174 млн. руб., тогда как в 2013 году – 10984 млн. руб.

ЕБИТДА – это показатель, экономический смысл которого состоит в определении валовой прибыли предприятия. При этом, для расчета берется прибыль, получающаяся еще до налогообложения, до вычета амортизационных сумм по основным средствам и нематериальным активам, а также без учета начисляемых по результатам деятельности дивидендов и процентов по заемным средствам. По значению ЕБИТДА можно получить представление о том, какое количество денежных средств компания смогла бы получить в свое распоряжение за отчетный период и, соответственно, сколько она сможет потратить в дальнейшем. Такая информация полезна при определении резерва самофинансирования, а также для получения оценочных значений рентабельности инвестиций.

Как показывают данные таблицы 2.1, значение показателя ЕБИТДА Х5 Retail Group показывает рост за анализируемый период в 1,44 раза при среднегодовом росте в 20%.

Показатель ЕБИТДА за 2015г., скорректированный на суммы выплат в рамках долгосрочной программы мотивации и прочих разовых вознаграждений, увеличился на 28,0%, в то время как рентабельность по скорректированному показателю ЕБИТДА выросла на 2 б. п. и составила 7,3%.

Подобные результаты характеризуют Компанию как инвестиционно привлекательную, стабильную и достаточно успешную. Для наглядности представим рассмотренные результаты на рисунке 2.3.

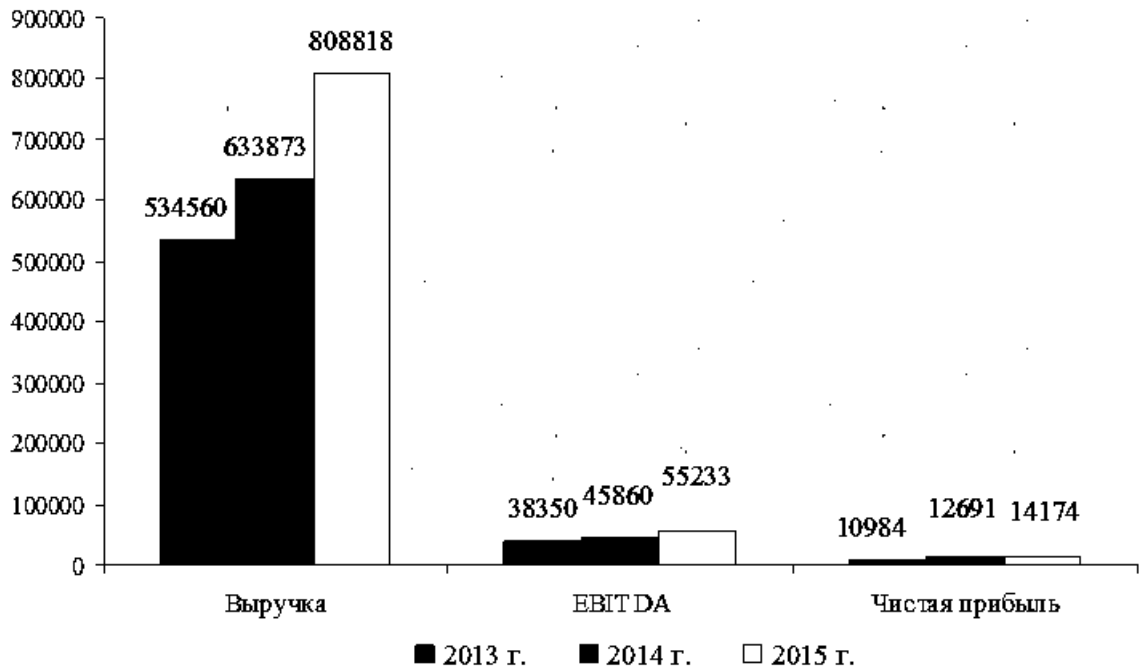


Рис. 2.3. Результаты деятельности компании X5 Retail Group за период 2013-2015 гг. (млн. руб.)

Исключительно высокие результаты 2015г. достигнуты благодаря завершению программы масштабных преобразований Компании.

В связи с этим, реализован первый этап программы долгосрочной мотивации сотрудников, направленной на достижение лидерства на рынке продуктовой розницы, в частности, целей по увеличению выручки и доли рынка в сравнении с конкурентами и без ущерба для ЕБИТДА.

2.2. Оценка финансового положения и финансовых результатов X5 Retail Group методами анализа хозяйственной деятельности

Как было сказано в рамках предыдущего параграфа, финансовые результаты X5 Retail Group имеют тенденцию роста и в абсолютной величине являются весьма существенными на рынке франчайзинга.

Проанализируем подробнее финансово-хозяйственную деятельность Компании. Исходя из того, что Компания X5 Retail Group для всеобщего

ознакомления представляет не полностью бухгалтерский баланс и отчет о прибылях и убытках, а только лишь ключевые их показатели (приложение 1-2), то проведем исследование по имеющимся данным (табл. 2.2).

Таблица 2.2

Анализ движения денежных средств и долговых обязательств

X5 Retail Group за 2013-2015 гг.

| Показатели (млн. руб.) | 2013 год | 2014 год | 2015 год | Абсолютное изменение, +/- | | | Темпы роста, % | | |
|--|----------|----------|----------|---------------------------|-------------|-------------|----------------|-------------|-------------|
| | | | | 2014 к 2013 | 2015 к 2014 | 2015 к 2013 | 2014 к 2013 | 2015 к 2014 | 2015 к 2013 |
| Денежные средства, всего в том числе: | 3852 | 22103 | 4117 | 18251 | -17986 | 265 | 573,8 | 18,63 | 106,8 |
| полученные от операционной деятельности | 22640 | 13598 | 23654 | -9042 | 10056 | 1014 | 60,06 | 173,9 | 104,4 |
| использованные в инвестиционной деятельности | -7885 | -13947 | -22057 | -6062 | -8110 | -14172 | 176,8 | 158,1 | 279,7 |
| полученные от финансовой деятельности | -10903 | 22582 | 2483 | 33485 | -20099 | 13386 | -207,1 | 11,00 | -22,77 |
| Общий долг, в том числе всего | 110523 | 130986 | 144215 | 20463 | 13229 | 33692 | 118,5 | 110,1 | 130,4 |
| краткосрочный долг | 30680 | 15834 | 42670 | -14846 | 26836 | 11990 | 51,61 | 269,4 | 139,1 |
| долгосрочный долг | 79843 | 115152 | 101545 | 35309 | -13607 | 21702 | 144,2 | 88,18 | 127,2 |

Как видно из данных таблицы 2.2, в изменении суммы денежных средств X5 Retail Group за исследуемый период наблюдается варьирующая тенденция.

Так, в 2014 году по сравнению с предыдущим произошел значительный рост: на 473,8% и в денежном выражении она составила 22103 млн. руб. В следующем году же произошел напротив резкий спад: на - 81,37%.

Изучая структуру движения денежных средств, можно заметить, что в 2014 году значительный рост произошел за счет средств, полученных от финансовой деятельности. А снижение в 2015 году произошло за счет увеличения инвестиционной деятельности.

От операционной же деятельности компания также получала средства, но в разных размерах [23, с. 58-62].

Например, в 2014 году на 39,94% меньше, чем в 2013 году и на 42,51% меньше, чем в 2015 году.

Анализ долговых обязательств X5 Retail Group показал, что в их динамике также нет однозначной тенденции.

Ни один бизнес не может развиваться только за счет собственных средств, поэтому наличие привлеченных средств в статьях бухгалтерского баланса – это допустимый факт.

В структуре долга наибольшую часть на протяжении всего исследуемого периода занимают долгосрочные средства: от 70,4% (2015 г.) до 87,91% (2014 г.).

Оборачиваемость активов компании характеризует ее положительную деловую активность (табл. 2.3).

Таблица 2.3

Анализ оборачиваемости денежных средств и долговых обязательств
X5 Retail Group за 2013-2015 гг.

| Показатели (млн. руб.) | 2013 год | 2014 год | 2015 год | Абсолютное изменение, +/- | | |
|---|-------------|-------------|-------------|------------------------------|----------------|----------------|
| | | | | 2014 к 2013 | 2015 к 2014 | 2015 к 2013 |
| Оборачиваемость денежных средств, в разгах | 138,77 | 28,68 | 196,45 | -110,1 | 167,78 | 57,68 |
| Оборачиваемость денежных средств, в днях | 2,59 | 12,55 | 1,83 | 9,96 | -10,72 | -0,76 |
| Оборачиваемость долговых обязательств, в разгах | 4,84 | 4,84 | 5,61 | 0 | 0,77 | 0,77 |
| Оборачиваемость долговых обязательств, в днях | 74,43 | 74,39 | 64,19 | -0,04 | -10,2 | -10,24 |

Так, наибольшее количество раз денежные средства X5 Retail Group оборачивались в 2015 году, количество их оборотов составляло 196 раз.

Соответственно один оборот был равен 1 дню.

Наименьшее количество оборотов было отмечено в 2014 году: 28 оборотов, а один оборот был равен 12 дням.

Оборачиваемость долговых обязательств в разах к 2015 году увеличилась с 4 до 5 оборотов, соответственно длительность одного оборота снизилась с 74 дней до 64.

Расчет показателей рентабельности показал, что предприятие рентабельно, но в динамике к концу исследуемого периода ее уровень несколько снижается (рис. 2.4).

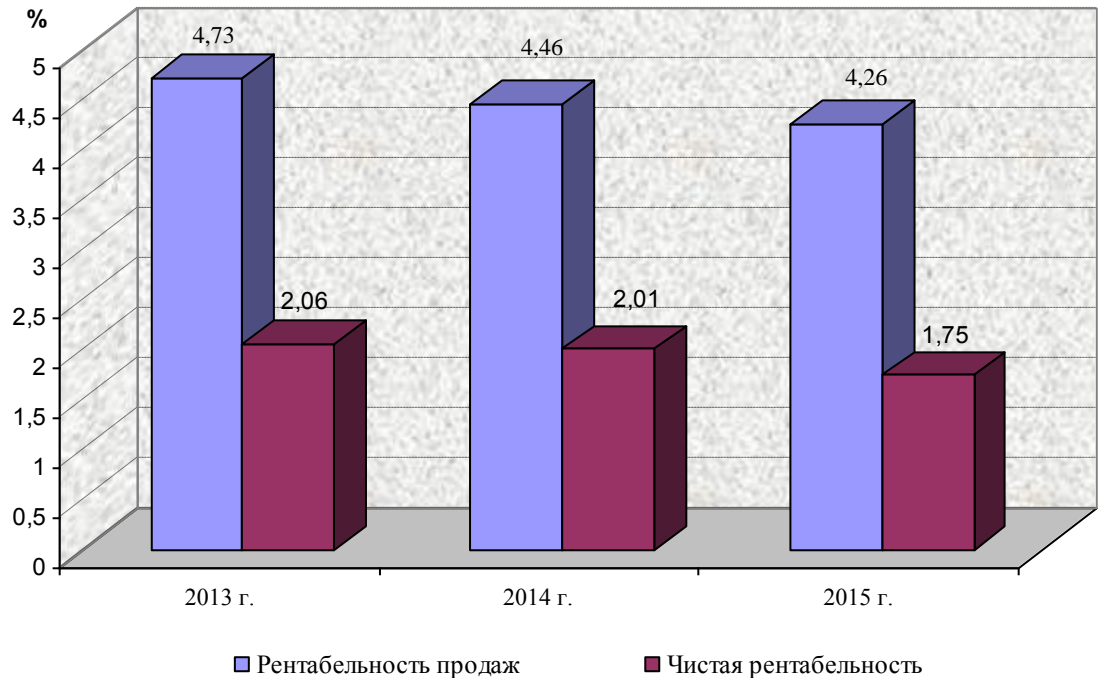


Рис. 2.4. Динамика рентабельности X5 Retail Group за 2013-2015 гг.

Так, на 1 рубль операционной прибыли в 2013 году приходилось 4 рубля 73 копейки выручки, а в 2015 году – 4 рубля 26 копеек.

Чистая рентабельность также сократилась незначительно: с 2,06% до 1,75%.

Данные результаты достаточно хорошие показатели для условий конкурентного рынка и экономического кризису, которые характерны сегодняшним реалиям.

В рамках характеристики компании X5 Retail Group считаем необходимым акцентировать внимание на организации, которая является ее структурным элементом и создано с целью привлечения капитала на долговом

рынке для финансирования потребностей юридических лиц, входящих в Группу X5 Retail Group – ООО «ИКС 5 ФИНАНС».

Общество с ограниченной ответственностью «ИКС 5 ФИНАНС» начало осуществлять свою деятельность с 27 декабря 2006 года.

Основными целями деятельности Общества являются инвестиционная деятельность, включая инвестиции в акции, ценные бумаги, и привлечение финансирования путем размещения ценных бумаг в соответствии с действующим законодательством РФ [44].

Устав организации размещен в приложении 3. В приложениях 4-6 расположен бухгалтерский баланс и отчет о финансовых результатах за 2013-2015 гг.

Финансовое состояние любого предприятия зависит, прежде всего, от того, насколько быстро средства, вложенные в активы, превращаются в реальные деньги, то есть для него крайне важно, сохранять способность выполнять свои обязательства по задолженности точно в момент поступления платежа, что говорит о его ликвидности.

Степень ликвидности определяется способностью обратить свои активы за довольно короткое время в наличность, не обесценивая заметно их стоимости, с целью покрытия своих краткосрочных обязательств. Ликвидность баланса предприятия – это степень покрытия обязательств предприятия его активами, срок превращения которых в денежную форму соответствует сроку погашения обязательств, а ликвидность долгосрочных и текущих активов определяется временем, необходимым для превращения активов в денежную наличность [1, с. 69].

