

УДК 334.752, 004.418

ПЛАВАЮЩИЙ КОЭФФИЦИЕНТ РОЯЛТИ КАК ОДИН ИЗ ИНСТРУМЕНТОВ УПРАВЛЕНИЯ ФРАНЧАЙЗИНГОВЫМИ СИСТЕМАМИ

Н.Н. Беденко, А.Г. Соломаха, Г.М. Соломаха

Тверской государственной университет, Россия, г. Тверь

В статье рассматриваются основные инструменты управления франчайзинговыми системами, оценивается их значимость в деятельности франчайзера как в двухуровневых, так и в многоуровневых франчайзинговых системах. В качестве наиболее эффективного инструмента управления франчайзинговыми отношениями предлагается система плавающего коэффициента роялти. Разработаны схемы реализации системы плавающего коэффициента роялти во франчайзинге.

Ключевые слова: *франчайзинговая система, франчайзинговый договор, плавающий коэффициент роялти.*

Как и в любой другой системе франчайзингу необходимо наличие инструментов для правильного управления франчайзинговой сетью. Рациональное управление франчайзинговой системой помогает не только увеличить прибыль, но и расширить свою действующую франчайзинговую сеть и, как следствие, улучшить показатели сети в целом.

Прежде чем создавать франчайзинговую сеть франчайзер должен спланировать, за счёт чего он сможет управлять и воздействовать на потенциальных франчайзи, также необходимо решить по какой схеме будет развиваться франшиза. В настоящее время самая популярная схема развития франчайзинговых сетей - двухуровневая. При ней посредники между франчайзером и франчайзи отсутствуют, что говорит о простой структуре управления и относительной дешевизне внедрения. Другая схема развития франчайзинговых отношений – многоуровневая. Она в свою очередь делится на «мастер-франчайзинг», «субфранчайзинг» и «территориальный» [1]. Главной особенностью многоуровневой системы является наличие посредников управляющих элементов, которые наделены правами открытия франшиз в конкретном регионе или области. Решение о выборе той или иной системы зависит от целей, желаний и прогнозируемого уровня конкуренции между франчайзинговыми точками. Для типичной двухуровневой системы у франчайзера будет больше инструментов для управления франчайзинговой сетью напрямую, нежели при многоуровневой организации франчайзинга. Однако наличие большого количества управляющих элементов не всегда положительно сказывается на деятельности франчайзинговой сети в целом, так

как для потенциальных игроков появляется ряд неопределенностей и трудностей на пути создания франчайзинговой точки. Именно поэтому франчайзер при разработке системы управления и воздействия на франчайзинговые точки должен не забывать о необходимости обеспечения для потенциальных франчайзи легкой и доступной процедуры открытия с соблюдением всех необходимых условий договора.

Главным инструментом управления, присущим любой франчайзинговой системе, является франчайзинговый договор или договор коммерческой концессии. При его составлении франчайзер учитывает все необходимые условия сотрудничества с франчайзи и устанавливает ряд параметров, которые могут меняться с течением времени. Такой договор подлежит государственной регистрации [2], а значит, он имеет юридическую силу, и в случае отклонения франчайзи от условий договора франчайзер имеет право его расторгнуть и тем самым закрыть франчайзинговую точку. Естественно, зная это, франчайзи будет стремиться выполнять и соблюдать все условия договора.

Таким образом, одним из главных элементов управления франчайзинговыми отношениями может выступать существующая возможность досрочного расторжения договора коммерческой концессии. В связи с этим франчайзи потеряет право работать от имени франчайзера, и ему самостоятельно придется перестраивать бизнес, либо закрываться.

Основным параметром франчайзингового договора является коэффициент роялти, обоснованный выбор значения K которого во многом предопределяет эффективность функционирования франчайзинговой точки. В частности, значение K может быть рассчитано, исходя из представления взаимодействия франчайзера и франчайзи в виде иерархической игры двух сторон [3, 4].

