

Франчайзинг как определенная система экономических отношений появился в нашей стране в начале 1990-х годов. Но, несмотря на стремительный рост его развития, Россия здесь по многим показателям по-прежнему уступает другим развитым странам. В статье дается анализ сложившейся ситуации, показана значимость франчайзинга для развития экономики.

Развитие франчайзинга в России

А. Я. БАСС,

кандидат экономических наук

М. Л. КОРШУНОВА,

Новосибирский государственный университет экономики
и управления

С середины 1950-х годов франчайзинг в корне изменил темпы развития сотен и тысяч фирм – сначала в США, а затем и более чем в 100 странах мира. По данным Международной ассоциации франчайзинга, в настоящее время в мире насчитывается 16,5 тыс. франчайзеров и более 1,2 млн франчайзи; объем продаж сетей составляет почти 1,5 трлн дол., занятость – около 12 млн чел. Франчайзинговые фирмы создают около 13% валового национального продукта. Некоторые крупные фирмы-франчайзеры имеют по тысяче и более партнеров-франчайзи, обеспечивая широкое региональное распространение своих марочных товаров и услуг.

Признанные лидеры франчайзинга и экспортеры франшизного бизнеса в мире – США, Канада, Корея, Япония и Австралия, лидеры Европы – Германия, Франция и Великобритания.

В России франчайзинг укоренился в начале 1990-х годов с помощью таких иностранных компаний, как «Кодак», «Баскин Роббинс», «Макдональдс», «Пицца Хат» и др. Но в настоящее время начинают превалировать российские бренды.

© ЭКО 2007 г.



Несмотря на стремительный рост развития франчайзинга, Россия по многим показателям уступает другим развитым странам и, в первую очередь, по количеству франчайзинговых сетей.

Мы и они

Заметим, что в России (впрочем, как и в других странах мира) не существует официальной статистики по франчайзингу. О его развитии можно судить только по информации, которую предоставляют сами компании. В настоящее время франчайзеры наиболее активно регистрируются на двух бесплатных интернет-сайтах. Если судить по данным на сайтах компаний, то количество франчайзеров существенно уменьшается. США – мировой лидер в развитии системы франчайзинга: около 2400 франчайзеров, что в 2–3 раза больше, чем в других странах (рис. 1).

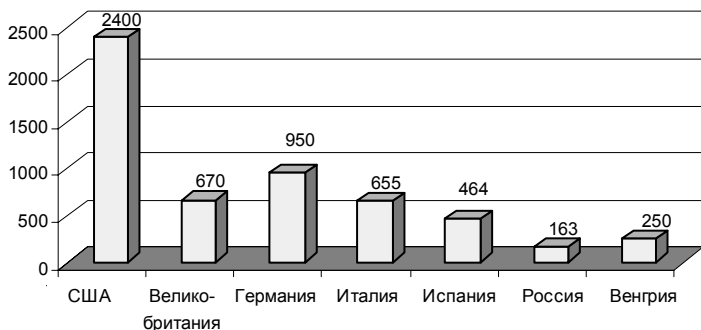


Рис 1. Количество франчайзеров в странах мира, конец 2005 г., ед.

В Италии, Испании, Великобритании и других европейских странах количество компаний, предлагающих купить франшизу, находится в достаточно большом диапазоне – от 250 до 950. В России этот показатель составляет всего 163, что почти в 15 раз меньше, чем в США.

По количеству франчайзи-предприятий, покупающих франшизу – ситуация еще более впечатляющая. Лидер – США – 767 тыс. фирм (Германия – 49 тыс., Италия – 44 тыс., Великобритания – 30 тыс., Испания – 27 тыс., Вен-

грия – 20 тыс.). В России их количество около 2,5 тыс. Интересно, что по развитию предпринимательства в целом существует та же пропорция.

Товарооборот в сфере франчайзинга на душу населения в США является наибольшим среди всех стран мира – 3700 евро на душу населения. В европейских странах он колеблется от 87,5 в Испании до 333 евро в Италии, среднее значение – 226 евро. В России он наименьший из всех проанализированных стран – всего 23,83 евро.

Третий показатель, характеризующий особенности развития франчайзинга на российском рынке – темп прироста франчайзинговых сетей. Количественное увеличение франшизных систем определяется теми качественными преимуществами, которые приобретают от взаимодействия стороны франчайзингового соглашения. Так, для головной фирмы франчайзинг – способ расширения сети при минимальных собственных инвестициях, что обеспечивает большее доминирование на рынке и возможность получения ценовых преимуществ.