Проанализировав данные бухгалтерской отчетности ООО «ИКС 5 ФИНАНС» за период 2013-2015 гг. (табл. 2.4), можно сказать, что ликвидность баланса данного предприятия удовлетворяет не всем необходимым требованиям.

А именно, величина медленно реализуемых активов меньше, чем величина долгосрочных пассивов, и сумма труднореализуемых активов больше,

чем сумма собственного капитала организации.

Для абсолютной ликвидности баланса данные неравенства должны быть с точностью до наоборот.

Таблица 2.4

Анализ ликвидности баланса ООО «ИКС 5 ФИНАНС» за 2013-2015 гг.

| Показатели | Годы | | | Абсолютное отклонение, +/- | | |
|--------------------------------------|----------|----------|----------|----------------------------|-------------|-------------|
| | 2013 | 2014 | 2015 | 2014 к 2013 | 2015 к 2014 | 2015 к 2013 |
| Активы (тыс. руб.) | | | | | | |
| Абсолютно ликвидные активы (А1) | 33724855 | 29279305 | 29727077 | -4445550 | 447772 | -3997778 |
| Быстрореализуемые активы (А2) | 4676723 | 438386 | 659580 | -4238337 | 221194 | -4017143 |
| Медленно реализуемые активы (А3) | 15 | 0 | 0 | -15 | 0 | -15 |
| Труднореализуемые активы (А4) | 20974639 | 10472306 | 22137446 | -11665140 | 11665140 | 1162807 |
| Пассивы (тыс. руб.) | | | | | | |
| Наиболее срочные обязательства (П1) | 1488 | 53297 | 107975 | 51809 | 54678 | 106487 |
| Краткосрочные пассивы (П2) | 355761 | 5430759 | 18720319 | 5074998 | 13289560 | 18364558 |
| Долгосрочные пассивы (П3) | 31993908 | 17993886 | 5000000 | -14000022 | -12993886 | -26993908 |
| Постоянные (устойчивые) пассивы (П4) | 6116099 | 6357275 | 6730931 | 241176 | 373656 | 614832 |

Как мы можем наблюдать из статей баланса и из данных таблицы 2.4, собственный капитал организации находится в достаточной сумме и во время исследуемого периода она постоянно растет. Так в 2015 году по сравнению с 2013 годом в абсолютном выражении она увеличилась на 614832 тыс. руб., что составляет 10,05% темпа прироста.

Соотношение величины собственного капитала с заемным, как можно видеть это на рисунке 2.5, показывает, что заемных средств гораздо больше использует ООО «ИКС 5 ФИНАНС» для своего развития (она осуществляет операции со связанными сторонами, находящимися под общим контролем, по предоставлению и погашению займов).

В идеале, финансово независимой считается предприятие, в котором удельный вес собственного капитала превышает 30%.

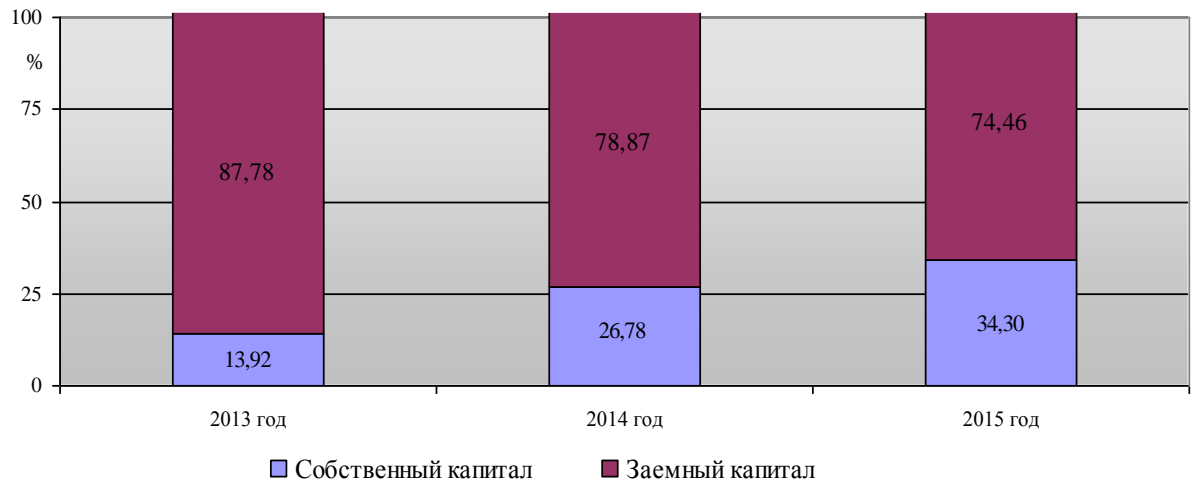


Рис. 2.5. Соотношение источников капитала ООО «ИКС 5 ФИНАНС»

Рассматривая структуру собственного капитала, заметим, что наибольшую долю занимает добавочный капитал, средняя его доля равна 74,7% (табл. 2.5). Доля же уставного капитала колеблется в пределах 0,00015-0,00016%.

Таблица 2.5

Анализ структуры собственного капитала ООО «ИКС 5 ФИНАНС»

| Показатели | Средства капитала, тыс. руб. | | | Структура средств, % | | |
|--------------------------|------------------------------|----------|----------|----------------------|----------|----------|
| | 2013 год | 2014 год | 2015 год | 2013 год | 2014 год | 2015 год |
| Собственный капитал | 6116099 | 6357275 | 6730931 | 100 | 100 | 100 |
| Уставной капитал | 10 | 10 | 10 | 0,00016 | 0,00016 | 0,00015 |
| Добавочный капитал | 4817000 | 4817000 | 4817000 | 78,76 | 75,77 | 71,57 |
| Нераспределенная прибыль | 1299089 | 1540265 | 1913921 | 21,24 | 24,23 | 28,43 |

Собственные оборотные средства представляют собой часть оборотных средств сформированные за счет собственных источников капитала. Расчет величины собственных оборотных средств ООО «ИКС 5 ФИНАНС» показал, что их величина к 2014 году возросла, а к 2015 году снизилась до отрицательного уровня (рис. 2.6). Это можно объяснить тем, что основная часть оборотных средств – это финансовые вложения, которые значительно подвержены влиянию внешней экономической ситуации.

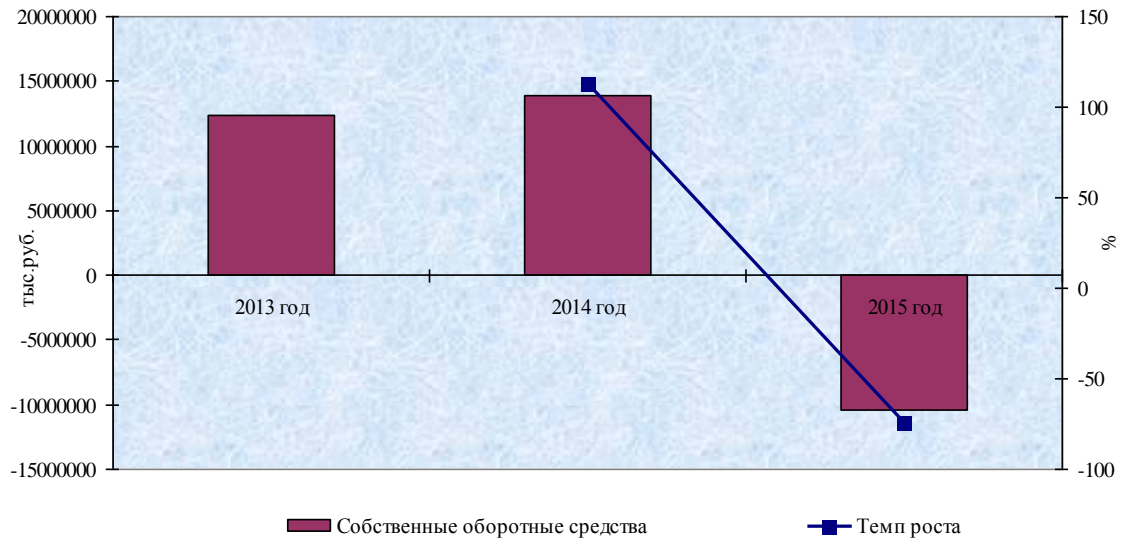


Рис. 2.6. Динамика собственных оборотных средств
ООО «ИКС 5 ФИНАНС»

В целом, оборотные средства предназначены для финансирования текущей деятельности предприятия, а при их отсутствии или недостатке предприятие обращается к заемным источникам. По своей сути, они характеризуют сумму вложений организации в оборотные активы и обеспечиваются собственными источниками формирования. Как можно увидеть по данным баланса ООО «ИКС 5 ФИНАНС», в 2015 году существенно снизились финансовые вложения в части оборотных активов по сравнению с предыдущими годами и возросли краткосрочные обязательства; а финансовые вложения в части необоротных активов напротив возросли в два с небольшим раза [46].

В подтверждение вышесказанному, приведем расчеты показателей финансовой устойчивости (табл. 2.6). Так, расчет коэффициента капитализации показал, что заемные средства превышают собственные источники капитала в 5 раз в 2013 году и в 3,52 раза в 2015 году. Значение показателя финансовой независимости также показывает положительную тенденцию и к 2015 году в валюте баланса было уже 22,1% собственных источников капитала, а не 15,9%, как это наблюдалось в 2013 году.

Таблица 2.6

Оценка финансовой устойчивости ООО «ИКС 5 ФИНАНС»
за 2013-2015 гг.

| Показатели | Годы | | | Абсолютное отклонение, +/- | | |
|---|-------|-------|-------|----------------------------|----------------|----------------|
| | 2013 | 2014 | 2015 | 2014 к 2013 | 2015 к 2014 | 2015 к 2013 |
| Коэффициент капитализации (соотношения заемных и собственных средств) | 5,29 | 3,68 | 3,52 | -1,60 | -0,16 | -1,77 |
| Коэффициент финансовой независимости | 0,159 | 0,213 | 0,221 | 0,05 | 0,01 | 0,06 |
| Коэффициент финансирования | 0,189 | 0,271 | 0,284 | 0,08 | 0,01 | 0,09 |
| Коэффициент финансовой устойчивости | 0,99 | 0,82 | 0,39 | -0,17 | -0,43 | -0,61 |

Для того, чтобы оценить прибыльность хозяйственной деятельности ООО «ИКС 5 ФИНАНС», необходимо рассчитать показатели рентабельности. Учитывая специфику деятельности данной организации, существует возможность определить только лишь рентабельность собственного капитала, активов и общую рентабельность. Как показали расчеты этих коэффициентов (табл. 2.7), деятельность анализируемой структурной единицы X5 Retail Group за 2013-2015 гг. является прибыльной.

Так, на 1 рубль оборотных активов в 2013 году приходилось 2 рубля 23 коп. прибыли до налогообложения и 6 копеек чистой прибыли. К 2015 году рентабельность оборотных активов немного снизилась: на 0,82 и 0,02 коп.

Что касается рентабельности собственного капитала, его значение напротив возросло и в 2015 году на 1 рубль собственного капитала приходилось 21 копейка чистой прибыли, что на 3 копейки больше, чем в 2013 году [46].

Таблица 2.7

Динамика показателей рентабельности ООО «ИКС 5 ФИНАНС»
за 2013-2015 гг.

| Показатели | Годы | | | Абсолютное отклонение, +/- | | |
|---|------|------|------|----------------------------|----------------|----------------|
| | 2013 | 2014 | 2015 | 2014 к 2013 | 2015 к 2014 | 2015 к 2013 |
| Общая рентабельность | 2,23 | 1,48 | 1,41 | -0,74 | -0,08 | -0,82 |
| Чистая рентабельность собственного капитала | 0,18 | 0,20 | 0,21 | 0,02 | 0,01 | 0,03 |
| Чистая рентабельность активов | 0,06 | 0,07 | 0,05 | 0,00 | -0,02 | -0,02 |

Таким образом, анализ финансово-хозяйственной деятельности X5 Retail Group и ее структурного элемента ООО «ИКС 5 ФИНАНС», который создан в целях финансирования деятельности всей Группы Компании, показал положительные результаты работы Компании и организации и в целом положительную тенденцию в их развитии.

Логическим продолжением было бы исследование основной деятельности Компании, за счет которой достигаются такие результаты.

2.3. Критический обзор организации франчайзинга и его эффективности в X5 Retail Group

Профессиональная организация франчайзинга – это основное направление деятельности компании X5 Retail Group, которая является лидером продуктового ритейла в России и предлагает своим партнерам приобрести франшизы крупнейших торговых сетей на выгодных условиях.

X5 Retail Group активно развивает франчайзинг с 2001 года. В качестве основной стратегии развития франчайзинга X5 Retail Group с 2009г. принят обратный франчайзинг.

Обратный франчайзинг заключается в трансферте (передаче) Партнерам X5 Retail Group (Франчайзи) технологий ведения розничного бизнеса с оказанием полного спектра услуг по обеспечению эффективного функционирования торгового объекта Франчайзи в составе розничной сети магазинов X5 RETAIL GROUP.

При этом, предприниматель-Партнер X5 Retail Group (Франчайзи), приобретая франшизу «Пятерочки», «Перекрестка» или «Карусели» становится владельцем готового, проверенного временем бизнеса при поддержке и под патронажем лидера российского розничного бизнеса [42].

По технологии обратного франчайзинга первые магазины были открыты в 2003 году под брендом «Копейка».

Позднее по данной технологии стали открываться магазины у дома «Перекресток-Экспресс», супермаркеты «Перекресток» и универсамы «Пятерочка».

