
Методическое пособие

Основные понятия франчайзинга

Оглавление

Сущность франчайзинга и принципы формирования франчайзинговых систем.....	2
Характерные черты франшизы как товара	9
Классификация франшиз	13
Паушальный взнос и роялти. Условия оплаты	20

Сущность франчайзинга и принципы формирования франчайзинговых систем

В зависимости от фонетических особенностей языков производные слова от «franchise» имеют различное звучание, что в ряде случаев вводит в заблуждение отечественных предпринимателей и вызывает недоверие как к самому термину, так и к системе в целом, в связи с чем возникает ряд трудностей в продвижении данной бизнес-системы. В Таблице 1 представлены определения, используемые на сегодняшний день в бизнес-практике стран-лидеров в области франчайзинга.

Таблица 1 Понятие франчайзинга в мировой практике

Наименование источника	Содержание понятия франчайзинга
<p>Международная ассоциация франчайзинга (МАФ)</p>	<p>Контрактные взаимоотношения между франчайзером (franchisor) и предприятием-оператором (franchisee), в рамках которых франчайзер предлагает и обязуется поддерживать такие области функционирования предприятия, как ноу-хау и обучение; при этом оператор инвестирует существенную долю капитала своего предприятия за счет собственных средств, ведет дело, используя общую торговую марку и технологию, владельцем которых является франчайзер, он же и контролирует их</p>
<p>Европейский кодекс этики франчайзинга¹</p>	<p>Система маркетинга товаров и (или) услуг и (или) технологий, которая основана на тесном и постоянном сотрудничестве между юридически и финансово обособленными и независимыми предприятиями, франчайзером и его франчайзи, посредством чего франчайзер предоставляет франчайзи право и налагает обязанность вести бизнес в соответствии с концепцией франчайзера.</p>

¹ European Franchise Federation – URL: <http://www.eff-franchise.com/101/franchising-definition-description.html>

<p>Британская ассоциация франчайзинга (БАФ)</p>	<p>Контрактная лицензия, представленная одним лицом (франчайзером) другому (предпринимателю), которая: а) позволяет или требует от предпринимателей вести определенный бизнес в течение срока контракта о льготном предпринимательстве под именем или используя имя, принадлежащее или ассоциируемое с головной фирмой; б) обязывает головную фирму осуществлять постоянный контроль на весь период соглашения за тем, как оператор ведет бизнес, который является объектом системы франчайзинга; в) обязывает головную фирму обеспечить франчайзи поддержкой в ведении бизнеса, который является объектом франчайзинга (в области организации льготного предпринимательства, обучения персонала, сбыта, управления и т.д.); г) требует, чтобы оператор регулярно в период действия соглашения выплачивал головной фирме все оговоренные в контракте платежи: и единовременную первоначальную оплату за право участвовать на рынке от ее имени, и фиксированные текущие платежи и отчисления; д) определяет, что этот контракт не является сделкой между холдинговой компанией и ее филиалом, или между филиалами одной и той же холдинговой компании, или между частным лицом и компанией, им контролируемой</p>
<p>США (Закон о льготном предпринимательстве, штат Калифорния, 1970 г.)</p>	<p>Система контрактных отношений между двумя или большим количеством лиц, посредством которых: а) предприятие-оператор получает право заниматься бизнесом, предлагая, продавая или сбывая товары или услуги в соответствии с планом по маркетингу или системой, разработанной в значительной мере головной фирмой; б) бизнес предприятия-оператора осуществляется в соответствии с этим планом или система существенно ассоциируется</p>

	с торговой маркой головной фирмы, фирменной услугой, логотипом, рекламой или другим символом, определяющим головную фирму или ее филиал; в) предприятие-оператор должно выплачивать, прямо или косвенно, компенсацию
Итальянская ассоциация франчайзинга (ИАФ)	Форма продолжительного сотрудничества между предпринимателями для распределения товаров и услуг юридически и финансово независимых друг от друга, заключающие между собой соглашение, по которому, с одной стороны, франчайзер предоставляет держателю франшизы исключительное право на создание и сбыт под его торговой маркой на конкретном рынке определенных видов товаров и услуг. Кроме того, в обязанности франчайзера входит оказание различной помощи (консультативной, бухгалтерской, рекламной), которая позволит оператору управлять своим бизнесом по образу и подобию головной фирмы. Оператор берет на себя обязательства следовать экономической политике франчайзера, повышать престиж фирмы, основываясь на взаимных интересах партнеров и потребителя, в то же время соблюдая условия контракта
Франция (Толковый экономический и финансовый словарь» Ива Бернара и Жан-Клода Колли)	Контракт, по которому предприятие за вознаграждение предоставляет другим самостоятельным предприятиям право на использование его фирменного имени и его торговой марки для продажи товаров и услуг
Франчайзинговый совет Австралии ²	Франчайзинг - это не бизнес сам по себе, а способ ведения бизнеса. По сути, это маркетинговая концепция, инновационный метод продажи товаров и оказания услуг. Франчайзинг - это деловые отношения, в которых франчайзер предоставляет независимым лицам (франчайзи) право продавать товары или оказывать услуги

² Franchise Council of Australia – URL: <https://www.franchise.org.au/what-is-franchising-.html>

	франчайзера и использовать его фирменное наименование в течение определенного периода времени.
Франчайзинговая ассоциация Новой Зеландии³	Форма организации бизнеса, при которой компания (называемая франчайзером) расширяется на национальном или международном уровне, предоставляя лицу или компании (называемой франчайзи) право использовать свою бизнес-модель в другом географическом месте в течение определенного периода времени. Применение франчайзинга обычно включает в себя возможность использования франчайзи торговой марки, бизнес-системы и ноу-хау франчайзера.