Для потенциального предпринимателя франчайзинг – альтернатива созданию собственного независимого предприятия. Он получает возможность ведения бизнеса под хорошо известной маркой, использование отработанной системы ведения бизнеса, возможность получать преимущества и экономию, доступные только крупным компаниям, что резко снижает предпринимательские риски. При этом потребность в капитале у потенциального франчайзи значительно меньше, чем при организации независимого собственного дела.

Количество компаний, желающих продать франшизу, в последние годы стало удваиваться. Но количество тех, кто ее покупает (франчайзи), ежегодно увеличивается только на 20%. В то время как в других развитых странах, наоборот, темп прироста франчайзи практически всегда превышает темп прироста франчайзеров. Так, например, в Италии с 1998 г. прирост числа франчайзеров составил 15,3%, а франчайзи – 107%, в Венгрии те же показатели составляют 13,6% и 300% соответственно (рис. 2).

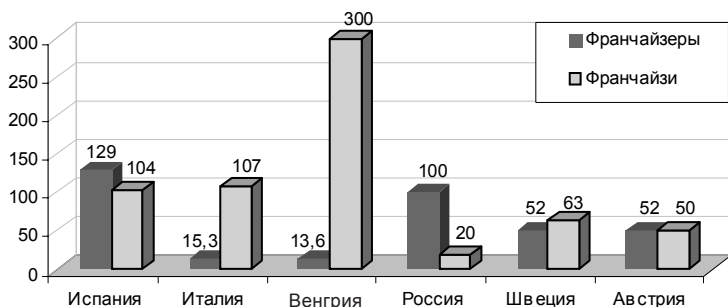


Рис. 2. Прирост числа франчайзеров и франчайзи, 2005 г. по сравнению с 1998 г., %

Скорее всего, на российском рынке предложение франшиз превышает спрос, и по различным причинам потенциальные предприниматели не готовы (или не хотят) в полной мере использовать данный механизм для вступления в бизнес. Видимо, это объясняется неудовлетворительными условиями рыночных предложений по франшизам, а именно: качество предлагаемых товаров (франшиз) не соответствует тому, что за них просят. Отечественные франшизы не отвечают по своему содержанию тому, что принято считать «франчайзингом» в странах с традиционной рыночной экономикой. Отсюда механизм франчайзинга в его классическом понимании в нашей стране функционирует намного менее интенсивно и эффективно, чем это возможно в принципе.

Косвенным подтверждением такого не совсем обычного развития является тот факт, что «Макдональдс», с чьим именем ассоциируется само понятие франчайзинга, отказался от использования данного механизма на территории России.

Ради справедливости отметим, что значимость франчайзинга для развития экономики заключается еще и в том, что франчайзинг приносит культуру предпринимательства, и скорость продвижения франчайзинговых сетей характеризует скорость ее распространения. Это особенно актуально для России, так как такая культура в ней практически полностью утрачена, что характерно для всех стран,

прошедших путь социалистического развития. Например, Венгрия намного опережает по развитию франчайзинга Россию.

Причины такого развития франчайзинга в России связаны с особенностями его понимания отечественными предпринимателями.

Опорные принципы российского франчайзинга

Термин «франчайзинг» не закреплен в российском законодательстве. В комментариях к Гражданскому кодексу РФ используется понятие «коммерческая концессия», приравняемое к франчайзингу. Вследствие этого российским франчайзерам приходится использовать широкий спектр различных договоров, чтобы узаконить отношения с партнерами.

В развитых рыночных экономиках можно выделить три принципа франчайзингового бизнеса: наличие доказанной успешной системы ведения бизнеса и пилотного проекта; пороговая величина стоимости бренда; наличие первоначального платежа и роялти. Между ними существует экономически логичная внутренняя связь, которая обеспечивает их обязательность и неразрывность. Реализация пилотного проекта, в ходе которого практически доказывается эффективность бизнеса, приводит к формированию некоторой минимальной, но достаточной для успешного бизнеса стоимости бренда, которая в процессе его эксплуатации порождает достаточную эффективность бизнеса.

Так, в случае создания пилотного проекта проводится полный комплекс маркетинговых действий, что позволяет увеличить узнаваемость торговой марки и будет способствовать увеличению стоимости бренда, и, как следствие – получению в дальнейшем более высокой прибыли. За это и взимаются платежи.