- Раскроем положительные стороны франчайзинга X5 Retail Group в целом:
- быстрый start up бизнеса и сокращение общих издержек на запуск;
 - работа под хорошо узнаваемой торговой маркой - X5 передает торговую марку, технологии, ноу-хау и услуги от X5;
 - использование отлаженных и проверенных бизнес-технологий;
 - X5 поставляет франчайзи товар на комиссию;
 - X5 предлагает сформированную ценовую и ассортиментную политику;
 - исключение издержек на исследование рынка;
 - X5 предоставляет логистику, рекламу и маркетинг,
 - X5 обучает персонал в учебных центрах X5;
 - X5 выплачивает агентское вознаграждение от суммы товарооборота в месяц;
 - франчайзинг – это собственный бизнес.

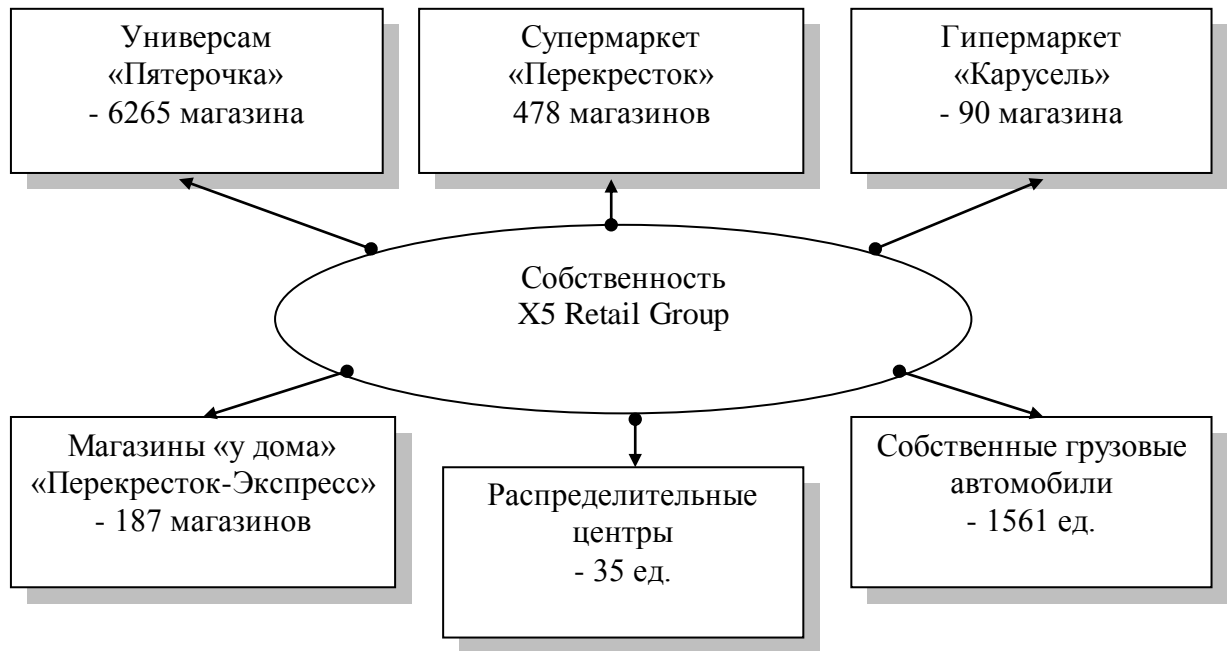


Рис. 2.7. Собственность X5 Retail Group

Активно развивая франчайзинг, X5 Retail Group в России имеет торговые сети и распределительные центры, которые расположены в 53 субъектах РФ на территории 5 федеральных округов.

Компания представлена сетями различных форматов в 9 из 12 экономических районов страны.

На 31 декабря 2015 года в группе компаний принадлежало 7020 магазина, 35 распределительных центра, 1561 собственный грузовой автомобиль (рис. 2.7).

Анализируя географию присутствия торговых сетей X5 Retail Group, отметим, что преимущественное их преобладание наблюдается в Центральном и Уральском экономических районах (табл. 2.8).

Таблица 2.8.

Торговая розничная сеть X5 Retail Group (на 31.12.2015г.)

| Экономический район | «Пятерочка» | «Перекресток» | «Карусель» | Магазины «у дома» | Всего |
|------------------------|-------------|---------------|------------|-------------------|-------|
| Центральный | 2325 | 288 | 27 | 187 | 2827 |
| Северный | 146 | - | - | - | 146 |
| Северо-Западный | 635 | 47 | 17 | - | 699 |
| Центрально-Черноземный | 415 | 13 | 7 | - | 435 |
| Волго-Вятский | 467 | 32 | 9 | - | 508 |
| Поволжский | 768 | 44 | 14 | - | 826 |
| Уральский | 1003 | 23 | 11 | - | 1037 |
| Северо-Кавказский | 457 | 24 | 2 | - | 483 |
| Западно-Сибирский | 49 | 7 | 3 | - | 59 |
| Всего: | 6265 | 478 | 90 | 187 | 7020 |

Если рассматривать структуру величины чистой розничной выручки X5 Retail Group, то наибольшую долю в совокупном обороте занимает Центральный район и Северо-Западный. Их доля равна 54% и 15% соответственно (рис. 2.8).

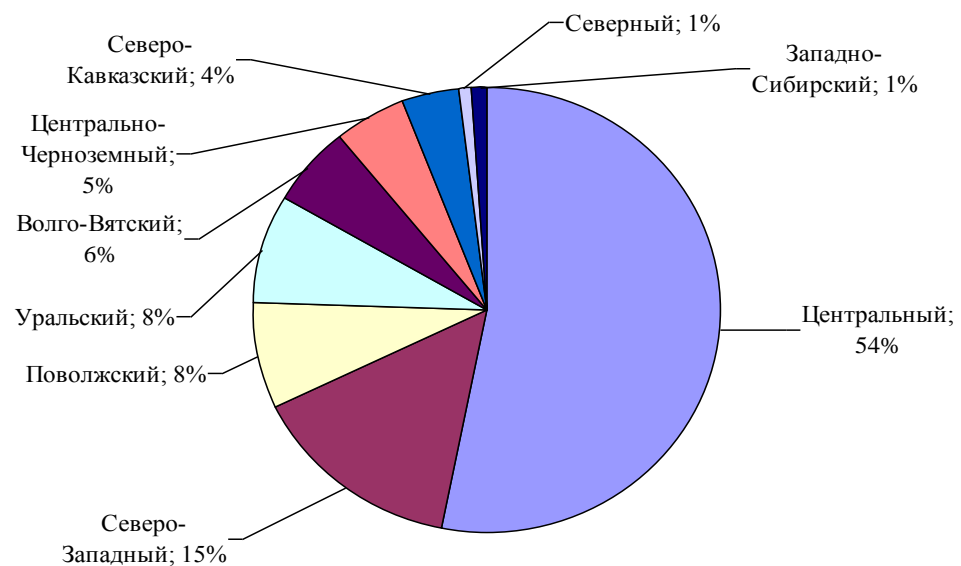


Рис. 2.8. Структура чистой розничной выручки X5 Retail Group по экономическим районам в 2015 году

Развивая франчайзинг, у компании X5 Retail Group существуют свои требования. В их числе имеют место требования к помещению с точки зрения маркетинговых аспектов: доступности, видимости, покупательской способности и удобства.

Так, магазин должен находиться в густонаселенном районе или в районе активного жилищного строительства (уровень доходов населения района - средний и выше среднего). Супермаркет «Перекресток» может быть открыт и на пересечении основных пешеходных и/или транспортных потоков города. Условия франшизы требуют, чтобы вывеска магазинов хорошо просматривалась с основных направлений движения пешеходов и транспорта и была заметна как в светлое, так и в темное время суток. Уровень доходов основной части покупателей должен быть средним или выше среднего. Немаловажным фактором сделки и обязательным условием должно быть наличие удобных подъездных путей, парковок и пешеходных дорожек.

С точки зрения технических аспектов, условия франчайзинга X5 Retail Group отражают необходимость наличия общей площади магазина, которая должна составлять от 1300 до 2400 м², площадь торгового зала – от 800 до 1600 м². Торговый зал должен иметь прямоугольную или квадратную форму.

Также, в помещениях магазинов должны быть подключены основные коммунальные сети: водопровод, канализация, отопление, электрические мощности от 230 до 350 кВт.

Освещение помещений магазина должно обеспечивать:

- в торговом зале - не менее 800 люкс;
- в офисах и помещениях для подготовки товаров к реализации - 400 люкс;
- в транспортных коридорах - 200 люкс.

Необходимо наличие системы автоматического пожаротушения и приточно-вытяжной вентиляции, системы холодоснабжения (кондиционирования).

Подъездные пути к магазину должны соответствовать габаритам

грузовиков типа Scania. Разгрузочный узел должен обеспечивать паллетную поставку товаров в магазин с 2-3 разгрузочных мест и более.

В обязательном порядке должны иметься Интернет и телефонная связь:

- не менее 5-7 телефонных линий, выведенных на внутреннюю АТС;
- стабильное подключение к Интернету.

Для наглядности, все требования франчайзинга от компании X5 отобразим на рисунке 2.9.

Заинтересованным в франчайзинге X5 предпринимателям существует онлайн возможность получить подробную информации о франчайзинговом проекте X5 Retail Group «Перекресток», «Пятерочка» или «Карусель». Для этого необходимо оставить заявку на официальном сайте «X5 Retail Group», после чего на указанную электронную почту будут направлены все материалы, необходимые для решения об открытии по франчайзингу магазинов торговых сетей X5.

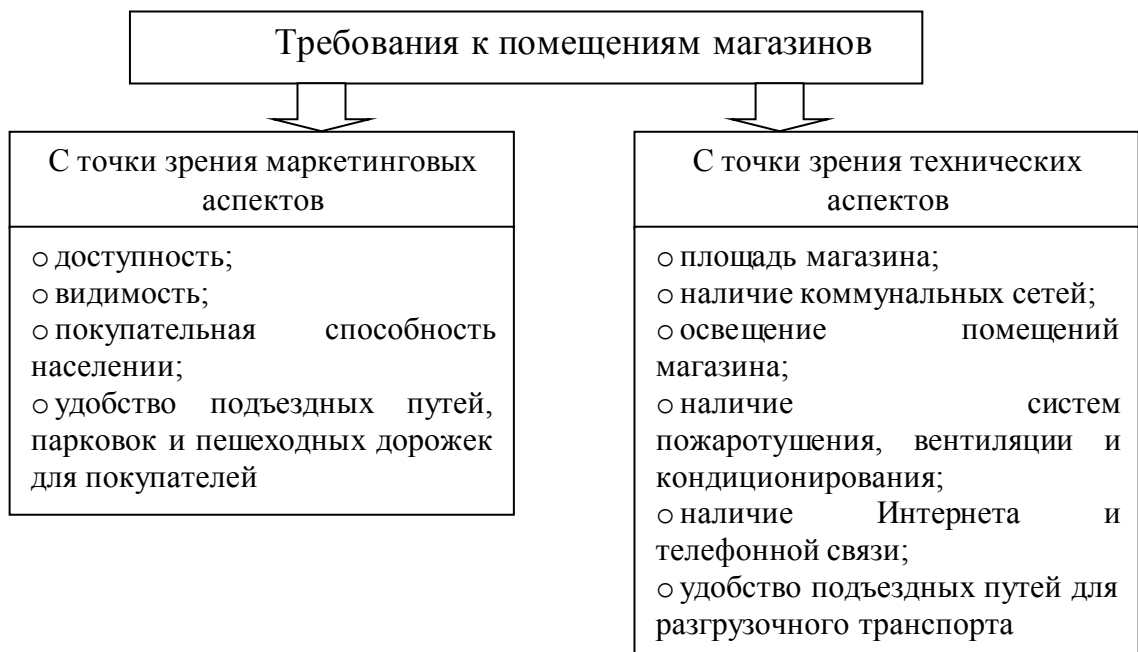


Рис. 2.9. Требования к помещениям магазинов, подлежащим к реализации франчайзинговых проектов от компании X5 Retail Group

В числе информационных материалов направляется:

- презентация для потенциальных франчайзи;

– форма исходных данных для экспресс-оценки вложений, которых потребует франшиза «Перекресток» (мы рассчитаем для Вас приблизительный объем инвестиций);

– текст Соглашения о неразглашении.

Для получения дополнительной информации о программе франчайзинга, необходимо обращаться непосредственно в Компанию X5 Retail Group.

Исследовав условия открытия франчайзингового X5 Retail Group, выделим последовательность мероприятий, которую должен будет выполнить франчайзи в рамках Обратного франчайзинга:

1) ознакомиться с программой и подписать комплект договоров франчайзинга;

2) выплатить паушальный платеж, предусмотренный договором коммерческой концессии;

3) подготовить для магазина помещение в соответствии с переданными стандартами;

4) приобрести необходимое торговое и технологическое оборудование;

5) подобрать и обучить персонал в Учебном центре X5 Retail Group;

6) запустить магазин в работу, начать торговлю в нем;

7) управлять работой персонала, следить за продажами и сохранностью товарно-материальных ценностей;

8) полностью соблюдать переданные X5 Retail Group технологии и исполнять все письменные распоряжения Регионального директора Компании;

9) обеспечивать хорошее состояние помещения магазина, своевременно осуществлять выплату заработной платы своим сотрудникам и рассчитываться с бюджетом.

В зависимости от формы магазина общие затраты франчайзи на открытие магазина по франчайзингу составляют от 6 до 60 млн. рублей.