В российской бизнес-терминологии тоже уже успели сложиться несколько определений франчайзинга. «Российская ассоциация франчайзинга» (РАФ) предлагает следующее определение: **«Франчайзинг – это такая организация бизнеса, в которой компания (франчайзер) передает независимому человеку или компании (франчайзи) право на продажу продукта и услуг этой компании; франчайзи обязуется продавать этот продукт или услуги по заранее определенным законам и правилам ведения бизнеса, которые устанавливает франчайзер, а также осуществлять платежи в фонд франчайзера; в обмен на осуществление всех этих правил франчайзи получает разрешение использовать имя компании, ее репутацию, продукт и услуги, маркетинговые технологии, экспертизу и механизмы поддержки».** (Официальный сайт «Российской ассоциации франчайзинга». [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.rusfranch.ru/>, свободный)

Преимущества данного метода определения франчайзинга заключаются в комплексном рассмотрении данной бизнес-технологии, определении основных субъектов франчайзинговой системы, прав и обязанностей, возникающих между ними.

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

³Franchise Association of New Zealand - URL: <https://www.franchiseassociation.org.nz/franchising/>

По своей сущности франчайзинг представляет собой систему взаимоотношений, заключающуюся в возмездной передаче одной стороной (организацией, имеющей, как правило, ярко выраженный имидж и высокую репутацию на рынке товаров и услуг) другой стороне (организации или индивидуальному частному предпринимателю) своих средств индивидуализации производимых товаров, выполняемых работ или оказываемых услуг (товарный знак или знак обслуживания, фирменный стиль), технологии ведения бизнеса и другой коммерческой информации, использование которой другой стороной будет содействовать росту и надежному закреплению на рынке товаров и услуг. При этом передающая сторона обязуется оказывать содействие в становлении бизнеса, обеспечивать техническую и консультационную помощь. Приобретающая права сторона производит платежи за право использования в предпринимательской деятельности исключительных прав франчайзера и оказываемые услуги, целью которых является поддержка франчайзи

Франчайзинг – метод организации и ведения предпринимательской деятельности, при котором одна сторона – франчайзер (правообладатель) на оговорённых условиях предоставляет право другой стороне – франчайзи (пользователь) использовать в предпринимательской деятельности пользователя комплекс принадлежащих правообладателю исключительных прав, включающий право на товарный знак, знак обслуживания, а также права на другие предусмотренные договором объекты исключительных прав, в частности, на коммерческое обозначение, секрет производства (ноу-хау). Субъекты отношений сохраняют полную юридическую и экономическую самостоятельность.

Франчайзинговая система – организационная структура, состоящая из одного франчайзера (правообладателя) и множества франчайзи (пользователей), действующих на основе договора коммерческой концессии и (или) других договоров, дающих право использовать в предпринимательской деятельности пользователя комплекс принадлежащих правообладателю исключительных прав, включающий право на товарный знак, знак обслуживания.

Рынок франшиз – сфера обращения отечественных и иностранных франшиз, определяемая исходя из возможности субъектов франчайзинговых отношений реально приобрести (реализовать) франшизу и использовать ее на оговоренной территории (месте) на условиях, определенных договором.

Главными участниками франчайзинговой системы являются франчайзер (правообладатель) и франчайзи (пользователь).

Взаимодействие франчайзера и франчайзи в процессе ведения бизнеса с использованием франчайзинга базируется на принципах, представленных на Рис. 1, которые должны выступать в качестве сравнимых условий при формировании стратегии создания и развития франчайзинговой системы.



Рисунок 1 Принципы взаимодействия франчайзера и франчайзи

Основным условием успеха франчайзинговой системы является взаимное соблюдение указанных принципов.

Франчайзер – известная на рынке организация, передающая право самостоятельному предпринимателю либо другой организации продавать на рынке товары или услуги, используя ее товарный знак, бизнес-технология, ноу-хау и т.п.

Одновременно с правом на использование его торговой марки франчайзер предоставляет франчайзи определенный набор услуг, а в некоторых случаях и товаров.