К сожалению, соблюдение условий франчайзингового договора со стороны франчайзи не всегда приводит к росту прибыли и увеличению объемов продаж. Так, соблюдая все условия договора франчайзи может остановиться на достигнутом уровне продаж. В частности, получая постоянно определенную выгоду с реализуемого объема товаров, работ и услуг, он не стремится увеличивать объем выпуска или продаж из-за появления дополнительных затрат, необходимых для максимизации прибыли. Поэтому франчайзеру целесообразно проработать систему поощрения своих франчайзи.

Одним из видов таких поощрений может служить изменяющийся, далее плавающий, коэффициент роялти, величина которого будет уменьшаться при достижении определенных результатов в деятельности франчайзи. К таким результатам можно отнести увеличение объема продаж, длительность срока сотрудничества, открытие дополнительных

франчайзинговых точек одним и тем же франчайзи. Франчайзер вправе сам выбрать критерии пересмотра величины коэффициента роялти.

С целью сохранения прибыли на том же уровне при переходе к плавающему коэффициенту роялти франчайзер может закладывать в начальный размер коэффициента роялти дальнейшее его снижение, а в его конечный размер - планируемый уровень дохода от франчайзи.

Естественно, что франчайзер не сможет без последствий снижать коэффициент роялти и на определенном его уровне придется остановиться, что может уменьшить стремление успешных франчайзи развиваться. В связи с этим необходимо предусмотреть возможность наделения таких франчайзи правом открытия дополнительных франчайзи в другом регионе, получая определенный процент с коэффициента роялти этой франчайзинговой точки. Фактически эту ситуацию можно отнести к переходу с двухуровневых к многоуровневым франчайзинговым отношениям.

Одним из способов реализации системы плавающего коэффициента роялти может служить проработанная франчайзером схема развития франчайзинговой сети с наличием ряда ситуаций, выбор которых осуществляется франчайзи. Однако выбор ситуации основан на выполнении франчайзи определенных условий. Такими условиями могут быть: размер торговой площади, объем товарной закупки, количество сотрудников, численность населения города и т.д.

Далее представлена схема управления франчайзером своей сети с помощью плавающего коэффициента роялти, где франчайзер представляет на выбор своим франчайзи некоторое количество стратегий работы. Конечной оценкой успешной деятельности франчайзи является объем покупаемой продукции у франчайзера или, в случае отсутствия поставляемой продукции от франчайзера из-за специфики франшизы, объем реализуемой продукции, услуг.

На рис.1 рассматриваются отношения между франчайзером и франчайзи, где, как и в любых франчайзинговых отношениях, главным регулирующим звеном выступает договор франшизы, в котором могут быть установлены размеры коэффициента роялти в соответствии с выбранным объемом реализации или производства продукции, либо они могут изменяться с помощью дополнительных соглашений, прилагаемых к договору франшизы. Этот выбор зависит от особенностей деятельности франчайзера, его бренда, производимой продукции, оказываемых услуг.

Так, франчайзер, имея франчайзинговые точки как в крупнейших городах с численностью населения более 1 миллиона людей, так и в городах с численностью менее 500 тысяч человек, будет вынужден разрабатывать для каждого франчайзи или конкретного региона страны от-

дельную систему стратегий с соответствующими им коэффициентами роялти. Это связано в первую очередь с тем, что применять единые условия для таких франчайзинговых точек будет нецелесообразно, так как между франчайзи возникают несправедливые условия получения прибыли, оставшейся после выплаты роялти франчайзеру. В дальнейшем такой процесс может привести к разногласиям между франчайзером и его партнёрами и, как следствие, дальнейшего снижения прибыли.