Выделим ряд необходимых мероприятий, которые должен сделать франчайзер в рамках Обратного франчайзинга:

1) Передает франчайзи все материалы, которые предусматривает договор

коммерческой концессии (данные о бизнес-процессах, технологиях и ноу-хау, систему документации и документооборота, бренд-бук, технологический проект магазина, инжиниринговые решения и пр.,

2) Выполнит установку программного комплекса системы информатизации и его подключение к информационной сети франчайзера,

3) Окажет содействие в подборе сотрудников, проведет обучение менеджеров и специалистов франчайзи в своем Учебном центре,

4) Окажет содействие в поиске подрядчика для ремонтно-строительных работ, а также поставке торгового и технологического оборудования на условиях и по ценам франчайзера,

5) Обеспечит поставки всего ассортимента необходимых товаров с распределительных центров франчайзера и от его поставщиков,

6) Окажет содействие в организации поставок алкоголя от поставщиков франчайзи и по его ценам,

7) Гарантирует участие магазина франчайзи во всех маркетинговых и рекламных кампаниях франчайзера,

8) Осуществит контроль и соблюдения условий франчайзинга силами Регионального директора X5 Retail Group,

9) Будет производить выплаты франчайзи агентского вознаграждения, размер и периодичность которого определяет агентский договор,

10) Окажет организационно-консультационное сопровождение на этапе запуска и открытия магазина,

Общие этапы процесса организации франчайзинга от X5 Retail Group, отразим на рисунке 2.10.

Предложение по франчайзингу X5 Retail Group предусматривает техническую поддержку и регулярное обновление системы информатизации магазина. Примечательным кажется тот факт, что франшиза X5 Retail Group предполагает возможность открыть только один магазин продуктов питания.

Для открытия второго и следующих магазинов заключается отдельный договор. При этом паушальный платеж может быть уменьшен.

В отдельных случаях X5 Retail Group готовы предоставить своим партнерам мастер-франшизу на открытие сети магазинов.

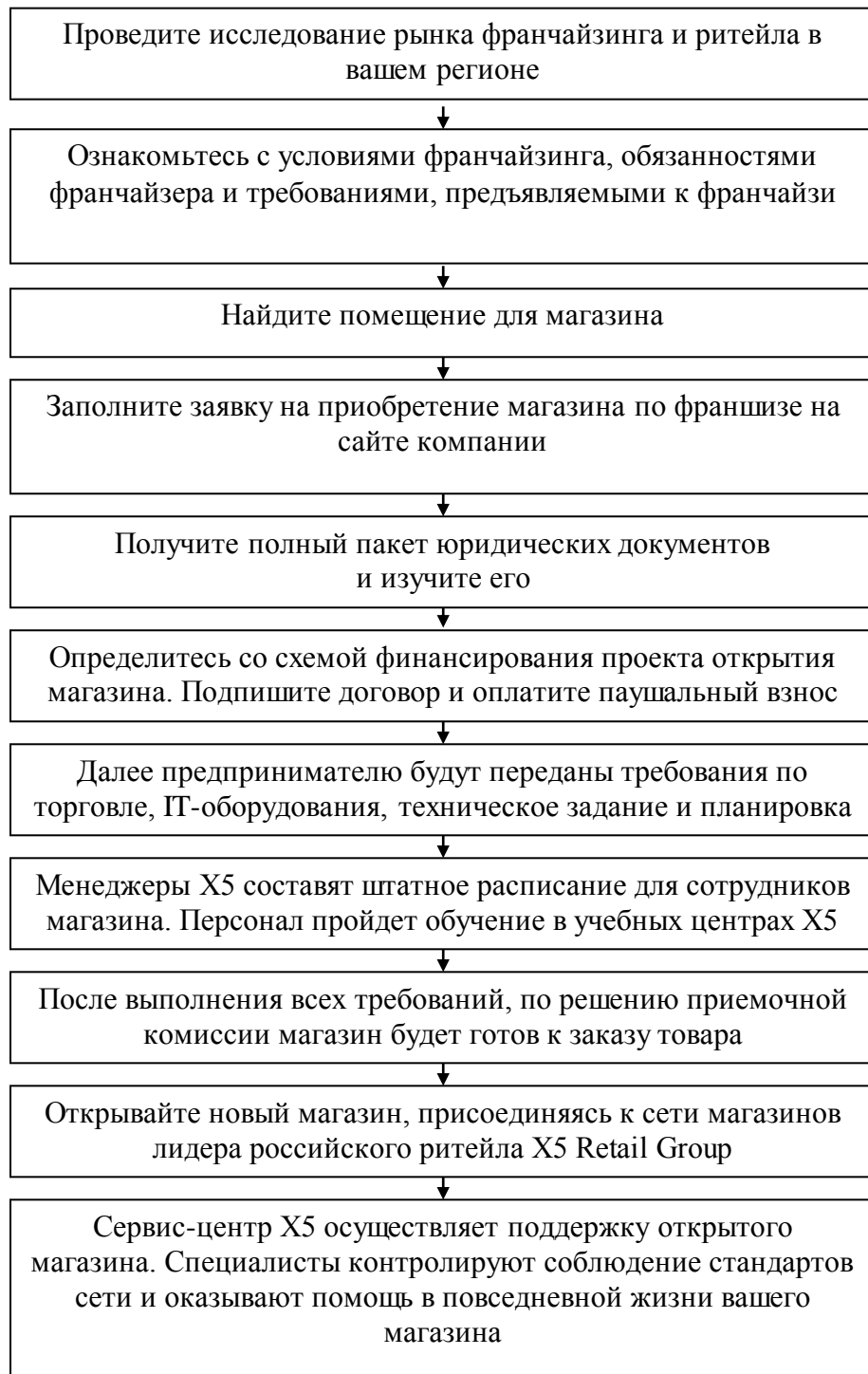


Рис. 2.10. Этапы организации франчайзинга от компании X5 Retail Group

X5 Retail Group имеет собственный автопарк, но несмотря на это приглашает к постоянному сотрудничеству собственников грузовых

транспортных средств (ИП, ООО), грузоподъемностью от 5 до 15 тонн, оснащенных изотермическим фургоном или изотермическим фургоном с холодильно-отопительной установкой, а также и гидropодъемным бортом [45].

В рамках франчайзинговых договоров, компания X5 предлагает рассмотреть возможность аренды павильонов и мест для размещения при кассовых зонах супермаркетов и на всей территории собственных торговых центров.

В рамках этого, приглашаются к сотрудничеству как небольших сетевых торговые операторы, так и крупные федеральные ритейлеры.

Для потенциальных субарендаторов определены разрешенные виды деятельности, в числе которых: аптечные пункты, ателье, банкоматы, бижутерия, ремонт обуви, ключей, часов, детские товары и одежда, зоотовары, кафе, косметика, парфюмерия, подарки, сувениры, офис, посуда, цветы, ювелирные изделия и т.д.

Также компания X5 Retail Group предлагает широкий выбор рекламных каналов на территории магазинов, возможности предоставления наружной рекламы и печатной продукции.

Рекламное продвижение продукта непосредственно в месте его продажи – это хороший способ увеличить объемы сбыта.

Говорить об эффективности организации франчайзинга можно обратившись к положению компании на рынке, то есть к его рыночной позиции (табл. 2.9).

Таблица 2.9

Обзор ключевых показателей эффективности организации франчайзинга X5 Retail Group и ключевых показателей рынка

| Показатели | 2015 г. | Прогноз на 2020 г. |
|--|---------|--------------------|
| Рыночная доля X5 Retail Group на продуктовом сегменте, % | 8,5 | 10,3 |
| Доля 10 национальных ведущих торговых сетей, % | 24 | 44 |
| Доля современных розничных форматов, % | 66 | 83 |
| Темп роста продаж X5 Retail Group, % | 126,3 | 131,4 |
| Темп роста объема продаж рыночного сегмента, % | 104,1 | 106,7 |
| Количество распределительных центров по России, ед. | 35 | 47 |
| Общие площади распределительных центров, тыс. кв. м. | 773 | 1000 |

Как видно из данных таблицы 2.9, компания находится на лидирующих позициях. Учитывая большую и острую конкуренцию, которая наблюдается на продуктовом рынке РФ, отметим, что доля занимаемая X5 Retail Group на данном сегменте в 2015 году равна 8,51%, а совокупная доля ведущих национальных торговых сетей составляет 24%. При этом доля современных розничных форматов, каковым является X5 Retail Group, составляет 66%. Темпы роста продаж от франчайзинговых проектов X5 Retail Group превышает темпы роста рыночного сегмента (рис. 2.11).

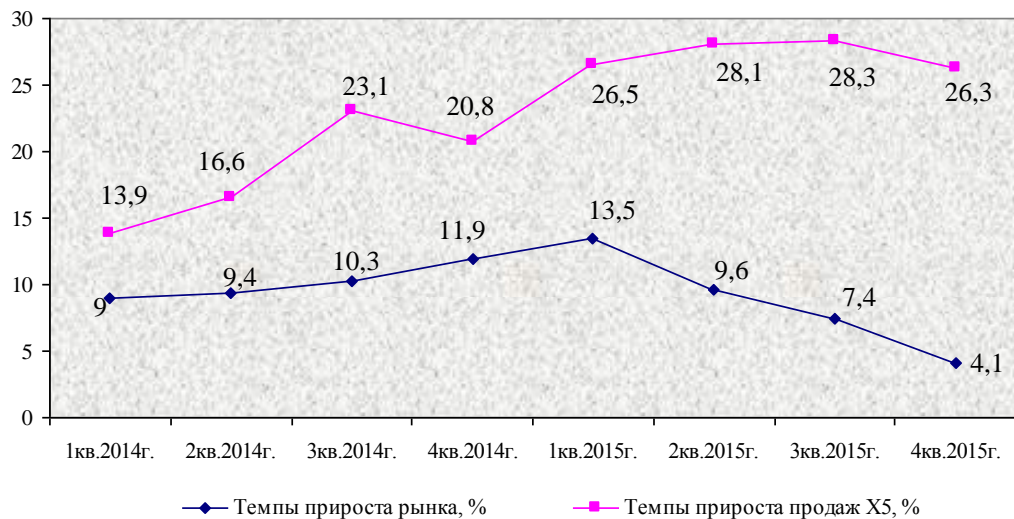


Рис. 2.11. Сопоставление темпов прироста оборотов рыночного продуктового сегмента и X5 Retail Group

Как мы видим, объемы продаж в X5 Retail Group значительно опережают аналогичный показатель по рынку в целом.

Рассмотрим ключевые показатели эффективности организации франчайзинга за 2014-2015 гг. в разрезе торговых сетей (табл. 2.10).

Анализ ключевых показателей эффективности организации франчайзинга X5 Retail Group в разрезе торговых сетей показал положительную динамику в торговой деятельности. Наибольшие темпы роста наблюдаются как в продаже франчайзинговых проектов, так и в работе универсамов «Пятерочка», а наименьшие в гипермаркетах «Карусель» (рис. 2.12).

Таблица 2.10

Анализ ключевых показателей эффективности организации франчайзинга X5 Retail Group в разрезе торговых сетей за 2014-2015 гг.

| Показатели | «Пятерочка» | «Перекресток» | «Карусель» |
|--------------------------------------|-------------|---------------|------------|
| Количество магазинов, ед. | 6265 | 478 | 90 |
| - темп роста в 2015г. к 2014г., % | 131 | 119 | 110 |
| Торговая площадь, тыс. кв. м. | 2423 | 484 | 390 |
| - темп роста в 2015г. к 2014г., % | 138 | 116 | 109 |
| Чистая розничная выручка, млрд. руб. | 585,4 | 130,1 | 77,4 |
| - темп роста в 2015г. к 2014г., % | 134 | 113 | 112 |
| Сумма среднего чека, руб. | 336 | 489 | 689 |
| - темп роста в 2015г. к 2014г., % | 111 | 111 | 107 |
| Изменение в численности клиентуры, % | +3,6 | +4,6 | +2,6 |
| Изменение корзины потребителя, % | +12,7 | +10,9 | +6,3 |
| Средняя торговая площадь, кв. м. | 387 | 1013 | 4335 |

Объясняется это различием в форматах торговых сетей и клиент ориентированности.

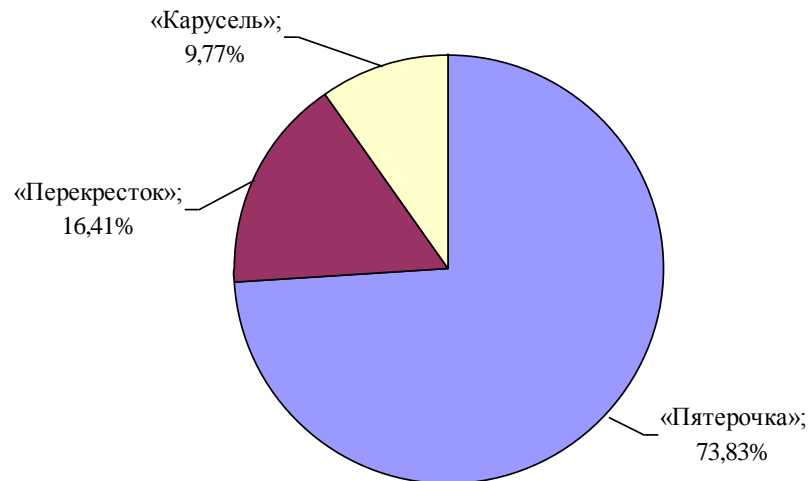


Рис. 2.12. Доля торговых сетей в совокупном товарообороте X5 Retail Group в 2015 году

Вывод: Руководством X5 Retail Group создана успешно и эффективно действующая система организации франчайзинга.