Набор услуг может варьироваться, в то же время наиболее стандартный вариант включает следующие виды услуг:

- оценка и подбор месторасположения торговой точки;
- оказание помощи в переговорах о лизинге, сублизинге или аренде;

- оказание помощи при подборе транспортных средств;
- проведение первоначального курса обучения, при проведении которого франчайзер передает франчайзи свое ноу-хау путем обучения персонала, применяемым им самим, методам управления и организации процесса работы;
- проведение маркетинговых исследований на территории деятельности франчайзи;
- оказание консультативной помощи в подборе помещения, доставке необходимого оборудования и подготовке его к работе;
- проведение систематической переподготовки сотрудников франчайзи по управлению и технологическим проблемам;
- обеспечение поставки необходимого сырья, оборудования по заказам франчайзи;
- предоставление помощи в определении источников финансирования;
- оказание помощи в работе в течение первой недели (другого определенного срока) с момента открытия организации на франчайзинговой основе;
- оказание консультативной помощи в организации и поддержании связей со средствами массовой информации и проведении рекламы.

Необходимо отметить, что при формировании того или иного набора услуг головная организация (франчайзер) руководствуется следующим основным принципом: предлагаемый ею набор услуг должен быть действительно необходимым для франчайзи, а не заставлять партнера (франчайзи) покупать ненужные ему услуги.

В торговой сфере франчайзи – покупателем франшизы – может быть как субъект малого предпринимательства, так и субъект среднего и крупного бизнеса. К примеру, региональная торговая сеть может стать покупателем франшизы федеральной торговой сети или международной компании

Характерные черты франшизы как товара

Франшиза – бизнес-система, непосредственно передаваемая франчайзи, т.е. франчайзинговый пакет.

Таблица 2 Характеристика комплекса (5P) маркетинга франшиз⁴

Элементы концепции 5P	Концепция 5P применительно к франчайзинговой системе	Описание
<p>Продукт</p> <p>Product</p>	<p>Франшиза</p>	<p>Продукт «франшиза» включает:</p> <ul style="list-style-type: none"> • бренд, фирменное наименование и товарный знак; • уровень эксклюзивности предложения; • набор услуг, предлагаемых при продаже франшизы и последующем сотрудничестве
<p>Цена</p> <p>Price</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Паушальный платеж • Роялти • Прочие платежи (в маркетинговый, рекламный фонды, фонд развития и т.п.) 	<p>На стоимость франшизы влияют:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ценность с точки зрения покупателя, конкурентные преимущества; • уровень конкуренции; • тип франшизы (единичная, территориальная, субфраншиза); • объем и качество предоставляемых услуг; • наличие дополнительных услуг, предоставляемых на платной основе (к примеру, обучение персонала, поставка товара и т.п.); • условия предоставления товарного кредита; • лизинг оборудования.

⁴ Панюкова В.В. Маркетинговое сопровождение франчайзинговых проектов // Маркетинг в России и за рубежом, 2014, № 2, с. 40–47

Элементы концепции 5P	Концепция 5P применительно к франчайзинговой системе	Описание
<p>Продвижение</p> <p>Promotion</p>	<p>Средства информирования потенциальных франчайзи о франшизе</p>	<p>Для освещения ценности франшизы могут использоваться следующие инструменты:</p> <ul style="list-style-type: none"> • реклама; • прямые продажи; • PR; • прочие средства коммуникации.
<p>Каналы распределения</p> <p>Place</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Распределение собственными силами • Распределение с привлечением сторонних специалистов 	<p>При выборе модели распределения франчайзер учитывает:</p> <ul style="list-style-type: none"> • территорию (продажа в городе происхождения франшизы, продажа в другой регион, в другую страну); • объем информации, передаваемой франчайзи; • специфику построения работы департамента франчайзинга, его полномочия, численность сотрудников и их квалификация.
<p>Люди</p> <p>People</p>	<p>Франчайзи</p>	<p>Действующие и потенциальные франчайзи</p>

При характеристике комплекса маркетинга (5P), франшиза рассматривается как товар, который передается от франчайзера франчайзи.

Для формирования комплексного подхода к франчайзингу как методу организации и ведения коммерческой деятельности на предприятии необходимо создать единую классификацию франчайзинговых систем, которая позволит выявить основные черты и особенности франчайзинга в различных отраслях хозяйственной деятельности.

Таблица 3 Типология товара⁵

Тип товара	Характеристика
Материально-вещественная продукция	Изделие любой отрасли промышленности, имеющее материальную форму, отвечающее определенным стандартам и имеющее товарную марку, подтверждающую гарантированный уровень качества.
Услуга	Вид деятельности, в процессе выполнения которой не создается новый, ранее не существовавший материально-вещественный продукт, но изменяется качество уже имеющегося, созданного продукта, т.е. это благо, предоставляемое не в материальной форме, а в форме деятельности. Услуга может быть связана с определенной материально-вещественной продукцией, но может оказываться и без привязки к конкретному изделию.
Производственный процесс	Набор технологических и производственных операций, обеспечивающих изготовление изделия (оказание услуги) гарантированного качества. Производственный процесс, как правило, привязан к конкретному оборудованию (основным фондам), но может осуществляться и без привязки к ним.
Бизнес-процесс	Набор логически взаимосвязанных действий, выполняемых для достижения определенного результата коммерческой деятельности предприятия.
Комплексный товар	Товар, включающий в себя часть, либо все четыре перечисленных выше элемента.