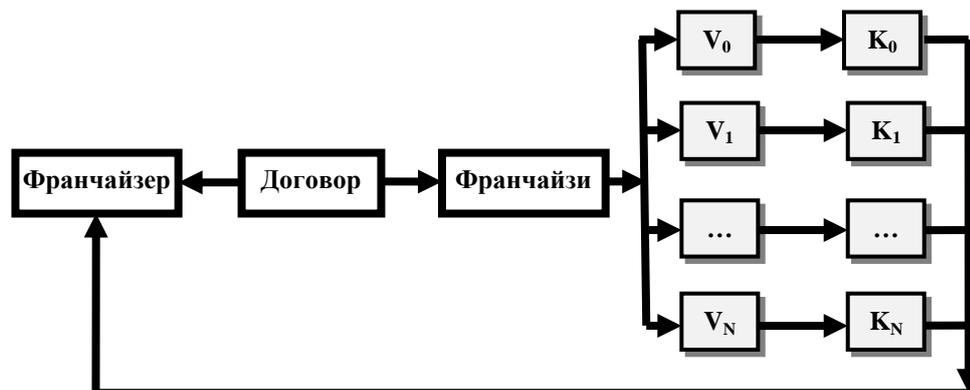


Рис. 1. Схема управления франчайзи на основе ситуаций

Поэтому франчайзеру, планирующему работать в регионах, отличных по численности и уровню дохода населения, необходимо и целесообразно будет разработать и воспользоваться особыми условиями для различных регионов. В этом случае удобным регулирующим документом станут дополнительные соглашения, подписываемые сторонами при достижении конкретного уровня продаж.

Также существуют франчайзеры, имеющие особенность, связанную с открытием франчайзинговых точек только в крупных городах с численностью населения более 1 миллиона человек. В большинстве случаев это связано с масштабностью франчайзера либо маркетинговыми исследованиями, указывающими на нецелесообразность продвижения продукции в мелких городах. Для таких компаний представленная схема на рис. 1 будет наиболее актуальной. Однако большая часть франшиз стремится развиваться во всех регионах страны.

На основе рис.1 предполагается, что франчайзи, согласно договору, выбирает одну из предложенных франчайзером ситуаций работы. В данном случае для каждой ситуации устанавливается определённый объём реализуемой или производимой продукции V_n в зависимости от специфики франшизы, где $n=0,1,2,\dots,N$. Также каждой из выбранных ситуаций соответствует свой коэффициент роялти K_n . Франчайзер для каждой ситуации устанавливает ряд условий, к примеру, для работы по

ситуации с V_n необходимый размер площади торгового помещения будет равен S_n .

Таким образом, применяя данную схему управления франчайзи с помощью коэффициента роялти, франчайзер сможет в зависимости от выбранной стратегии франчайзинговыми точками заранее прогнозировать примерный уровень дохода от роялти, тем самым, формируя наиболее достоверную информацию об ожидаемом уровне прибыли франчайзинговой сети.

Одной из возникающих проблем применения различных стратегий работы франчайзи является правовое регулирование изменяющегося коэффициента роялти. Для франчайзеров наиболее рациональным решением этого вопроса будет являться отображение всех условий в договоре франшизы, где в первую очередь им необходимо указать требуемые объемы продаж и соответствующие им коэффициенты роялти.

Другим способом управления франчайзинговыми отношениями может являться система плавающего коэффициента роялти, при которой значение K меняется по результатам деятельности франчайзи. В качестве таких результатов могут быть представлены объем реализации, объем закупки товара у франчайзера, объем производства, объем выручки. Однако объем реализации и объем выручки могут быть искусственно занижены франчайзинговыми точками в целях уменьшения выплаты роялти. В связи с этим необходимо для этих результатов предусмотреть систему контроля и проверки.

На рис. 2 отображена система франчайзинговых отношений, при которой франчайзер создает франчайзинговую сеть с применением плавающего коэффициента роялти и включает его в договор франшизы. Согласно заключенному договору изначально франчайзи устанавливается коэффициент K_0 .