3. Франчайзинг в системе корпоративных стандартов X5 Retail Group: к вопросу о повышении эффективности деятельности компании

3.1. Обзор предложений по внедрению корпоративного стандарта работы с клиентами в деятельность франчайзи X5 Retail Group

Исследование франчайзинговой деятельности компании X5 Retail Group показало, что ее организации находится на высшем уровне: от представления требований до эффективности Компании в целом. Наличие системы корпоративного управления в этом занимает не последнее место, так как сплоченность, корпоративный дух, единая цель, общая стратегия, профессиональная и инициативная команда способствуют динамичному росту и развитию бизнеса. Множество преимуществ в рамках данной дипломной работы было выявлено в процессе организации франчайзинга и тщательно были проанализированы результаты. Но консолидированные результаты X5 Retail Group складываются из доходов франчайзи, которые расположены преимущественно в регионах. Несмотря на равные условия и на равный ассортимент, люди в магазинах работают разные, с разным менталитетом, с разным уровнем образования, с разным уровнем воспитания, с разным представлением об этике общения и так далее [45].

В сети Интернет нами были изучены отзывы посетителей магазинов «Пятерочка», «Перекресток» и «Карусель», которые гласят далеко не о хороших впечатлениях от общения с сотрудниками данных учреждений: отрицательных больше, чем положительных. Вот некоторые из них.

«Хочу пожаловаться на сотрудников магазина «Пятёрочка» г. Челябинск ул. Овчинникова, 3 директора Шустова Елена Борисовна и кассира Савенко Анастасия, я жутко возмущён обслуживанием и их хамским, так называемым непрофессиональным отношением. В этом магазине наплевательски относятся

к покупателям, сотрудники не стремятся к удовлетворению покупательских потребностей»

«Добрый день!!! Хотелось бы пожаловаться собственно не на магазин, а на сотрудников. Я являлся постоянным покупателем магазина «Пятерочка» на ул. Гагарина 2 (так как близко расположен к моему дому). Жутко возмущен поведением сотрудников этого магазина, особенно кассира Дины, никакой воспитанности, поведение аморальное! Мало того, что обсчитывает, так еще и выражается нецензурной бранью. Нет никакого желания заходить в магазин...».

Для удостоверения правдивости подобных мнений нами были опрошены посетители магазинов «Пятерочка», «Перекресток» и «Карусель», которые находятся в разных районах города Белгорода. Вопросы, с которыми обращались к посетителям расположены в опросном листе (табл. 3.1).

Таблица 3.1

Опросный лист посетителей сети магазинов «Пятерочка», «Перекресток»,
«Карусель»

| Вопросы | Варианты ответов | | |
|--|------------------|-------------|----------|
| | Да, всегда | Очень редко | Чаше нет |
| 1. Приветливо ли с Вами обращаются сотрудники магазина? | | | |
| 2. Вежливо ли с Вами обращается сотрудники магазина? | | | |
| 3. При обращении к сотрудникам магазина всегда ли Вы получаете квалифицированный ответ? | | | |
| 4. При необходимости обратиться к сотрудникам магазина всегда ли Вы они находятся в зале? | | | |
| 5. Случались ли у Вас конфликтные ситуации с сотрудниками магазина? | | | |
| 6. В случае конфликта с сотрудником магазина приносили ли Вам извинения со стороны магазина? | | | |
| 7. Всегда ли Вы знаете об акциях и скидках, которые действуют в магазине? | | | |
| 8. В целом довольны ли Вы работой сотрудников магазина? | | | |
| 9. Хотелось бы Вам вернуться за покупками в этот магазин еще раз? | | | |

В опросе приняло 200 человек в возрасте от 20 до 60 лет. Обобщив все ответы, мы получили следующие результаты (рис. 3.1). Как видно из рисунка 3.1, по мнению 65,11% опрошенных посетителей персонал анализируемых нами магазинов очень редко бывает вежлив и приветлив, редко случаются, но случаются конфликтные ситуации. Практически в одинаковом диапазоне находятся ответы посетителей, которые довольны и недовольны обслуживанием в магазинах: 15,72% и 19,17% соответственно.

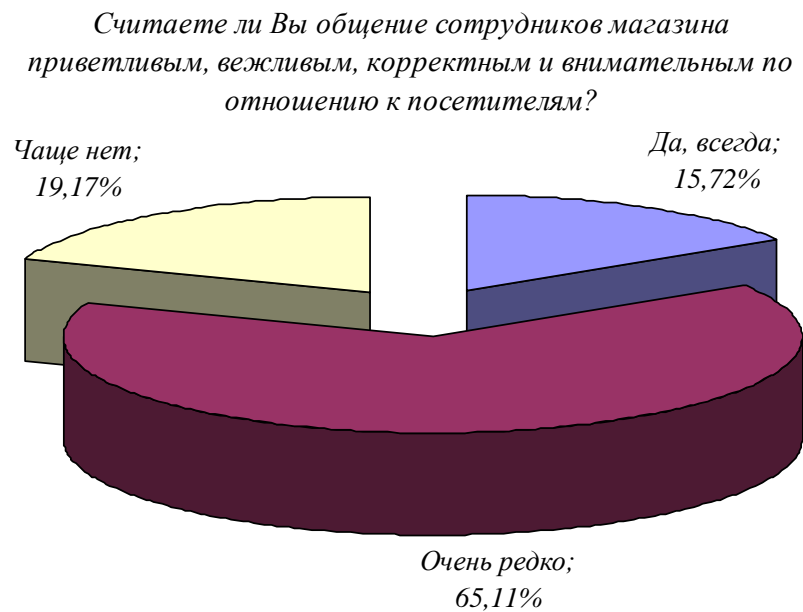


Рис. 3.1. Результаты опроса посетителей сети магазинов «Пятерочка», «Перекресток», «Карусель» в г. Белгород

Исходя из таких результатов, считаем необходимым внедрить в организацию франчайзинговой деятельности компании X5 Retail Group корпоративные стандарты работы с клиентами.

В X5 Retail Group есть свой учебный центр и учебный портал, где ведется обучение новых сотрудников и можно пройти обучение по работе с различными программными продуктами, используемыми в работе компании.

В числе этих продуктов нет документов и программ семинарских обучений, связанных с этикой обслуживания клиентов магазинов «Пятерочка», «Перекресток», «Карусель».

В данном контексте хотелось бы отметить и тот факт, что при приеме на работу в числе требований к продавцам-кассирам является ответственность, дисциплинированность и внимательность. В обязанности же продавца-кассира входят: обслуживает покупателей на кассе, выкладывает товар в зале, отслеживает сроки годности товара, проверяет наличие ценников, консультирует покупателей в зале. То есть, в данном перечне непосредственное общение с клиентами присутствует [41].

Существует такая статистика: из 100 % клиентов, которые уходят к конкурентам, только 25 % уходят из-за недовольства ценой или качеством продукта. Остальные же 75 % – из-за качества обслуживания.

Один довольный клиент рассказывает о своей удачной покупке примерно пяти своим знакомым. Но один недовольный рассказывает о своем недовольстве приблизительно 17 знакомым.

Учитывая, что в социальном обществе наблюдается утрата моральных принципов, особенно среди молодежи, то обучение персонала, работающих в торговых организациях становится крайне насущной проблемой.

Помимо проблемы принципа общения продавцов с покупателями, в розничных магазинах, в том числе и в сети магазинов «Пятерочка», «Перекресток», «Карусель» существует проблема информативности. Приведем перечень наиболее часто встречающихся проблем в работе розничных продавцов:

1. Начинают разговор с набившей оскомину фразы «Что вам подсказать?».
2. Стремятся сразу же рассказать покупателю о товаре побольше и побыстрее.
3. Наоборот, молча созерцают клиента в ожидании, что тот «сам спросит, если его что-то заинтересует».
4. Стесняются предложить клиенту сделать покупку, когда он заинтересовался конкретным товаром, в результате чего покупатели уходят «подумать» в другие магазины.

5. Не предлагают клиентам приобрести сопутствующий товар в дополнение к основной покупке и т. д.

Очевидно, эти недоработки имеют самое пагубное влияние на размер получаемой компанией прибыли.

Корпоративный стандарт работы с клиентами – это модель трансляции положительного имиджа компании на клиента, некая последовательность действий продавца, благоприятно воздействующих на клиента, создающих у него впечатление качественного обслуживания. Основные пункты корпоративного стандарта включают в себя подробное описание наиболее эффективных форм поведения персонала (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Основы корпоративного стандарта работы с клиентами

Корпоративный стандарт работы с клиентами включает в себя две составляющие: стандарты работы персонала и стандарты обслуживания клиентов.

Стандарты работы персонала – представляют собой формализованные и конкретизированные требования к тем действиям персонала, которые сотрудники должны совершать с определенной периодичностью, в определенном порядке, в определенное время или в типичных ситуациях.

Стандарты обслуживания клиентов - это часть «Стандартов работы персонала», относящаяся к непосредственному взаимодействию с клиентами.

Основная цель внедрения «Стандартов» в деятельность франчайзи X5 Retail Group – это обеспечить компании стратегическое конкурентное преимущество. Наличие стандартов гарантирует клиенту, что независимо от того, с кем именно из сотрудников компании он общается, он получит обслуживание «фирменного» качества, которое присуще данному бренду.

Задачи внедрения стандартов:

- унифицировать действия персонала на различных участках. Особую актуальность это приобретает для сетей, стремящихся достичь узнаваемости бренда за счет единообразия порядка предоставления услуг и качества обслуживания клиентов;

- сделать рабочие процедуры максимально понятными для сотрудников (не только «что» делать, но и «как»). Это в первую очередь актуально для линейного персонала, в деятельности которого можно выделить большое количество однотипных/стандартных действий или ситуаций;

- создать основания для прозрачной и объективной оценки работы сотрудников.

Предполагаемые эффекты и результаты от внедрения стандартов:

- достижение единого качества оказания услуг и обслуживания клиентов для всех точек сети;

- оптимизация рабочих процессов и процедур (исключение лишних или ошибочных действий со стороны персонала);

- понятность рабочего процесса для сотрудников, минимизация временных затрат руководителей на адаптацию новых сотрудников;
- повышение мотивации сотрудников за счет понимания ими критериев оценки работы и работы коллег.

Что не могут сделать стандарты:

- перевоспитать сотрудников с точки зрения их отношения к клиентам, поэтому на работу нужно отбирать «правильных» людей;
- заменить функцию контроля со стороны руководителя. Наличие стандартов не обеспечит их автоматического исполнения, поэтому функция контроля со стороны руководителя очень важна. Однако, стандарты существенно облегчают процедуру контроля.

Рассмотрим правила прописывания корпоративных стандартов и критерии, которым должны соответствовать стандарты работы персонала и стандарты обслуживания клиентов:

Конкретность – не должны содержать расплывчатых и неоднозначных формулировок, позволяющих различное толкование людьми с разным образованием, воспитанием, опытом и т.д.

Измеримость – если стандарт предполагает совершение сотрудником какого-либо действия в течение определенного времени или с качеством, которое можно измерить в каких-либо единицах, то это время или единицы измерения должны быть четко зафиксированы

Реальность исполнения – стандарты не должны содержать взаимоисключающих или противоречащих друг другу требований. Кроме того, сотрудники должны понимать, какие ресурсы или приемы для исполнения требования стандартов они могут использовать.

Прозрачность для сотрудников целей, которые достигаются за счет соблюдения стандарта – сотрудники будут проявлять искренность при соблюдении стандартов, только если они понимают, для чего предназначен тот или иной стандарт, какую потребность клиента он удовлетворяет, и какие чувства может вызвать у клиента несоблюдение стандарта. Этот критерий

важен прежде всего в отношении тех стандартов, которые регулируют контакт с клиентами.

Актуальность – стандарты должны изменяться в соответствии с новыми задачами, подходами, требованиями и стратегией компании.

Предоставление сотрудникам самостоятельности в пределах их полномочий, вариативность стандартов – в первую очередь, этот критерий относится к стандартам обслуживания клиентов. Стандарты должны оставлять некоторую свободу для творчества и личностного самовыражения сотрудников.

Комплексность – стандарты должны охватывать весь персонал компании, а не только должности, непосредственно отвечающие за работу с клиентами.

Экономическая целесообразность – стандарты должны быть экономически оправданными. Если исполнение стандартов оборачивается для компании неоправданными затратами, такой стандарт вводить нецелесообразно [37, с. 69-81].

Соблюдение единой структуры стандартов для всех должностей. Это позволяет сотрудникам быстрее ориентироваться в требованиях, а руководителям, более четко и системно контролировать соблюдение стандартов.

Таким образом, исследование работы персонала в сети магазинов «Пятерочка», «Перекресток» и «Карусель» показало, существует необходимость разработки и внедрения в процесс организации франчайзинга X5 Retail Group стандартов работы персонала и стандартов обслуживания клиентов. Преимущества данных стандартов позволят удержать клиентов, нарастить количество новых, увеличить прибыль магазинов и компании X5 Retail Group в целом.

3.2. Этапы процедуры разработки и внедрения корпоративных стандартов проекта

Порядок организации разработки корпоративного стандарта работы с клиентами состоит из нескольких этапов.

Календарный план разработки корпоративного стандарта работы с клиентами в франчайзи X5 Retail Group отображен нами в таблице 3.2.