Франчайзер, по сути, продает сложный пакет реализованных ноу-хау. Если он не подтвердил способность реализовывать его успешно, он не имеет права продавать систему (пакет) франчайзинга.

Так, авторитетные ассоциации франчайзинга, к которым относятся Международная и Британская ассоциации франчайзинга (а также Российская ассоциация франчайзинга), определяют в качестве неперемного условия в Этическом кодексе наличие успешной доказанной системы и хотя бы одного собственного пробного предприятия. Этот же принцип является одним из критериев вступления франчайзера в члены ассоциаций и доказательством качества и успешности франшизы¹.

Но в нашей стране членство в ассоциации франчайзинга еще не стало той необходимостью, без которой франчайзер не сможет эффективно развиваться. Так, на сегодняшний день из существующих на рынке почти 200 отечественных франчайзеров менее 10% являются членами Российской ассоциации франчайзинга. Этот факт связан либо со слабой конкуренцией (хотя представленные выше данные о темпах прироста франчайзеров и франчайзи говорят об обратном), либо с нежеланием франчайзеров соответствовать предъявляемым требованиям. Однако принципы, заложенные в этических кодексах ассоциаций, не являются надуманными, они сформированы на основе анализа мировой практики существования успешных франчайзинговых сетей. А значит, при их несоблюдении ожидать высокой долгосрочной эффективности не следует.

Как платить?

На получение прибыли участниками франчайзингового договора влияют наличие и величина платежей: первоначальный (паушальный) взнос; роялти; текущие платежи.

Первоначальный взнос франчайзи выплачивает франчайзеру в оговоренный срок после заключения соглашения, иногда – после его возобновления. Назначение первоначального взноса объясняется по-разному: и как возмещение преддоговорных расходов франчайзера (подбор франчайзи, оформление документов, регистрация прав и т. п.); и как своеобразная плата франчайзи за право заключить соглашение с франчайзером; и как компенсация первоначальных

¹ <http://www.franchise.org/>, <http://www.thebfa.org>

затрат франчайзера на подготовку франчайзи к франшизной деятельности (подбор территории, подготовка и обучение франчайзи и его персонала и т. д.). Конкретная форма первоначального взноса зависит от набора условий, содержащихся в соглашении, а также от используемого вида франчайзинга.

Основной вид платежей франчайзи франчайзеру – текущие или регулярные. Текущие платежи также дифференцируются в зависимости от вида предоставляемых прав или услуг. Один из видов таких платежей – за пользование интеллектуальной собственностью франчайзера. Другой – за повседневную помощь в управлении заведением, планировании и организации операций. Третий – за регулярное повышение квалификации персонала, исследования местного рынка, помощь в ведении учета, контроль качества товаров, рекламные и другие услуги.

Очень часто всю совокупность текущих платежей обозначают термином «роялти», придавая ему обобщенный, собирательный характер вознаграждения франчайзера за предоставленное им право заниматься франшизным бизнесом в течение истекшего календарного периода (недели, месяца, квартала и т. п.)².

Но эти два типа платежей необходимо все-таки разделять. Так, роялти – это платеж за право пользования теми преимуществами, которые получает франчайзи. Это торговая марка, снижение рисков, плата франчайзеру за то, что он сам не вышел на рынок франчайзингового партнера, т. е. за упущенную выгоду. Текущие платежи должны выплачиваться по требованию франчайзера за предоставленные услуги, они не обладают функцией получения прибыли.

В свою очередь, первоначальный взнос и роялти предназначены именно для получения дохода франчайзером за потраченные ранее средства и усилия.

Первоначальные выплаты служат основным источником дохода на начальном этапе развития сети франчайзинга, затем основную роль начинают играть роялти. На каждом эта-

² *Сосна С. А., Васильева Е. Н.* Франчайзинг. Коммерческая концессия, М.: ИКЦ «Академкнига», 2005. С. 144.

пе создаются условия для дальнейшего расширения организации, одновременно растет объем текущих платежей в результате роста прибыли.

На начальном этапе развития сети франчайзеру необходим дополнительный оборотный капитал, чтобы финансировать первоначальные затраты. Срок окупаемости может составить 3–5 лет, а если первоначальный платеж отсутствует – намного больше. В силу отсутствия свободных денежных средств необходимое постоянное совершенствование системы окажется невозможным, и компания может лишиться конкурентных преимуществ. Естественно, при достижении своего оптимума доходы от первоначальных платежей прекратятся.