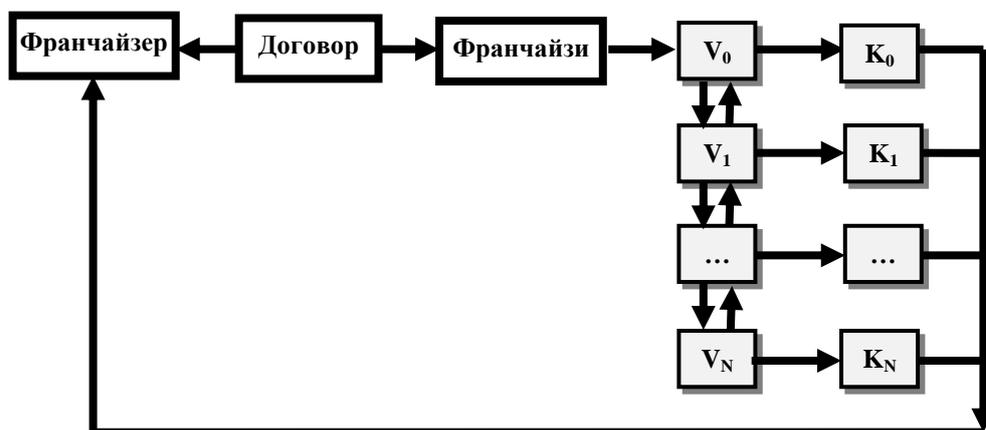


Рис. 2. Схема управления франчайзи с помощью плавающего коэффициента роялти

В процессе сотрудничества по договору франшизы франчайзи вправе, увеличивая объём производства или продаж V , уплачивать роялти по сниженному коэффициенту, соответствующему выполненному V . Таким образом, на рис.2 $V_n > V_{n-1}$, а $K_n < K_{n-1}$, где $n=0,1,2,\dots,N$. В отличие от схемы на рис. 1 франчайзинговые точки имеют права увеличивать или уменьшать объёмы производства или продаж на протяжении всего срока действия заключенного договора франшизы. При достижении франчайзи объёма продаж V_n , согласно договору франшизы, он начинает выплачивать франчайзеру роялти, исходя из коэффициента K_n , и так далее до конечной минимальной величины K_N . Соответственно, имея коэффициент роялти от K_1 до K_N , франчайзи необходимо поддерживать необходимый уровень продаж, в противном случае данная схема будет иметь обратный ход.

Данная система плавающего коэффициента роялти напоминает карьерную лестницу, поднимаясь по которой можно достичь более высокого места в иерархии должностей. Но при несоблюдении установленных требований можно попасть и на более низкий уровень.

Однако при выборе одной из предложенных систем развития франчайзинговых отношений у франчайзера возникает ряд проблем, связанных с наличием особенностей в некоторых крупных городах. К примеру, это могут быть высокая конкурентная среда, непопулярность или неизвестность торговой марки (бренда), менталитет населения и уровень благосостояния населения. Так же необходимо учесть, что франчайзи для увеличения объёма продаж необходимо будет увеличить расходы на рекламу, персонал, материалы и прочее, что не всегда является возможным в силу отсутствия свободных денежных средств. Тем самым возникает дисбаланс, связанный с наличием разного количества финансовых средств у франчайзи.

В связи с этим система плавающего коэффициента, предложенная на рис. 2, подойдёт для известной и популярной торговой марки, которую планируют развивать на однородных территориях, при небольшом количестве франчайзинговых точек в одном городе.

Главными плюсами для таких компаний будут доступность и ясность системы плавающего коэффициента роялти для потенциальных и уже действующих франчайзи, первоначальное правовое закрепление в договоре франшизы, отсутствие у франчайзера необходимости создания специальной службы по расчету коэффициентов роялти для франчайзинговых точек, а также увеличение объёмов продаж или производства франчайзинговой сетью без дополнительных затрат.

Другим франчайзерам, желающим работать в разных регионах и городах, невзирая на их численность, целесообразнее будет использовать систему с индивидуальным плавающим коэффициентом роялти для

каждого франчайзи или региона в целом. Регионы можно разбить на категории, которые будут включать в себя города с разной численностью населения.