Таблица 3.2

Календарный план разработки корпоративного стандарта работы с клиентами в X5 Retail Group

| Этапы разработки | 2016 год | | | | | |
|---|----------|--------|----------|---------|--------|---------|
| | июль | август | сентябрь | октябрь | ноябрь | декабрь |
| 1. Создания рабочей группы | | | | | | |
| 2. Определить ответственных за различные участки работы | | | | | | |
| 3. Сбор информации | | | | | | |
| 4. Работу по написанию стандартов в рабочей группе | | | | | | |
| 5. Аудит стандарта | | | | | | |
| 6. Окончательная доработка и оформление стандарта | | | | | | |
| 7. Утверждение стандарта руководством компании | | | | | | |
| 8. Печать стандартов в типографии в виде книги | | | | | | |

Первый этап – это этап создания рабочей группы. В рабочую группу предполагается включить супервайзеров дивизионов по регионам, начальники отделов подбора и оценки дивизионов по регионам, региональные менеджеры по персоналу, руководители проектов по развитию стандартов, часть сотрудников, непосредственно работающих с клиентами. Включение рядовых специалистов в состав рабочей группы важно не только для того, чтобы учесть

их мнение как людей, наиболее хорошо представляющих нюансы процесса обслуживания, но и для облегчения последующего внедрения стандартов в работу.

Руководителем проекта по разработке стандартов необходимо назначить директора по организационному развитию - Ольгу Кружкову. Она является членом исполнительного комитета Компании X5 Retail Group. Она имеет успешный опыт работы в сфере внедрения организационных изменений, совершенствования системы управления, развития внутренних коммуникаций, реализации проектов по управлению персоналом [45].

В процессе разработки стандартов к работе могут подключаться сотрудники или руководители, чье мнение и информация могут быть важны, а также внешние эксперты - специалисты в области продаж. Присутствие внутреннего или внешнего эксперта даже желательно, так как он может осуществлять промежуточный и финальный аудит стандартов. Также желательно использовать метод «Тайный клиент» для того, чтобы учесть внешнее мнение – мнение со стороны клиента.

Вторым этапом необходимо определить ответственных за различные участки работы и стандартизацию отдельных должностей.

Цель третьего этапа заключена в сборе информации относительно видения и ожиданий от содержания стандартов от руководства компании, сотрудников, клиентов (то есть формирование видений путем проведения соответствующих мероприятий).

Четвертый этап включает непосредственно работу по написанию стандартов в рабочей группе.

Рекомендуемый порядок работы рабочих групп: определяется план разработки стандартов; совещания рабочих групп проводятся регулярно, с установленной периодичностью; ответственный за блок обобщает информацию, полученную от руководства, сотрудников, клиентов и представляет проект стандарта для рассмотрения членам рабочей группы; в процессе обсуждения рабочей группы в стандарты вносятся дополнения,

уточнения, при необходимости привлекаются дополнительные эксперты. Рабочая группа должна также оценить стандарты с точки зрения их соответствия критериям стандартов (измеримость, конкретность и т.д.), при необходимости стандарт дорабатывается.

Пятый этап – окончательный вариант стандарта проходит аудит со стороны эксперта рабочей группы и оценки со стороны реальных клиентов. Очень действенным может быть проведение предварительного аудита «в режиме реального времени», то есть осуществление визита представителей целевой клиентской группы в режиме «Mystery shopping». В этом случае проверяющий заранее знакомится с предлагаемыми стандартами и в процессе визита оценивает, насколько они уместны и удобны, а также насколько реально, с его точки зрения, их исполнение.

Окончательная доработка и оформление стандарта происходит на шестом этапе в соответствии с утвержденным стандартом оформления и структурой стандарта. Производится лицом, ответственным за разработку данного стандарта. Затем стандарты дорабатываются рабочей группой с учетом возникших замечаний и пожеланий.

На седьмом этапе происходит утверждение стандарта руководством компании. После окончательного согласования, оформления и утверждения рабочей группой, стандарты представляются на утверждение руководству компании.

На восьмом этапе происходит оформление стандартов типографским способом, которое подчеркивает важность и ценность данного документа для организации.

Нами проработан пример стандарта работы персонала с клиентом по возврату товара (табл. 3.3).

Также считаем целесообразным привести пример стандарта общения с клиентами продавца-консультанта в торговом зале (табл. 3.4).

Внедрение утвержденного корпоративного стандарта работы с клиентами также состоит из нескольких этапов. Календарный план внедрения

корпоративного стандарта работы с клиентами в франчайзи X5 Retail Group отображен нами в таблице 3.5. Для того чтобы внедрение стандартов было максимально эффективным, необходимо данную работу проводить системно и последовательно, выделить на внедрение стандартов достаточное количество времени.

Таблица 3.3

Пример стандарта работы персонала с клиентом по возврату товара

| | |
|-----|--|
| 1. | Выясните у клиента причину возврата. |
| 2. | Определите период, истекший с момента продажи товара (попросите клиента предоставить чек и найдите в нем дату покупки). |
| 3. | Произведите визуальный осмотр товара. |
| 4. | Примите решение, подлежит ли данный товар возврату (согласно принятым в компании условиям возврата товаров - см «Условия сотрудничества с клиентами» раздел «Возвраты»). |
| 5. | Если товар не может быть принят, спокойно и вежливо сообщите об этом клиенту: «К сожалению, мы не можем принять товар в связи с тем, что ... (объясните причину)». |
| 6. | Если согласно принятым в компании условиям возврат может быть осуществлен, предложите клиенту обменять товар на аналогичный или равноценный. |
| 7. | Если покупатель ответил положительно, выдайте покупателю новый товар, при необходимости - примите доплату или осуществите возврат части денежных средств – разницу в стоимости товаров (если производится обмен на другой, не идентичный товар). |
| 8. | При отсутствии в магазине необходимого для обмена товара предложите покупателю обменять товар в другой день (также см разделы «Порядок выдачи покупателю товара с основного склада», «Порядок заказа товара под запрос покупателя» данного Руководства). При этом товар, подлежащий возврату, остается у покупателя до самого дня обмена. Если покупатель не желает обменивать товар и хочет получить назад уплаченные средства, выдайте покупателю денежные средства в количестве согласно актуальной стоимости товара на момент его приобретения покупателем. |
| 9. | Извинитесь перед покупателем за доставленные неудобства. |
| 10. | Поместите возвращенный товар на место согласно принятым требованиям (см раздел «Порядок приема товара в магазин» данного Руководства). |
| 11. | Если подобный товар обычно хранится на основном складе, расположите возвращенный товар в магазине / ларьке для временного хранения так, чтобы он не мешал посетителям и Вашей работе, и передайте его зав. складом на следующий день утром (после приема товара). |
| 12. | Если товар крупногабаритный и создает неудобства в работе, свяжитесь с директором и уточните возможность оперативного перемещения товара на основной склад. |
| 13. | Сделайте соответствующую запись в «Журнале возвратов» (согласно ячейкам). |

Первый этап. Информирование персонала сети магазинов «Пятерочка», «Перекресток» и «Карусель» о начале внедрения стандартов в деятельность организации. Разъяснение целей и организационных изменений, которые связаны с введением стандартов. Для этого используются различные методы: размещение информации в корпоративном издании, сообщение на общем собрании сотрудников, доведение информации через непосредственных руководителей.

Таблица 3.4

Пример стандарта общения с клиентами продавца-консультанта
в торговом зале

| | |
|-----|--|
| 1. | При наличии покупателей в торговом зале необходимо находиться в поле зрения покупателя: перед ним или сбоку на расстоянии 0,5-1,5 метра. |
| 2. | Начинать разговор с посетителем с интересной информацией о товаре (если был сам инициатором контакта). |
| 3. | В беседе с покупателем необходимо смотреть в глаза. |
| 4. | В беседе с покупателем необходимо улыбаться. |
| 5. | В разговоре с покупателем необходимо спрашивать и уточнять о его пожеланиях и предпочтениях. |
| 6. | Говорить просто и понятно для покупателя (без сложной терминологии). |
| 7. | На рабочем месте пребывать всегда в хорошем настроении. |
| 8. | Необходимо рассказывать с примерами, в «картинках», чтобы покупатель смог легко представить то, о чем Вы говорите. |
| 9. | Необходимо говорить о пользе, выгоде для покупателя (использовать технику Свойства-Выгода). |
| 10. | Демонстрировать (если это возможно) о функциональных свойствах товара. |
| 11. | Дать товар покупателю в руки |
| 12. | Рассказать о действующей в магазине системе скидок и о проводимых акциях |

Второй этап. Ознакомление сотрудников с содержанием стандартов. Происходит знакомство с документами, описывающими стандарты. Разъяснение новых процедур и правил.

Третий этап. Анализ утвержденных стандартов с точки зрения наличия у персонала необходимых знаний, умений и навыков, а также достаточности мотивации для выполнения стандартов. Целесообразно на данном этапе провести оценку с точки зрения соответствия текущего состояния новым стандартам обслуживания, чтобы увидеть зоны наиболее сильных расхождений и обратить на них внимание персонала.

Четвертый этап. Составление плана обучения недостающим знаниям и навыкам.

Пятый этап. Проведение обучающих семинаров.

Шестой этап. Организация контроля. Наиболее эффективным является совмещение процедур внутреннего и внешнего контроля. Внутренний контроль обеспечивается путем наблюдения менеджеров за работой сотрудников. Внешний контроль – обеспечивается путем проведения специальных программ внешними специалистами (Mystery shopping (тайный покупатель), опрос реальных клиентов после осуществления визита).

Таблица 3.5

План внедрения корпоративного стандарта работы с клиентами в франчайзи X5 Retail Group

| Этапы внедрения | 2017 год | | | | | |
|--|----------|---------|------|--------|-----|------|
| | январь | февраль | март | апрель | май | июнь |
| Информирование персонала о начале внедрения стандартов | | | | | | |
| Ознакомление сотрудников с содержанием стандартов | | | | | | |
| Анализ утвержденных стандартов с точки зрения наличия у персонала необходимых знаний, умений и навыков, а также достаточности мотивации для выполнения стандартов. | | | | | | |
| Составление плана обучения недостающим знаниям и навыкам | | | | | | |
| Проведение обучающих семинаров | | | | | | |
| Организация контроля. | | | | | | |

Таким образом, общая продолжительность разработки и внедрения корпоративных стандартов составляет один год: с июля 2016 года по июнь 2017 года.

3.3. Оценка затрат на внедрение предложений в деятельность X5 Retail Group

Предлагаемый проект имеет свою стоимость. Представим предполагаемые затраты на каждом этапе.

Так, рабочей группе предполагается зачисление премиальных денежных средств в течении каждого месяца работы в размере 50% от суммы заработной платы. В среднем, суммы будут следующие:

- руководитель проекта по разработке стандартов – 1 человек – 30 тыс. руб.
- супервайзеры дивизионов – 9 человек по 20 тыс. руб.
- начальники отделов подбора и оценки дивизионов по регионам – 9 человек по 20 тыс. руб.
- региональные менеджеры по персоналу – 9 человек по 20 тыс. руб.
- продавцы-консультанты – сотрудники, непосредственно работающие с клиентами – 50 человек – 10 тыс. руб.

Приглашение внешнего эксперта - специалиста в области продаж для проекта будет стоить 150 тыс. руб. В целях целесообразности приглашены 2 эксперта.

Оценка со стороны реальных клиентов разработанного стандарта предполагается осуществляться при помощи визита представителей целевой клиентской группы в режиме Mystery shopping. В качестве тайного покупателя будут приглашены клиенты в каждом регионе функционирования X5 Retail Group. Количество тайных покупателей будет достигать 100 человек. Вознаграждение за оказанную помощь в разработке стандартов будет равна 5000 рублей каждому тайному покупателю.

Оформление корпоративного стандарта, которое подчеркивает важность и ценность данного документа для организации, будет осуществляться типографским способом. Средний объем корпоративных стандартов составляет

130 страниц. Стоимость одного печатного экземпляра корпоративного стандарта будет равна 7500 рублей. Печать необходимо осуществить в количестве 7020 книг равных количеству торговой розничной сети в России торговых марок X5 Retail Group.

Проведение обучающих семинаров на этапе внедрения корпоративных стандартов будет производиться с привлечением опытных бизнес-тренеров по управлению продажами. Стоимость их работы составляет 15000 рублей в день. На каждый регион предполагается отдельный бизнес-тренер. Проведение обучающих семинаров запланировано в феврале и марте, общее количество рабочих дней в которых составляет 40 дней. Соответственно, работа одного бизнес-тренера за 40 дней будет составлять 600000 рублей. Сведем все затраты в смету проекта (табл. 3.6).

Таблица 3.6

Смета затрат на проект по разработке и внедрению корпоративного стандарта работы с клиентами в деятельность франчайзи X5 Retail Group

| Затраты | Стоимость, руб. | Количество | Цена, руб. |
|--|-----------------|------------|------------|
| Премии руководителю проекта по разработке стандартов | 30000 | 1 чел. | 30000 |
| Премии супервайзером дивизионов | 20000 | 9 чел. | 180000 |
| Премии начальникам отделов подбора и оценки дивизионов | 20000 | 9 чел. | 180000 |
| Премии региональным менеджерам по персоналу | 20000 | 9 чел. | 180000 |
| Премии продавцам-консультантам | 10000 | 50 чел. | 500000 |
| Работа внешних экспертов - специалистов в области продаж | 150000 | 2 чел. | 300000 |
| Вознаграждение тайным покупателям | 5000 | 100 чел. | 500000 |
| Типографская печать корпоративных стандартов | 2350 | 7020 книг | 16497000 |
| Работа бизнес-тренеров | 600000 | 9 чел. | 5400000 |
| | | Итого: | 23767000 |

Как видно из данных таблицы 3.6, общая ориентировочная стоимость проекта по разработке и внедрению корпоративного стандарта работы с клиентами в деятельность франчайзи X5 Retail Group составляет 23 млн. 767 тыс. руб.

Для оценки эффективности проекта необходимо проанализировать эффективность капитальных вложений с использованием показателя чистой современной стоимости, оценить приемлемость проекта по критериям кумулятивного возмещения для исходного и дисконтированного потока, рассчитать индекс рентабельности проекта и срок его окупаемости.