Исходя из существующей практики применения франчайзинга, представлена классификация франчайзинговых систем по пяти основным признакам, отражающим сущность франчайзинговых отношений (Рис. 2).

⁵ Панюкова В.В. Применение интеграционных механизмов развития в торговой отрасли России на основе франчайзинга: Монография: М. Ваш формат, 2014. – 164 с.



Рисунок 2 Классификация франчайзинговых систем

Из представленного рисунка видно, что франчайзинговые системы могут классифицироваться в зависимости от целого ряда признаков.

Классификация франшиз

Рассмотрим классификацию видов франчайзинга по профилю экономической деятельности. По этому признаку различают четыре вида франчайзинга: производственный франчайзинг; товарный франчайзинг (франчайзинг распределения); сервисный франчайзинг, франчайзинг бизнес-формата.

Производственный франчайзинг используется изготовителем для расширения производства своих товаров и их продвижения на новые рынки (возможен выпуск продукции под известной торговой маркой или осуществление одного из этапов технологического процесса или выполнение заключительной технологической обработки продукции). Фирма, обладающая секретом производства сырья и запатентованной технологией изготовления готового продукта, осуществляет обеспечение конечного производителя (франчайзи) сырьем и передает права на использование этой технологии. Схематично их отношения представлены на рис. 3.

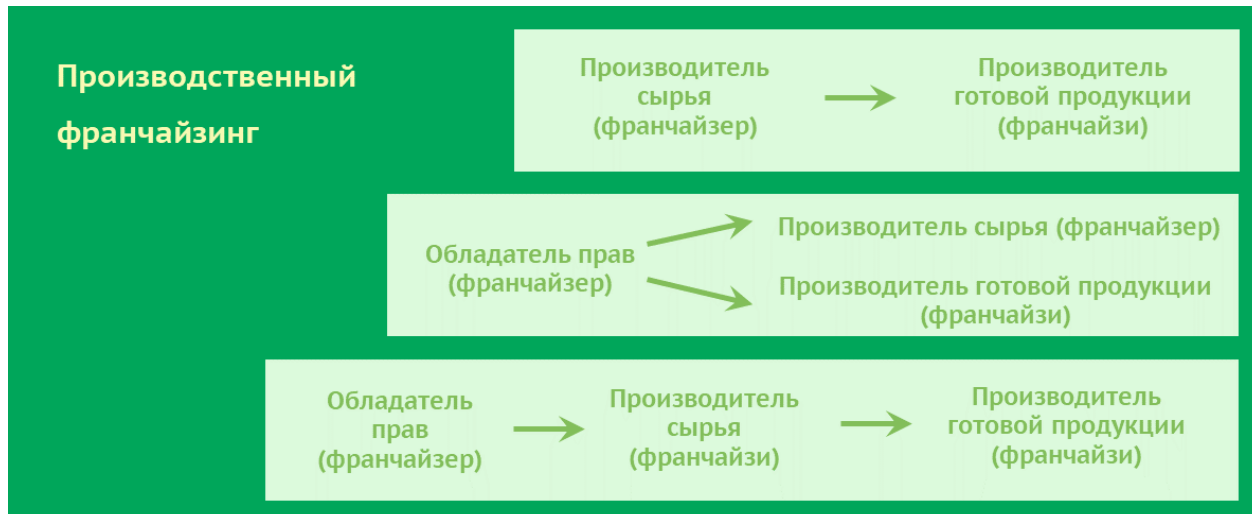


Рисунок 3 Возможные схемы взаимодействия при производственном франчайзинге

Этот вид франчайзинга наиболее широко представлен в производстве безалкогольных напитков. Каждый из местных или региональных разливающих и упаковочных заводов является франчайзи от основной компании. Например, Coca-Cola и Pepsi и другие продают концентраты и прочие ингредиенты, необходимые для производства, местным разливающим компаниям, которые затем смешивают концентраты с другими составными продуктами и разливают в бутылки или банки для

распределения по местным дилерам. Товар, производимый во всех регионах, не должен отличаться друг от друга.

Производственный франчайзинг основывается на общих для сторон условиях:

- повышение объема производства и расширение производственной программы;
- обеспечение экономичности производства;
- увеличение гибкости производства и сбыта в соответствии с требованиями рынка;
- установление более тесных отношений с потребителем;
- освоение производства новых изделий в зависимости от изменений на рынке.

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

Франчайзинг распределения (товарный франчайзинг). В данном случае франчайзер является либо производителем, либо оптовиком, реализующими товары под своей маркой через франчайзинговую сеть (Рис.4). Обязанности франчайзера заключаются в предоставлении консультаций, подготовке персонала, предоставлении прав использования марок товаров, являющихся предметом франшизы.