Для тех франчайзеров, которые решат расширять франчайзинговую сеть в разных регионах и не ограничатся одним франчайзи в городе, необходимо будет каждому из регионов, в которых они планируют продавать свою франшизу, присвоить свою категорию. Соответственно, каждой из этих категорий будет соответствовать определенный франчайзи, работающий по договору франшизы. В данном случае каждой категории франчайзи будет соответствовать разная система плавающего коэффициента роялти.

Естественно, на разработку данного подхода уйдет больше времени и потребуются больше средств, связанных с необходимостью проведения анализа работы будущих франчайзи в различных регионах, по сравнению с другими схемами развития франчайзинговой сети.

Такой подход в основном ориентирован на крупные франчайзинговые сети, работающие в разных регионах, в которых франчайзеры стремятся контролировать и стимулировать своих франчайзи с целью увеличения объемов продаж и получения максимальной прибыли. Работая по данной схеме, франчайзеры создают благоприятные и справедливые условия для своих партнёров, тем самым стимулируя их на увеличение объемов выполненных работ и вместе с тем, управляя объемами продаж.

Несмотря на массу положительных сторон данной системы, существует ряд отрицательных и негативных факторов. Прежде всего, это сложность организации данной системы при наличии большого количества франчайзинговых точек. В данном случае франчайзеру необходимо будет иметь сотрудников, занимающихся отслеживанием объемов продаж каждого франчайзи и рассчитывающих индивидуальные коэффициенты для новых участников франчайзинговой сети. В связи с этим для практической реализации данной схемы необходима четкая автоматизация в виде программного комплекса, который обеспечивает возможность отслеживать динамику выплат и объемов реализации или производства франчайзинговых точек.

Необходимо также отметить, что франчайзер, работая по любой из приведенных систем плавающего коэффициента, обязан спрогнозировать и обеспечить необходимый запас продукции при максимальном объеме реализации франчайзи.

Для этого франчайзеру необходимо, опираясь на данные прошлых периодов, с помощью программного комплекса обеспечить возможность заблаговременного предупреждения об увеличении V продаж или производства, ибо в противном случае его франчайзи столкнутся с

проблемой невыполнения обязательств франчайзером. Этот фактор может негативно повлиять на деятельность всей франчайзинговой сети и, как следствие, приведет к снижению авторитета франчайзера перед партнёрами.

Не менее привлекательной система плавающего коэффициента роялти является и для франчайзи. Положительные результаты его деятельности поощряются снижением ставки роялти. Однако, такое ослабление со стороны франчайзера может привести не только к положительным результатам, но и к необоснованно высоким закупкам со стороны франчайзи, которые главной целью будут ставить снижение коэффициента роялти. Закупка товара больше реализуемого количества в действительности может привести к дополнительным излишкам и затратам со стороны франчайзи. В связи с этим такой исход событий маловероятен, так как, стремясь искусственно завязать объем продаж или производства, франчайзи несет больше расходов, чем доходов от своих действий.

В простейшем виде система плавающего коэффициента роялти может быть однопериодной, когда переход к более высокому или более низкому уровню коэффициента роялти осуществляется по результатам деятельности франчайзи за предыдущий или текущий период, например, месяц.

При многопериодной системе плавающего коэффициента роялти выбирается определенный промежуток времени m , в течение которого объем реализации или производства не должен опускаться ниже уровня V_n , которому соответствует коэффициентом роялти K_n . В связи с этим возникает три способа выбора этого коэффициента. В первом случае для франчайзи необходимо ежемесячное выполнение установленного уровня V_n . Кроме того, в течение этого промежутка времени m коэффициент роялти остается неизменным. Это может быть квартал, полугодие или год. В случае, когда франчайзинговая точка работает с K_n , где $n=1,2,3,\dots,N$, и в одном из месяцев объем продаж был меньше установленного уровня V_n , то данный коэффициент роялти в следующем периоде изменится в меньшую сторону. Если в течение промежутка времени m объем продаж или производства соответствовал установленному уровню V_n или был выше него, то франчайзи имеет право продолжить работать с данной ставкой роялти K_n . Соответственно, для дальнейшего уменьшения коэффициента роялти ему необходимо в этот промежуток времени m увеличить уровень объема продаж или производства до V_{n+1} .