Все эти показатели можно было бы рассчитать, если бы Компании X5 Retail Group публиковала все показатели своей деятельности, а не только лишь ключевые. За неимением необходимых данных, можем рассчитать долю стоимости проекта в общей выручке компании X5 Retail Group и в величине ее чистой прибыли за 2015 год. Отообразим рассчитанные данные на рисунке 3.2.



Рис. 3.2. Занимаемая доля стоимости проекта в величине выручки и чистой прибыли X5 Retail Group в 2015 году

Как видно из данных рисунка 3.2, для стоимости на проект по внедрению корпоративного стандарта работы с клиентами в деятельность франчайзи X5 Retail Group занимает очень маленькую долю в величине выручки в 2015 году, а именно: 0,00294%. В величине чистой прибыли также процент стоимости проекта меньше единицы: 0,16768%. Учитывая тот факт, что, при внедрении в деятельность торговых организаций корпоративного стандарта работы с клиентами выручка возрастает уже в первый год на 5-10% и сохраняет рост в

последующие периоды, то можно предположить, что окупаемость проекта будет достаточно быстрая – в первые год-два.

Подводя итог вышесказанному, отметим, что предлагаемый корпоративный стандарт работы с клиентами, который представляет собой модель трансляции положительного имиджа компании на клиента, некую последовательность действий продавца, благоприятно воздействующих на клиентов, создающих у него впечатление качественного обслуживания, состоит из двух составляющих: стандарты работы персонала и стандарты обслуживания клиентов.

Основной целью внедрения «Стандартов» в деятельность франчайзи X5 Retail Group является обеспечение гарантий клиентам, что независимо от того, с кем именно из сотрудников компании он общается, он получит обслуживание «фирменного» качества, которое присуще данному бренду.

Одним из предполагаемых эффектов от внедрения стандартов является достижение единого качества оказания услуг и обслуживания клиентов для всех точек сети. Разработанные этапы внедрения стандартов показали, что общая их продолжительность составляет один год: с июля 2016 года по июнь 2017 года. Рассчитанная ориентировочная стоимость проекта составляет 23 млн. 767 тыс. руб. Незначительная доля стоимости проекта в долю в величине выручки и в величине чистой прибыли в 2015 году составляющая соответственно 0,00294% и 0,16768% может свидетельствовать о достаточно высоком уровне рентабельности и скорой быстрой окупаемости вложенных сред.

Заключение

В настоящее время франчайзинг является чрезвычайно перспективным видом предпринимательства. Франчайзинг, как экономический инструмент и как вид предпринимательской деятельности имеет как достоинства, так и недостатки. Наиболее важными из достоинств, является то, что франчайзинг позволяет значительно расширить рынок сбыта стандартного, хорошо известного потребителю товара, сохраняя, при этом, независимость франчайзи, как предпринимателя. Очень важно то, что франчайзинг позволяет резко расширить возможности малого бизнеса, предоставив ему многие возможности крупных предприятий. Тем самым этот экономический инструмент резко повышает выживаемость предприятий малого бизнеса. Наиболее существенными недостатками связаны со стандартностью товара и ограничениями в ведении бизнеса.

Следует отметить, что для торговых компаний франчайзинг – это способ распространения бизнеса, который плодотворно сказывается на их деятельности в целом, как и на экономике в целом. Для предпринимателей франчайзинг - это один из методов быть собственником бизнеса, который благодаря успешной франшизе, поможет стать успешным начинающего бизнесмена.

Отметим, что компания X5 Retail Group с развитой системой организации франчайзинга, которая показывает эффективные результаты не только в рамках самой компании, но и на продуктовом рыночном сегменте в целом, все больше и больше завоевывает сердца потребителей.

Выполненное нами исследование показало, что в магазинах «Пятерочка», «Перекресток» и «Карусель» существует необходимость разработки и внедрения в процесс организации франчайзинга X5 Retail Group стандартов работы персонала и стандарты обслуживания клиентов.

Библиографический список

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть I. Федеральный закон РФ от 30.11.1994 №51-ФЗ [Электронный ресурс]: Интернет-версия справочно-правовой системы «Консультант Плюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/online/>
2. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть II. Федеральный закон РФ от 26.01.1996 №14-ФЗ [Электронный ресурс]: Интернет-версия справочно-правовой системы «Консультант Плюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/online/>
3. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть IV. Федеральный закон РФ от 18.12.2006 №230-ФЗ [Электронный ресурс]: Интернет-версия справочно-правовой системы «Консультант Плюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/online/>
4. Федеральный закон РФ «Об основах регулирования торговой деятельности в Российской Федерации» от 28.12.2009 № 381-ФЗ [Электронный ресурс]: Интернет-версия справочно-правовой системы «Консультант Плюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/online/>
5. Федеральный закон РФ «О концессионных соглашениях» от 21.07.2005 №115-ФЗ [Электронный ресурс]: Интернет-версия справочно-правовой системы «Консультант Плюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/online/>
6. Агарков, А. П. Экономика и управление на предприятии [Текст] : учебник / А. П. Агарков – М.: Дашко и Ко, 2013. – 399 с.
7. Бабук, И. М. Экономика предприятия [Текст] : учебное пособие / И. М. Бабук – М.: Инфра-М. 2013. – 131 с.
8. Болдогоев, Д. А. Все об управлении продажами [Текст] : учебник / Д.А. Болдогоев, М.: Альпина Пабlishер, 2014. – 331 с.
9. Баянова, Ю. А. Рынок ценных бумаг [Текст] : учебное пособие / Ю. А. Баянова – Волгоград: ВолгГТУ, 2014. – 161 с.

10. Гербер, Майкл Э. Малый бизнес. От иллюзий к успеху. Возвращение к мифу предпринимательства [Текст] : учебное пособие / Майкл Э. Гербер – М.: Олимп-Бизнес, 2012. – 272 с.
11. Гусарова В., Птуха К. Управление продажами на территории [Текст] : учебник / В. Гусарова, К. Птуха М.: Альпина Паблишер, 2013. – 208 с.
12. Горфинкель, В. Я. Экономика предприятия [Текст] : учебник / В. Я. Горфинкель – М.: Юнити-Дана, 2013. – 663 с.
13. Донцова, Л. В. Анализ финансовой отчетности [Текст] : учебник / Л. В. Донцова, Н. А. Никифорова. – 8-е изд., перераб. и доп. М.: «Дело и Сервис», 2012. – 384 с.
14. Елисеева, Т. П. Экономика и анализ деятельности предприятий [Текст] : учебник / Т. П. Елисеева – Ростов-на-Дону: Феникс, 2011. – 480 с.
15. Иванов, И. Н. Экономика промышленного предприятия [Текст] : учебник / И. Н. Иванов – М.: Инфра, 2011. – 393 с.
16. Иванова, С. В. Продажи на 100 % [Текст] : учебник / С. В. Иванова. – Альпина Бизнес Букс, 2013. – 273 с.
17. Замков, О. О. Франчайзинг. 128 успешных франшиз от известных фирм [Текст] : учебное пособие / О. О. Замков – М.: Радар, 2011. – 160 с.
18. Кац, Р. Б. Франчайзинг. Построение предприятия, бухгалтерский учет, правовые аспекты [Текст] : учебник / Р. Б. Кац – М.: ГроссМедиа, 2011. – 136 с.
19. Ключкова, Е. Н. Экономика предприятия (организации) [Текст] : учебник / Е. Н. Ключкова – М.: Юрайт, 2014. – 448 с.
20. Мескон, М. Х. Основы менеджмента и маркетинга [Текст] : учебник / М. Х. Мескон – М.: Дело, 2011. – 34 с.
21. Матвеева, Т. Ю. Введение в макроэкономику [Текст] : учебник / Т. Ю. Матвеева – М.: Гувше, – 2010. – 511 с.
22. Нуреев, Р. М. Курс макроэкономики и микроэкономики [Текст] : учебник / Р. М. Нуреев – М.: Инфра-М., 2011. – 561 с.

23. Николаева, И. П. Экономическая теория [Текст] : учебник / И. П. Николаева – М.: Дашков и Ко, 2012. – 328 с.
24. Непомнящий, Е. Г. Инвестиционное проектирование [Текст] : учебное пособие / Е. Г. Непомнящий – Таганрог: ТРТУ, 2011 . – 115 с.
25. Олейник, К. А. Все об управлении продажами [Текст] : учебное пособие / К. А. Олейник – М.: Альпина Паблишер, 2014. – 331 с.
26. Осадчук О. В. Стандарты обслуживания клиентов: разработка и внедрение [Текст]: учебн. пособие/О. В. Осадчук – Украина : 2013.–12-16 с.
27. Пястолов, С. М. Экономика [Текст] : учебник / С. М. Пястолов – М.: Академия, 2012. – 288с.
28. Птуха, К. Управление продажами на территории [Текст] : учебник / К. Птуха – М.: Альпина Паблишер, 2013. – 208 с.
29. Панкратов, Ф. Г. Экономическая деятельность [Текст] : учебник / Ф. Г. Панкратов – М.: Маркетинг, 2014. – 580 с.
30. Потапова, Е. А. Бухгалтерский учет [Текст] : учебное пособие / Е. А. Потапова – М.: Проспект, 2013. – 144 с.
31. Рогуленко, Т. М. Бухгалтерский учет [Текст] : учебник / Т. М. Рогуленко – М.: ФиС, Инфра-М, 2010. – 464 с.
32. Староверова Г. С. Экономическая оценка инвестиций [Текст] : учебное пособие / Г. С. Староверова – М.: КНОРУС, 2011. – 312 с.
33. Савицкая, Г. В. Анализ эффективности и рисков предпринимательской деятельности: методологические аспекты [Текст] : учебное пособие / Г. В. Савицкая – М. : Инфра-М, 2010. – 272 с.
34. Сысоева, С. И. Большая книга директора магазина [Текст] учебное пособие / С. И. Сысоева – Спб. : Феникс, 2011. – 324 с.
35. Сысоева, С. И. Категорийный менеджмент. Курс управления ассортиментом в рознице [Текст] : учебное пособие – Спб. : Феникс, 2015. – 255 с.

36. Семёнов, В. М. Экономика предприятия [Текст]: учебное пособие / В. М. Семёнов – СПб.: Грант, 2011. – 345 с.
37. Современный супермаркет [Текст] : учебник по современным формам торговли – Изд. 2-е. – М.: Издательство Жигульского, 2014. – 336 с.
38. Свиридов, О. Ю. Банковское дело [Текст] : учебное пособие / О. Ю. Свиридова – М. : Феникс, 2010. – 100 с.
39. Стенли, Ф. Экономика [Текст] : учебное пособие / Ф. Стенли – М.: Орлёнок, 2015. – 310 с.
40. Петров, Л. Ф. Экономический анализ [Текст] : учебное пособие / Л. Ф. Петрова – М.: Финансы и статистика, 2010. – 329 с.
41. Экономическая оценка инвестиций [Текст] : учебник для вузов. 4-е издание, перераб. и доп. / Под ред. М. Римера. – СПб.: Питер, 2011. – 432 с.
42. Ягудин, С. Ю. Венчурное предпринимательство. Франчайзинг [Текст] : учебно – практическое пособие / С. Ю. Ягудин – СПб.: Литера, 2011. – 256 с.
43. Янковский, К. П. Организация инвестиционной и инновационной деятельности [Текст] : учебное пособие / К. П. Янковский. – СПб. : Питер, 2011. – 448 с.
44. ООО «Х5 Финанс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.akbf.ru>
45. Инвесторам X5 Retail Group – [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://www.x5.ru/ru/Pages/Investors.aspx>
46. Раскрытие информации ООО «ИКС 5 ФИНАНС» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.x5-finance.ru/information/>
47. Бухгалтерская отчетность ООО «Х5 Финанс» – [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.central-ppk.ru/>
48. О компании X5 Retail Group [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.x5.ru/ru/Pages/About.aspx>

49. Годовой отчет «Х5 Финанс» за 2014 год. – [Электронный ресурс]. –Режим доступа: <http://absolutbank.ru/documents/banktoday/osa/2.pdf>
50. Годовой отчет «Х5 Финанс» за 2015 год. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://absolutbank.ru/documents/banktoday/osa/2.pdf>

Приложения

Приложение 1

Показатели отчета о прибылях и убытках ⁽¹⁾

| Миллионов российских рублей (млн руб) | IV кв. 2014г. | IV кв. 2013г. | Изменение | 12 мес. 2014г. | 12 мес. 2013г. | Изменение |
|---------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|--------------|
| Выручка | 181 588 | 150 341 | 20.8% | 633 873 | 534 560 | 18.6% |
| Валовая прибыль | 44 637 | 36 782 | 21.4% | 154 982 | 130 348 | 18.9% |
| <i>Валовая маржа %</i> | <i>24.6%</i> | <i>24.5%</i> | | <i>24.5%</i> | <i>24.4%</i> | |
| ЕБИТДА | 13 495 | 11 299 | 19.4% | 45 860 | 38 350 | 19.6% |
| <i>Маржа по ЕБИТДА %</i> | <i>7.4%</i> | <i>7.5%</i> | | <i>7.2%</i> | <i>7.2%</i> | |
| Операционная прибыль | 7 781 | 8 388 | (7.2%) | 28 288 | 25 296 | 11.8% |
| <i>Операционная маржа %</i> | <i>4.3%</i> | <i>5.6%</i> | | <i>4.5%</i> | <i>4.7%</i> | |
| Чистая прибыль | 2 822 | 4 381 | (35.6%) | 12 691 | 10 984 | 15.5% |
| <i>Маржа чистой прибыли %</i> | <i>1.6%</i> | <i>2.9%</i> | | <i>2.0%</i> | <i>2.1%</i> | |