Главная цель коммерческой деятельности любой компании, продающей франшизы, – получение прибыли, причем в долгосрочной перспективе. В основном это достигается путем взимания роялти. На начальном этапе, когда количество франчайзи еще небольшое, доходы от роялти минимальны и не оказывают большого влияния на развитие сети. По мере приращения сети доходы от роялти становятся значительнее, а с момента достижения пика развития он – единственный источник получения прибыли для франчайзера.

Размеры и виды платежей в различных франчайзинговых компаниях представлены в табл. 1.

Таблица 1

Анализ практики существующих платежей во франчайзинге

Франчайзер	Специализация	Первоначальный взнос	Роялти
«1С»	Разработка и продажа компьютерных программ	250–1000 дол.	100 дол. в квартал
Торговый дом «Копейка»	Розничная торговля	30000 дол.	Нет
«Эконика-обувь»	Обувные магазины	От 30000 дол.	Нет
«Ростикс»	Общественное питание	25000–35000 дол.	6% от товарооборота
«Тонус-клуб»	Услуги фитнес-центра	7000 евро	Нет

Окончание табл. 1

Франчайзер	Специализация	Первоначальный взнос	Роялти
«Кодак»	Бытовое обслуживание	40000 дол.	Нет
«Баскин-Роббинс»	Кафе-мороженое	30000–70000 дол.	Нет
«Чайная ложка»	Общественное питание	30000 дол.	6%
«Finn Flare»	Розничная торговля	Нет	Нет
«Экспедиция»	Розничная торговля	Нет	Нет
«Коллекция вин»	Розничная торговля	1000 дол.	Нет
«Ол!Гуд»	Розничная торговля	17000–35000 дол.	1,5% от товарооборота
«Lo:women's wear»	Розничная торговля	Нет	Нет
«Спортландия»	Розничная торговля	Нет	Нет
«Альфаграфикс»	Услуги полиграфии и дизайна	350000 дол.	3%
«EF English First»	Обучение	160000 дол.	10% от товарооборота
«Жили-Были»	Общественное питание	750000 руб.	100000 руб.
«Сушка»	Общественное питание	25000 дол.	5% от товарооборота
«Гриль Мастер»	Общественное питание	15000 дол.	5% от товарооборота
«Subway»	Общественное питание	10000 дол.	8% от товарооборота
«Суши.Ру»	Общественное питание	25000 дол.	Нет
«Унция»	Розничная торговля	5000 дол.	3% от товарооборота
Пицца «Соле-мио»	Общественное питание	25000 дол.	1000 дол.
«Бельпостель»	Розничная торговля	7000 дол.	Нет
"Bohemia"	Розничная торговля (классическая посуда)	10000 дол.	Нет

Анализ данных, содержащихся в таблице, показывает следующее:

- роялти может быть символически малым, при условии крупного первоначального взноса («Альфаграфикс», «Ол!Гуд»);

- высокий процент роялти позволяет франчайзеру снизить паушальный взнос и сделать его доступным для большего числа потенциальных франчайзи («Subway»);

- иногда роялти вообще не предусматривается договором, и в этом случае франчайзер ограничивается получением крупного паушального взноса («Эконика-Обувь», «Торговый дом "Копейка"», «Коллекция вин», «Тонус-клуб» и т. д.);

- существуют и нулевые платежи («Экспедиция», «Finn Flare», «Спортландия», «Lo:women's wear»).

Наибольшая активность в России наблюдается в секторах продажи товаров народного потребления, общественного питания и услуг. Это связано с комплексом прав и услуг, которые возможно передать по договору франчайзинга. Отраслевая принадлежность определяет сложность пакета франчайзинга. В вышеуказанных сферах содержание пакета франчайзинга намного проще, чем, например, в промышленном секторе, и наиболее наглядно прорисовываются тенденции использования платежей.

Так, можно заметить, что в сфере розничной торговли наиболее частой является ситуация отказа от роялти, а иногда и от первоначального платежа. Получается, что франчайзер получает свою выгоду в виде других платежей. А так как в этой сфере основным обязательством франчайзи является закупка товаров для продажи у франчайзера, то, скорее всего, роялти «спрятано» в торговой наценке на этот товар.