Рисунок 4. Возможные схемы товарного франчайзинга

Товарный франчайзинг не нашел широкого применения. Такого рода отношения в большинстве случаев выгодны франчайзеру, так как они обеспечивают ему продвижение товарного знака, расширение системы

сбыта и непрерывную связь с потребителем через систему сбыта. Поскольку в большинстве случаев для торговых предприятий важное значение имеет ассортиментная политика (широта, глубина, устойчивость и насыщенность), торговля избранным товаром не является эффективной.

Франчайзинг товара может быть применен в системе сбыта нефтепродуктов, особенно при выделении заправочных станций из более крупных сбытовых структур.

Сервисный франчайзинг используется организациями сферы обслуживания для выхода на новые рынки и построения единой разветвленной сети распространения товаров. Представляет собой нечто среднее между двумя указанными выше видами (производственным и товарным). Сущность заключается в том, что франчайзи предоставляется право заниматься определенным видом деятельности под торговой маркой франчайзера. Франчайзер имеет ряд запатентованных прав, которые на основании договора передаются франчайзи.

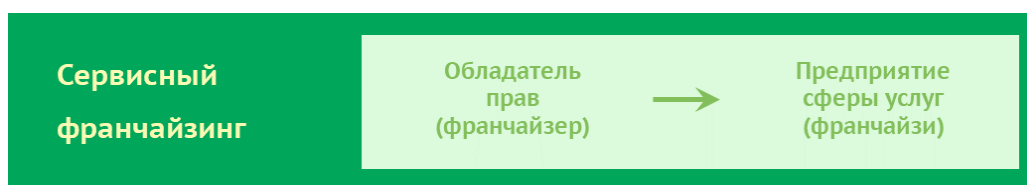


Рисунок 5 Сервисный франчайзинг

Сервисный франчайзинг получил широкое распространение и является перспективной технологией ведения бизнеса. Основная направленность сервисного франчайзинга – высокий уровень обслуживания потребителей.

Франчайзинг применим практически во всех направлениях сферы услуг. Все активнее выходят на российский рынок зарубежные сервисные компании, предлагающие свои франшизы.

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

Деловой франчайзинг («бизнес-формат») – вид франчайзинга, в соответствии с которым франчайзер представляет франчайзи не только весь комплекс исключительных прав, т.е. делится с ним собственными методами, способами, искусством ведения коммерческой деятельности, но и непосредственно осуществляет подготовку всесторонней программы деятельности для франчайзи: помогает ему в планировании текущих операций, в оборудовании помещений, в создании транспортной и

складской инфраструктуры, в оформлении его юридического статуса. Франчайзи полностью идентифицируется с франчайзером и становится частью общей корпоративной системы.

Франчайзер при таком франчайзинге может быть предприятием, добывающим сырье, производителем, оптовым или розничным торговцем, предприятием сферы услуг, а может быть просто владельцем прав, которые по договору передаются франчайзи на определенных условиях. Но при этом все предприятия, работающие в системе, должны работать по единой методологии, в едином стиле и соблюдать внутрисистемные интересы.

Система франчайзинга бизнес-формата дает возможность не только расширить бизнес во внутриотраслевом масштабе и сопредельных отраслях, но и включить в систему различные направления бизнеса. Высокая репутация фирмы в одной сфере деятельности при использовании системы франчайзинга бизнес-формата на практике дает колоссальные возможности для расширения деятельности как самой фирмы (франчайзера), так и предприятий, которые будут использовать эту репутацию для организации и развития своего бизнеса.

Основными характеристиками франчайзинга бизнес-формата, признанными большинством ассоциаций франчайзинга различных стран, являются:

1. Подписание контракта о передаче права использования имени, торговой марки, эмблемы франчайзера на определенной территории и в течение определенного периода времени.
2. Предметом франчайзинга обычно является определенная деятельность (чаще – услуга), проверенная на определенном рынке и показавшая себя успешной.
3. Франчайзинг предоставляет всю концепцию бизнеса в форме «Учебного пособия», предписания которого должны быть строжайшим образом соблюдены. Франчайзи получает учебное пособие только после окончания переговоров и подписания договора франчайзинга.
4. Франчайзер передает франчайзи свой опыт ведения бизнеса в соответствии с принципами и процедурами, описанными в учебном пособии. Первоначально это осуществляется на курсах обучения, организованных после подписания договора франчайзинга.
5. Франчайзер обеспечивает предоставление различного рода услуг и поддержку с целью содействия успеху франчайзи, в том числе:

- помощь в организации бизнеса, в том числе в получении необходимого финансирования;
 - реклама и продвижение торговой марки и фирменного стиля предприятия на рынке;
 - маркетинговые исследования (оценка потенциала рынка и потребительских предпочтений, а также выбор места для размещения торговых помещений);
 - получение разрешительной документации необходимой для деятельности по франшизе;
 - помощь в аренде земельного участка или помещения, проектировании, строительстве и дизайне помещений;
 - участие в переговорах с поставщиками оборудования, материалов, товаров и т.д.;
 - помощь в организации эффективной автоматизированной системы учета.
6. Взамен полученной помощи и услуг, франчайзи обязуется выполнить следующие виды платежей:
- начальный франчайзинговый взнос за вступление во франчайзинговую систему и получение права деятельности на соответствующей территории;
 - роялти (периодическая плата за использование объектов интеллектуальной собственности, как правило установленная в процентах от объема продаж);
 - плата за рекламу (в том числе, за мероприятия по продвижению торговой марки и франшизы на территории франчайзи);
 - прочие платежи.
7. В ряде случаев франчайзи обязуется покупать товары, материалы и оборудование от поставщиков, рекомендованных франчайзером.
8. Сотрудничество с франчайзером не должно ограничивать самостоятельность франчайзи, так как бизнес принадлежит именно последнему, поэтому франчайзи может распорядиться им как считает правильным. Однако в случае продажи действующей франшизы преимущественное право принимать решение часто принадлежит франчайзеру (кому продавать, принимать ли покупателя,
-