Показатели отчета о движении денежных средств

| Млн руб. | IV кв. 2014г. | IV кв. 2013г. | Изменение | 12 мес. 2014г. | 12 мес. 2013г. | Изменение |
|--|---------------|---------------|-----------|----------------|----------------|-----------|
| Денежные средства от операционной деятельности | 13 598 | 22 640 | (39.9%) | 28 567 | 28 387 | 0.6% |
| Денежные средства от инвестиционной деятельности | (13 947) | (7 885) | 76.9% | (29 737) | (21 059) | 41.2% |
| Денежные средства от финансовой деятельности | 22 582 | (10 903) | n/a | 19 344 | (12 093) | n/a |

Показатели баланса

| Млн руб. | 31 декабря 2014г. | % от общей суммы | 30 сентября 2014г. | % от общей суммы | 31 декабря 2013г. | % от общей суммы |
|-----------------------------|----------------------------|------------------|----------------------------|------------------|----------------------------|------------------|
| Общий долг | 130 986 | | 107 619 | | 110 523 | |
| Краткосрочный долг | 15 834 | 12.1% | 17 003 | 15.8% | 30 680 | 27.8% |
| Долгосрочный долг | 115 152 | 87.9% | 90 616 | 84.2% | 79 843 | 72.2% |
| Чистый долг | 105 363 | | 104 099 | | 102 912 | |
| Чистый долг / ЕБИТДА | 2.30x⁽²⁾ | | 2.38x⁽³⁾ | | 2.68x⁽⁴⁾ | |

Приложение 2

Ключевые показатели отчета о прибылях и убытках ⁽¹⁾

| Миллионов российских рублей (млн руб.) | 4 кв. 2015 | 4 кв. 2014 | Изм., % | 12М 2015 | 12М 2014 | Изм., % |
|---|----------------|----------------|---------------|----------------|----------------|-------------|
| Выручка | 230 117 | 181 588 | 26,7 | 808 818 | 633 873 | 27,6 |
| Валовая прибыль | 56 429 | 44 637 | 26,4 | 198 390 | 154 982 | 28,0 |
| Валовая маржа, % | 24,5 | 24,6 | (6) б.п. | 24,5 | 24,5 | 8 б.п. |
| Скорр. EBITDA | 17 472 | 13 634 | 28,2 | 59 413 | 46 404 | 28,0 |
| Маржа по Скорр. EBITDA, % | 7,6 | 7,5 | 8 б.п. | 7,3 | 7,3 | 2 б.п. |
| Начисление затрат по программе долгосрочного премирования и выходное пособие ⁽²⁾ | (3 587) | (131) | 2638,2 | (3 729) | (502) | 642,8 |
| Начисление затрат по взносам во внеб. фонды по программе долгосрочного премирования и выходному пособию | (432) | (8) | 5300,0 | (451) | (42) | 973,8 |
| EBITDA | 13 453 | 13 495 | (0,3) | 55 233 | 45 860 | 20,4 |
| Маржа по EBITDA, % | 5,8 | 7,4 | (159) б.п. | 6,8 | 7,2 | (41) б.п. |
| Операционная прибыль | 5 789 | 7 781 | (25,6) | 34 449 | 28 288 | 21,8 |
| Операционная маржа, % | 2,5 | 4,3 | (177) б.п. | 4,3 | 4,5 | (20) б.п. |
| Чистая прибыль | 2 090 | 2 822 | (25,9) | 14 174 | 12 691 | 11,7 |
| Маржа чистой прибыли, % | 0,9 | 1,6 | (65) б.п. | 1,8 | 2,0 | (25) б.п. |

Ключевые показатели отчета о движении денежных средств

| млн руб. | 4 кв. 2015 | 4 кв. 2014 | Изм., % | 12М 2015 | 12М 2014 | Изм., % |
|---|--------------|---------------|---------------|-----------------|---------------|------------|
| Денежные средства, полученные от операционной деятельности | 23 654 | 13 598 | 74,0 | 35 487 | 28 567 | 24,2 |
| Денежные средства, использованные в инвестиционной деятельности | (22 057) | (13 947) | 58,1 | (59 645) | (29 737) | 100,6 |
| Денежные средства, полученные от финансовой деятельности | 2 483 | 22 582 | (89,0) | 7 498 | 19 344 | (61,2) |
| Влияние изменения обменного курса на денежные средства и их эквиваленты | 37 | (130) | n/a | (5) | (162) | (96,9) |
| Увеличение/уменьшение денежных средств и их эквивалентов | 4 117 | 22 103 | (81,4) | (16 665) | 18 012 | n/a |

| млн руб. | 31-дек-15 | % от общей суммы | 31-дек-14 | % от общей суммы | 31-дек-13 | % от общей суммы |
|---------------------------|----------------|------------------|----------------|------------------|----------------|------------------|
| Общий долг | 144 215 | | 130 986 | | 110 523 | |
| Краткоср. долг | 42 670 | 29,6 | 15 834 | 12,1 | 30 680 | 27,8 |
| Долгоср. долг | 101 545 | 70,4 | 115 152 | 87,9 | 79 843 | 72,2 |
| Чистый долг | 135 257 | | 105 363 | | 102 912 | |
| Чистый долг/EBITDA | 2,45x | | 2,30x | | 2,68x | |

Приложение 3

Бухгалтерский баланс
на 31 декабря 2015 г.

| | | | | | |
|---|---|--------------------------|------------|----|------|
| | | Дата (число, месяц, год) | Коды | | |
| | | Форма по ОКУД | 0710001 | | |
| | | по ОКПО | 31 | 12 | 2015 |
| Организация | <u>Общество с ограниченной ответственностью "ИКС 5 ФИНАНС"</u> | по ОКПО | 98982325 | | |
| Идентификационный номер налогоплательщика | | ИНН | 7715630469 | | |
| Вид экономической деятельности | <u>Прочее финансовое посредничество</u> | по ОКВЭД | 67.12.4 | | |
| Организационно-правовая форма / форма собственности | <u>Общества с ограниченной ответственностью / Частная собственность</u> | по ОКOPФ / ОКФС | 65 | 16 | |
| Единица измерения: | в тыс. рублей | по ОКЕИ | 384 | | |
| Местонахождение (адрес) | <u>127572, Москва г, Череповецкая ул, дом № 17</u> | | | | |

| Пояснения | Наименование показателя | Код | На 31 декабря 2015 г. | На 31 декабря 2014 г. | На 31 декабря 2013 г. |
|-----------|--|------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | АКТИВ | | | | |
| | I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ | | | | |
| | Нематериальные активы | 1110 | - | - | - |
| | Результаты исследований и разработок | 1120 | - | - | - |
| | Нематериальные поисковые активы | 1130 | - | - | - |
| | Материальные поисковые активы | 1140 | - | - | - |
| | Основные средства | 1150 | - | - | - |
| | Доходные вложения в материальные ценности | 1160 | - | - | - |
| | Финансовые вложения | 1170 | 22 072 873 | 10 408 075 | 20 910 449 |
| | Отложенные налоговые активы | 1180 | 64 573 | 64 231 | 64 190 |
| | Прочие внеоборотные активы | 1190 | - | - | - |
| | Итого по разделу I | 1100 | 22 137 446 | 10 472 306 | 20 974 639 |
| | II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ | | | | |
| | Запасы | 1210 | - | - | - |
| | Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям | 1220 | 19 | - | - |
| | Дебиторская задолженность | 1230 | 659 580 | 438 386 | 4 676 723 |
| | Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов) | 1240 | 7 653 380 | 18 870 559 | 12 813 606 |
| | Денежные средства и денежные эквиваленты | 1250 | 824 | 671 | 800 |
| | Прочие оборотные активы | 1260 | - | - | - |
| | Итого по разделу II | 1200 | 8 313 804 | 19 309 615 | 17 491 129 |
| | БАЛАНС | 1600 | 30 451 250 | 29 781 921 | 38 465 768 |

Приложение 4

Отчет о финансовых результатах
за Январь - Декабрь 2015г.

| | | | | | |
|---|---|--------------------------|-------------------|-----------------|-----------|
| | | Форма по ОКУД | Коды | | |
| | | Дата (число, месяц, год) | 0710002 | 31 | 12 |
| Организация | <u>Общество с ограниченной ответственностью "ИКС 5 ФИНАНС"</u> | по ОКПО | 2015 | 98982325 | 16 |
| Идентификационный номер налогоплательщика | | ИНН | 7715630469 | 67.12.4 | |
| Вид экономической деятельности | <u>Прочее финансовое посредничество</u> | по ОКВЭД | | | |
| Организационно-правовая форма / форма собственности | <u>Общества с ограниченной ответственностью / Частная собственность</u> | по ОКОПФ / ОКФС | 65 | 16 | |
| Единица измерения: | в тыс. рублей | по ОКЕИ | 384 | | |

| Пояснения | Наименование показателя | Код | За Январь - Декабрь 2015г. | За Январь - Декабрь 2014г. |
|-----------|--|------|----------------------------|----------------------------|
| | Выручка | 2110 | - | - |
| | Себестоимость продаж | 2120 | - | - |
| | Валовая прибыль (убыток) | 2100 | - | - |
| | Коммерческие расходы | 2210 | (2 259) | (1 757) |
| | Управленческие расходы | 2220 | - | - |
| | Прибыль (убыток) от продаж | 2200 | (2 259) | (1 757) |
| | Доходы от участия в других организациях | 2310 | - | - |
| | Проценты к получению | 2320 | 2 655 834 | 2 769 176 |
| | Проценты к уплате | 2330 | (2 211 449) | (10 674 380) |
| | Прочие доходы | 2340 | 5 000 066 | 12 469 653 |
| | Прочие расходы | 2350 | (5 014 303) | (4 276 392) |
| | Прибыль (убыток) до налогообложения | 2300 | 427 889 | 286 300 |
| | Текущий налог на прибыль | 2410 | (86 552) | (57 323) |
| | в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы) | 2421 | 521 | - |
| | Изменение отложенных налоговых обязательств | 2430 | 111 | 22 |
| | Изменение отложенных налоговых активов | 2450 | 342 | 41 |
| | Прочее | 2460 | 31 865 | 12 136 |
| | Чистая прибыль (убыток) | 2400 | 373 655 | 241 176 |

| Пояснения | Наименование показателя | Код | За Январь - Декабрь 2015г. | За Январь - Декабрь 2014г. |
|-----------|---|------|----------------------------|----------------------------|
| | СПРАВОЧНО | | | |
| | Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода | 2510 | - | - |
| | Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода | 2520 | - | - |
| | Совокупный финансовый результат периода | 2500 | 373 655 | 241 176 |
| | Базовая прибыль (убыток) на акцию | 2900 | - | - |
| | Разводненная прибыль (убыток) на акцию | 2910 | - | - |

Приложение 5

**Отчет о финансовых результатах
за Январь - Декабрь 2014г.**

| | | | | | |
|---|---|--------------------------|----------------|----|--|
| Организация | <u>Общество с ограниченной ответственностью "ИКС 5 ФИНАНС"</u> | Дата (число, месяц, год) | 31 12 2014 | | |
| Идентификационный номер налогоплательщика | | Форма по ОКУД | 0710002 | | |
| Вид экономической деятельности | <u>Прочее финансовое посредничество</u> | по ОКПО | 98982325 | | |
| Организационно-правовая форма / форма собственности | <u>Общества с ограниченной ответственностью / Частная собственность</u> | ИНН | 7715630469 | | |
| Единица измерения: | в тыс. рублей | по ОКВЭД | 65.2 | | |
| | | по ОКОПФ / ОКФС | 65 | 16 | |
| | | по ОКЕИ | 384 | | |

| Пояснения | Наименование показателя | Код | За Январь - Декабрь 2014г. | За Январь - Декабрь 2013г. |
|-----------|--|------|----------------------------|----------------------------|
| | Выручка | 2110 | - | - |
| | Себестоимость продаж | 2120 | - | - |
| | Валовая прибыль (убыток) | 2100 | - | - |
| | Коммерческие расходы | 2210 | (1 757) | (2 019) |
| | Управленческие расходы | 2220 | - | - |
| | Прибыль (убыток) от продаж | 2200 | (1 757) | (2 019) |
| | Доходы от участия в других организациях | 2310 | - | - |
| | Проценты к получению | 2320 | 2 769 176 | 2 355 535 |
| | Проценты к уплате | 2330 | (10 674 380) | (2 088 992) |
| | Прочие доходы | 2340 | 12 469 653 | 142 953 |
| | Прочие расходы | 2350 | (4 276 392) | (17 897) |
| | Прибыль (убыток) до налогообложения | 2300 | 286 300 | 389 580 |
| | Текущий налог на прибыль | 2410 | (57 323) | (86 336) |
| | в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы) | 2421 | - | - |
| | Изменение отложенных налоговых обязательств | 2430 | 22 | (94) |
| | Изменение отложенных налоговых активов | 2450 | 41 | 63 697 |
| | Прочее | 2460 | 12 136 | (55 183) |
| | Чистая прибыль (убыток) | 2400 | 241 176 | 311 664 |

| Пояснения | Наименование показателя | Код | За Январь - Декабрь 2014г. | За Январь - Декабрь 2013г. |
|-----------|---|------|----------------------------|----------------------------|
| | СПРАВОЧНО | | | |
| | Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода | 2510 | - | - |
| | Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода | 2520 | - | - |
| | Совокупный финансовый результат периода | 2500 | 241 176 | 311 664 |
| | Базовая прибыль (убыток) на акцию | 2900 | - | - |
| | Разводненная прибыль (убыток) на акцию | 2910 | - | - |