В сфере общественного питания, наоборот, в большинстве случаев присутствует не только первоначальный платеж, но еще и роялти. Особенностью таких франчайзинговых предложений является передача фирменных рецептов и технологий, а не конкретного товара, при этом необходимое сырье чаще всего должно быть оговоренного качества,

но не указывается канал его получения. В связи с этим у франчайзера не остается иной возможности получить прибыль, кроме как путем взимания роялти.

Если, то...

При отказе от взимания первоначального взноса компания лишается возможности покрыть собственные издержки и инвестировать средства в собственное развитие. Порой отказ от паушального платежа (либо установление его минимальной величины) целесообразен, если это будет способствовать более быстрому развитию франчайзи, и предполагаемые дальнейшие поступления покроют возможные потери. Например, при покупке франшизы на предприятие розничной торговли, франчайзи необходимо инвестировать средства в помещение (поиск, покупка или аренда), покупку необходимых атрибутов, найм и обучение персонала, а также закупку товара. Возможно, из-за этого ему на некоторое время придется отказаться от других необходимых составляющих успешного развития (широкомасштабной рекламы и пр.). Если первоначальный взнос будет значительным, то процесс открытия предприятия будет замедлен.

Но при отказе от роялти франчайзер лишает себя возможности получения постоянного дохода в долгосрочной перспективе. И обязательно наступит тот момент, когда доходы от первоначальных платежей станут значительно меньше и в какой-то момент прекратятся.

Интересно, что наличие первоначального платежа и роялти влияет и на функционирование всей франчайзинговой сети. Первоначальный платеж является гарантией, что франчайзи будет заинтересован в дальнейшем ее развитии и не сможет бросить дело – ведь если он готов заплатить существенный первоначальный взнос, значит, нацелен на длительное сотрудничество. При этом, варьируя величину взноса, франчайзер может контролировать отбор франчайзи. Таким образом, задача франчайзера состоит в установлении такого объема первоначального фиксированного платежа (или объема первоначальных инвестиций в специфические активы), который позволил бы отсекал недобро-

совестных потенциальных франчайзи, но при этом не оттолкнул честных. В свою очередь, роялти является гарантией для франчайзи, что франчайзер продает бизнес, в прибыльности которого он уверен. Обратим внимание, что это – доминирующий фактор при выборе франшизы. При его отсутствии напрашивается вывод об эффективности существования данного бизнеса.

Объясняется это следующим образом. Франчайзер – человек, который смог создать работающий бизнес. Он исследовал и развивал бизнес, тратил средства на продвижение бренда, создал хорошую репутацию и узнаваемый имидж. После того как компания доказала работоспособность своей бизнес-концепции, она может предложить предпринимателям купить ее франшизу. В случае продажи франчайзер предполагает получение последующего постоянного дохода. Получается, отказу от взимания роялти можно привести как минимум два объяснения.

Во-первых, поскольку экономический альтруизм франчайзера исключен, значит, роялти закладывается в другие платежи или называется другим именем. Таким некорректным способом франчайзеры могут создавать себе конкурентные преимущества, однако при этом прозрачность платежей отсутствует, и определить завышенность ставки роялти становится невозможным. Это, несомненно, может сказаться на способности франчайзи эффективно развивать собственный бизнес и говорит о том, что франчайзер не заинтересован в его развитии. Также возникает проблема соотношения источников затрат с доходами от направления; доходность франчайзи снижается, что, в свою очередь, снижает конкурентоспособность франшизы. Если бы роялти существовал отдельно от торговой наценки, прибыльность бизнеса была бы значительно выше.

Во-вторых, допустим, франчайзер сознательно отказывается от роялти и предпочитает довольствоваться только получением первоначального платежа. Очевидно, что в этом случае он не заинтересован в дальнейшем развитии сети и преследует только цель быстрого обогащения. Но обязательно наступит тот момент, когда рынок насытится и раз-

витие сети прекратится. На этом закончится и получение прибыли франчайзера. Значит, отказываясь от получения дохода в виде роялти, франчайзер заведомо уверен в ограниченности собственного бизнеса и его недееспособности функционировать долгий период времени. Здесь напрашивается аналогия с сетевыми пирамидами типа «МММ».

В случае, когда отсутствуют оба платежа либо они символично малы, франчайзер преследует цель быстрого расширения сети, не имея при этом ни отработанной системы ведения бизнеса, ни раскрученной торговой марки. Все риски по развитию сети при этом перекладываются на франчайзи, что противоречит основному преимуществу франчайзинговой системы ведения бизнеса – минимизации рисков. В этом случае выгода франчайзера заключается в продвижении собственного товара на новые рынки, формировании бренда и расширении границ узнаваемости торговой марки. При успешном продвижении дальнейшее развитие системы будет аналогично представленному выше (скупка предприятий франчайзи, консолидация бизнеса), если финансовые условия договора не будут изменены.