предложенного со стороны франчайзи, или аннулировать полностью франшизу на данной территории).



Рисунок 6 Классификация франшиз бизнес-формата

В настоящее время в зависимости от размеров первоначального капитала франшизы бизнес-формат делят на следующие основные подгруппы (рис. 6):

- **франшиза рабочее место** – рабочая франшиза (job franchise), где франчайзер создает хорошо подготовленное рабочее место для предпринимателя (основные инвестиции – покупка прилавка-фургона);
- **франшиза-предприятие** – коммерческая франшиза (business franchise), требующая более крупных инвестиций в производственное оборудование, наличия рабочих помещений, дополнительного наемного персонала;
- **инвестиционная франшиза** (investment franchise), как правило, применяется в случае, если предприниматель решает диверсифицировать свой бизнес и вложение денег в приобретение франшизы является выгодной сферой инвестиций, но чаще всего непрофильной.

Существует несколько типов объединений участников во франчайзинговую систему: производитель – производитель; производитель-розничный торговец; розничный торговец-розничный торговец.

Производитель с производителем. Примером является система лицензирования технологии производства, конкретных моделей продукции или ноу-хау в обмен на комиссионные вознаграждения – роялти. В данном случае франчайзером является лицензиар, а франчайзи – лицензиат. В системе франчайзинга, связывающей одного производителя с другим, франчайзи остаются практически автономными: у них может быть

собственные коммерческая политика и применяемые технологические процедуры, независимые от головного предприятия. Именно данный тип отношений наиболее схож с сотрудничеством по лицензионному договору.

Производитель с розничным торговцем. Характерным примером является система, соединяющая производителей автомобилей и розничных автомобильных дилеров. К этому типу объединений относятся станции автообслуживания, которые предоставляют места для парковки и продают горюче-смазочные материалы, поставляемые по контракту нефтеперерабатывающими компаниями.

Производитель с оптовым торговцем, оптовое торговое предприятие с оптовым предприятием и оптовое торговое предприятие с розничным предприятием действуют аналогичным образом.

Розничное торговое предприятие с розничным предприятием, розничное предприятие с предприятием обслуживания и предприятие обслуживания с предприятием обслуживания. Они отличаются от систем франчайзинговых соглашений между производителем и оптовым торговцем тем, что франчайзи фактически является здесь продолжением франчайзера. В подобных системах каждый франчайзи напоминает торговую точку компании с единственным исключением: франчайзер вкладывает для создания этой торговой точки деньги франчайзи, а не собственные средства.

Паушальный взнос и роялти. Условия оплаты

Паушальный (первоначальный) взнос – единовременное вознаграждение франчайзера в виде определенной твердо зафиксированной в договоре (соглашении) суммы, которая устанавливается исходя из оценок возможного экономического эффекта и ожидаемых прибылей франчайзи на основе использования франшизы. Также может рассчитываться как оплата затрат франчайзера, связанных с продажей франшизы.

За рубежом франчайзеры преимущественно устанавливают фиксированный размер вступительных платежей, в свою очередь, большинство российских франчайзеров в розничной торговле (особенно на рынке модной одежды и обуви) отказались от паушального (первоначального) платежа при входе во франчайзинговую систему. Однако отечественный подход не обоснован: отказываясь от паушального платежа, франчайзеры загоняют себя в угол, поскольку никто не захочет передать свою собственность совершенно бесплатно.

Почему же так должен поступать франчайзер: отдавать свою интеллектуальную собственность и брать на себя дополнительные обязательства на безвозмездной основе?

Условно «бесплатные» франшизы, при передаче которых франчайзер отказывается от всех видов выплат от франчайзи, могут быть в четырех случаях:

- владельцы «молодой» франшизы только выходят на рынок и отказываются от платежей в рекламных целях, в дальнейшем (при росте узнаваемости на рынке) франчайзер внесет изменения в соглашение и платежи будут установлены;
- в условиях высоко конкурентного рынка и нехватки торговых площадей франчайзер может отказаться от выплат с целью привлечь к сотрудничеству действующие на этом рынке малые предприятия, так же как и в первом случае, платежи могут быть установлены в будущем;
- франчайзер заинтересован только в надежном и долгосрочном партнере по сбыту продукции, такие отношения больше похожи на дилерское, а не франчайзинговое соглашение, соответственно, ждать какой-либо поддержки от франчайзера не стоит;

- франчайзер объявил о продаже франшизы, лишь отдавая дань моде, а о построении франчайзинговой системы особо не задумывается. Именно благодаря таким франчайзерам появляются «дутые» франшизы.