Во втором случае предлагается изменять значение коэффициента роялти по среднему значению V за промежуток времени m . В остальном этот случай аналогичен предыдущему.

В третьем случае значение коэффициента роялти выбирается в каждом следующем периоде (месяце) на основе анализа скользящего среднего V_c , определяемого по значениям V за m предшествующих периодов. При этом повышение или понижение коэффициента роялти осуществляется по той же схеме.

Такой подход наиболее справедлив и рационален для франчайзеров, во-первых, так как существует такой фактор как сезонность с характерным для него снижением уровня спроса в определённые месяцы, а во-вторых, франчайзинговые точки будут иметь временной период для восстановления и выхода на необходимый уровень продаж или производства после непредвиденных чрезвычайных событий.

Таким образом, для управления франчайзинговыми сетями франчайзеру целесообразно использовать ситуационное управление или плавающий коэффициент роялти. При этом возможны разные схемы выбора значений коэффициента роялти: однопериодная и многопериодная с принятием решения об изменении коэффициента роялти по среднему значению или скользящему среднему объёмов продаж или производства за анализируемые периоды. С помощью разных схем выбора коэффициента роялти франчайзинговая сеть сможет получить своё развитие в регионах, отличающихся численностью населения, уровнем дохода населения и географическим положением.

Список литературы

1. Shane, S.A. From ice cream to the Internet: using franchising to drive the growth and profits of your company / Scott A. Shane. – Weatherhead: Case Reserve University, 2005. – P. 183.
2. Федеральный закон от 12.03.2014 N 35-ФЗ "О внесении изменений в части первую, вторую и четвертую Гражданского кодекса Российской Федерации и отдельные законодательные акты Российской Федерации".
3. Соломаха А.Г., Соломаха Г.М. Теоретико-игровой подход к оптимизации параметров франчайзингового договора // Вестник Тверского государственного университета. Серия «Экономика и управление». – 2014. – № 4 т.1. – С. 184-190.
4. Соломаха А.Г. Определение параметров франчайзингового договора при нелинейной функции спроса в условиях неопределенности // Вестник Тверского государственного университета. Серия «Экономика и управление». № 1 т.2, 2015. С. 129-135.

FLOATING COEFFICIENT OF THE ROYALTY AS ONE OF INSTRUMENTS OF MANAGEMENT OF FRANCHISING SYSTEMS

N.N. Bedenko, A.G. Solomakha, G.M. Solomakha

Tver State University, Russia, Tver

In article the main instruments of management of franchising systems are considered, their importance in activity of the franchiser both in two-level, and in multilevel franchising systems is estimated. As the most effective instrument of management of the franchising relations the system of floating coefficient of a royalty is offered. Schemes of realization of system of floating coefficient of a royalty in franchizing are developed.

Keywords: *franchising system, franchising contract, floating coefficient of a royalty.*

Об авторах:

БЕДЕНКО Надежда Николаевна – доктор экономических наук, доцент, заведующая кафедрой менеджмента, Тверской государственный университет (170000, г. Тверь, ул. Желябова, д. 33)

СОЛОМАХА Алексей Геннадьевич – аспирант кафедры информационных технологий, Тверской государственный университет (170000, г. Тверь, ул. Желябова, д. 33), e-mail: f1shkacool@ya.ru

СОЛОМАХА Геннадий Михайлович – доктор физико-математических наук, доцент, профессор кафедры математической статистики и системного анализа, Тверской государственный университет (170000, г. Тверь, ул. Желябова, д. 33), e-mail: gsolomakha@ya.ru