Например, одна известная российская франчайзинговая компания, раскрутив собственный бренд за счет большого количества франчайзи практически во всех регионах страны, приступила к консолидации сети и начала скупку активов предприятий франчайзи на достаточно жестких условиях. Таким образом, изначально переложив большую часть рисков на франчайзи, компания завоевала интерес и репутацию у потребителей и многократно увеличила стоимость собственного бренда.

Определенные выводы позволяет сделать и установленная величина платежей. Так, компании, имеющие высокую узнаваемость и стоимость бренда, могут позволить себе устанавливать более высокие платежи. При этом во всем мире большой первоначальный взнос и высокая ставка роялти являются положительным сигналом и говорят о прибыльности бизнеса.

Естественно, некоторые франчайзеры могут попытаться назначить высокую ставку вноса за франшизу, чтобы ввес-

ти франчайзи в заблуждение относительно ее качества. Однако в действительности рынок не сможет поддерживать такой размер данного показателя, и торговые предприятия в конечном случае станут нерентабельными.

Так, потенциальный франчайзи должен воспринимать более высокий взнос за франшизу как признак высокого ее качества. Объяснить это можно следующим: прибыльность бизнеса зависит от действия всей сети и неверный шаг хотя бы одного из участников может повлиять на ее дальнейшее функционирование и развитие. Если франчайзер уверен в прибыльности собственного бизнеса и его качестве, дорожит им, то одним из критериев тщательного отбора будет являться готовность франчайзи заплатить высокую цену. Чаще всего такая уверенность создается благодаря раскрученному бренду, то есть когда его доля в общей капитализации компании значительна.

Например, у мировых лидеров франчайзингового бизнеса – «Кока-кола» и «Макдональдс» – доля бренда составляет 63% и 88% соответственно³. Естественно, компаниями тщательно разработаны критерии отбора франчайзи и наблюдаются самые высокие платежи. За это их партнеры получают колоссальную поддержку и большие преимущества. Таким образом, роялти будет и должен быть тем выше, чем выше стоимость бренда.

Покупка франшизы всегда влечет некие выгоды для франчайзи – в виде налаженных связей с поставщиками, консультационной поддержки, централизованной рекламы и т. д., но они теряют свой смысл, если отсутствуют выгоды от бренда. Интересен тот факт, что компании, имеющие значительную стоимость бренда, предпочитают использовать для тиражирования своей системы именно франчайзинг.

Можно сказать, что роялти – доминирующая компонента в системе франчайзинга, исходя из ее наличия и величины можно судить об эффективности всей системы. Если ставка роялти равна нулю – это тупиковый вариант развития сети, а интересы франчайзера заключаются вовсе не

³ Костюк Е. Все дело в бруньках. <http://www.profile.ru>

в эффективном и успешном развитии сети. Это противоречит принципам предпринимательской деятельности.

Таким образом, в настоящее время в России четко прослеживается появление такого феномена, как «псевдофранчайзинг». Очевидно, что это связано с преимуществами, создаваемыми этой системой распространения бизнеса. Если обратиться к истории франчайзингового бизнеса, можно отметить, что в 1960–1970-х годах, в период наибольшего его подъема, в мире разразилась масса скандалов, которые могли скомпрометировать саму идею франчайзинга. Причиной тому послужило существование огромного числа «липовых» компаний, которые попросту собирали деньги и исчезали. Россия столкнулась с этими проблемами только сейчас.

Для обеспечения справедливых взаимоотношений были созданы Международная и Европейская ассоциации франчайзинга, во многих странах появились национальные франчайзинговые ассоциации. В России созданная ассоциация проблему пока не решила. В качестве некоторых путей ее решения можно предложить:

- внесение в законодательство понятия «франчайзинг» и его основных принципов, а также требований к информационной прозрачности франчайзеров;
- создание образовательной системы по франчайзингу;
- повышение общественной значимости Российской ассоциации франчайзинга.

И последнее. Любой предприниматель должен стремиться к тому, чтобы его компания могла успешно применять механизм франчайзинга для распространения своего бизнеса, так как его использование уже само по себе является конкурентным преимуществом и доказательством успешности деятельности.