Стоит помнить, что инвестиции, которые делает франчайзи в открытие своего магазина, не могут и не должны заменить паушальный платеж (нем. *rauschal* - целиком). Ведь франчайзи вкладывает деньги в свой собственный магазин, но открытый по технологии франчайзера, и эти его вложения превращаются в основной и оборотный капитал предприятия франчайзи. А паушальный платеж является платой за технологию, знания, опыт, которые передает франчайзер; своего рода он является «входным билетом» во франчайзинговую систему

В то же время установление размера паушального платежа, превышающего в несколько раз размер инвестиции в открытие франчайзингового предприятия, должно вызвать логичный вопрос у потенциального франчайзи: чем вызван такой необоснованно высокий размер «входного билета» во франчайзинговую систему. Ведь паушальный платеж является платой за право пользования франшизой, собственником ее так и остается франчайзер. Следовательно, нелогично заставлять франчайзи выплачивать все издержки, связанные с разработкой и продвижением франшизы.

Рассмотрим факторы, влияющие на размер паушального платежа.

Первым и одним из главных факторов, влияющих на стоимость франшизы и как следствие на размер паушального платежа, является стоимость бренда франчайзера. Здесь существует прямо пропорциональная зависимость, чем бренд дороже, тем, вероятнее всего, и стоимость франшизы будет более высокая и размер «входного билета» тоже.

На сегодняшний день существует три основных подхода к оценке бренда: рыночный, затратный и доходный.

Наиболее часто при оценке бренда для определения размера паушального платежа применяется доходный подход, который позволяет определить влияние приобретенной франшизы на ценность бизнеса франчайзи, что согласуется с общеизвестными инвестиционными критериями эффективности финансовых вложений.

Не менее существенными факторами, влияющими на размер паушального платежа, являются:

- Индекс развития бренда, который рассчитывается двумя основными способами:
- $\text{= объем продаж товара франчайзера / объем продаж товаров данной категории.}$
- $\text{= цена продажи единицы брендированного товара франчайзера / средняя цена продажи единицы товара в данной категории}$
- Состояние корпоративного бренда франчайзера и товарных брендов:
- когда используется название корпоративной марки;
- представления о марке потребителей (есть ли дифференциация по сегментам);
- представления партнеров (франчайзи) о марке;
- какими стратегическими конкурентными преимуществами обладают товарные бренды франчайзера.
- Состояние рекламной и маркетинговой деятельности;
- Показатель лояльности покупателей к бренду франчайзера;
- Существует ли возможность для расширения марки на новые рынки (в новые сегменты) и т.д.
- Другие франчайзеры выбирают более простую систему расчета паушального платежа, устанавливая его размер в зависимости от объема первоначальных инвестиций, к примеру, 10% от первоначальных инвестиций франчайзи в открытие предприятия по франшизе.

Вторым традиционным платежом, принятым при франчайзинговых отношениях, является роялти, т.е. периодические платежи за пользование франшизой в пользу франчайзера.

Роялти (поддерживающие платежи) – периодические выплаты, производимые франчайзи в установленный срок (еженедельно, ежемесячно или ежеквартально) франчайзеру за использование франшизы, поддержку со стороны франчайзера и т.д. Может рассчитываться как процент от валовых продаж (прибыли) или иметь фиксированный размер платы.

Термин «роялти» происходит от английского термина royal – королевский, от которого и произошел термин royalty – плата, взимаемая королевской властью в Англии за дарованное ею своему подданному право на земельную собственность или разработку недр. В последнем случае могла выступать как

арендная плата за разработку недр. Термин стал широко применяться с 16 века, когда промышленник, получивший от короля право на разработку угольных копей, должен был ежегодно отчислять в пользу короны часть прибыли – роялти (королевскую долю).

В настоящее время применительно к нематериальным активам и, в частности, к интеллектуальной собственности роялти чаще всего означает согласованную в лицензионном договоре периодически осуществляемую лицензиатом (покупателем, правополучателем) выплату лицензиару (продавцу, правообладателю) денежных сумм в размерах, зависящих от результатов, получаемых при использовании интеллектуальной собственности лицензиатом.

Роялти во франчайзинговых отношениях может быть представлена в следующих формах:

- ежемесячный (или ежеквартальный) фиксированный платеж франчайзеру (наиболее часто встречается в сфере общественного питания);
- процент от объема продаж (или прибыли), выплачиваемый ежеквартально или раз в год.

Как правило, размер роялти устанавливается на основании оценки, проведенной франчайзером самостоятельно или путем привлечения независимых оценочных фирм.

Размер роялти зависит от множества факторов, основными из которых являются:

- объем передаваемых прав, уровень разработанности стандартов (документов, учебных материалов);
 - насколько сильной является франшиза и сколько технических и коммерческих новшеств заложено в изобретении, охраняемом им, включает ли франшиза ноу-хау или нет;
 - какой вариант франшизы приобретает франчайзи (на открытие одной торговой точки или нескольких, получает ли он исключительное право на использование этой франшизы);
 - объемы и характер предоставляемой франчайзером поддержки франчайзи путем предоставления обучения, консультаций, других услуг или материальных средств;
-

- прибыльность бизнеса (прогнозная и эмпирическая);
- срок действия франчайзингового соглашения;
- выбранная база для расчета роялти (прибыль, товарооборот и т.д.);
- размер дополнительных инвестиций франчайзи при работе по франшизе (к примеру, частота обновления торгового оборудования в зале и т.п.);
- наличие альтернативных франшиз и средний уровень ставок роялти, принятый для данной сферы бизнеса;
- состояние конъюнктуры рынка и т.п.

Большинство факторов не поддаются количественной оценке или требуют весьма сложных расчетов, но тем не менее их необходимо учитывать.

Среди множества факторов, влияющих на размер ставки роялти, есть ряд таких, которые берутся в расчет при заключении практически всех франчайзинговых соглашений. В первую очередь к ним можно отнести: характер и скорость внедрения технологии, предлагаемой франчайзером; степень готовности франшизы к внедрению в коммерческую деятельность франчайзи. Ценность франшизы значительно повышается, если она уже успешно освоена как франчайзером, так и франчайзи, что позволяет гарантировать новым франчайзи достижение определенных финансово-экономических показателей.

Также следует учитывать объем услуг, оказываемых франчайзером, и эксклюзивность предложения. При прочих равных условиях более высокую цену имеет франшиза, по которой передается эксклюзивное право работать по ней на определенной территории. К примеру, размер роялти при осуществлении сотрудничества на условиях субфранчайзинга, как правило, на 5–15% выше, чем при классическом франчайзинге.

Рассмотрим структуру доходов и расходов предпринимателя при продаже своей франшизы.

Таблица 4 Разовые и постоянные доходы и расходы франчайзера

Вид расходов и доходов	Доходы франчайзера	Расходы франчайзера
Разовые	<ul style="list-style-type: none"> • суммы паушальных взносов, получаемые от франчайзи при вступлении во франчайзинговую систему; • суммы торговых наценок при поставке торгового оборудования, • суммы торговых наценок при продаже символической атрибутики франчайзера. 	<ul style="list-style-type: none"> • оплата услуг франчайзингового консультанта за разработку франшизы и стратегии ее продвижения на рынок (размер в основном зависит от готовности франчайзера к реализации проекта: наличие разработанных стандартов и бизнес-процедур; защищенность торговой марки, ее раскрученность и т.п.); • продвижение франчайзингового пакета (реклама и PR); • вложение денежных средств и трудовых ресурсов в организацию бизнеса по франчайзинговой схеме; • расходы на государственную регистрацию договора франчайзинга. • затраты на первоначальное обучение персонала франчайзи (за счет франчайзера); • создание франчайзингового подразделения.
Постоянные	<ul style="list-style-type: none"> • суммы роялти; • суммы торговых наценок при поставке товаров, составляющих ассортимент франчайзи и поставляемый франчайзером; • суммы отчислений в специальные фонды (рекламный, на развитие и т.п.); • доход от непрофильной деятельности (услуги по обучению персонала франчайзи работе по технологии франчайзера и т.п.). 	<ul style="list-style-type: none"> • расходы на содержание франчайзингового подразделения и наем сторонних организаций для осуществления контроля деятельности франчайзи; • расходы на маркетинг и рекламу; • расходы на инновационные разработки.

Как уже упоминалось, российские франчайзеры часто отказываются от взыскания роялти со своих франчайзи, заменяя его обязательством приобретать товар только у продавца франшизы.

В то же время минимизация или полный отказ от роялти способны привести к нестабильности отношений во франчайзинговой системе.

Наиболее показателен пример первой российской франшизы «Дока-пицца», когда франчайзер, предлагая работать по своим правилам и схемам, на самом деле был заинтересован лишь в выгодной продаже оборудования. Франчайзи, рассчитывавшие на сотрудничество, приобретали технику по завышенной цене, но на этом интерес франчайзера к ним пропал. Франчайзи, в свою очередь, начинали работать по своим правилам. Соответственно единообразию франчайзера и франчайзи не было достигнуто. В результате, франчайзинговая система, несмотря на фантастические темпы роста франчайзи в начале реализации проекта, развалилась.

Помимо паушального платежа и роялти франчайзер также может установить договором обязательные отчисления в специальные фонды франчайзера. Наиболее часто франчайзи обязуется осуществлять платежи в рекламный фонд. Оптимальным считается выбор схемы формирования рекламного фонда, при которой он образуется как за счет взносов всех франчайзи, вошедших во франчайзинговую систему, так и взноса самого франчайзера. Из этого фонда франчайзер расходует средства на рекламу на федеральном и/или региональном уровне в зависимости от стратегии развития франчайзинговой системы.
