**Правительство Российской Федерации**

**Федеральное государственное автономное образовательное**

**учреждение высшего профессионального образования**

**«Национальный исследовательский университет**

**"Высшая школа экономики"»**

**Санкт-Петербургский филиал федерального государственного**

**автономного образовательного учреждения высшего профессионального**

 **образования**

**«Национальный исследовательский университет "Высшая школа экономики"»**

Факультет экономики

Кафедра финансовых рынков и финансового менеджмента

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: «Обоснование ставки роялти во франчайзинговых отношениях»

Направление экономика

Студент группы № 141

Никитина Ангелина

Андреевна

Научный руководитель

Доцент, кандидат экономических наук

Котляров Иван Дмитриевич

Санкт-Петербург

2013

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ………………………………………………………………………………………3

Глава 1. Теоретическое обоснование франчайзинга…………………………………………..6

1.1. Понятие франчайзинга……………………………………………………………...6

1.2. Платежи франчайзи франчайзеру………………………………………………...11

1.3. Законодательная база РФ………………………………………………………….18

Глава 2. Исследуемая компания……………………………………………………………….22

2.1. Описание рынка……………………………………………………………………22

2.2. Описание компании………………………………………………………………..27

2.3 Описание модели…………………………………………………………………...28

Глава 3. Обоснование ставки роялти.…………………………………………………………35

 3.1 Расчет ставки роялти……………………………………………………………….35

 3.2 Сравнение ставок роялти…………………………………………………………..42

 3.3 Обоснование ставки роялти и перспективы развития…..………………………..45

ЗАКЛЮЧЕНИЕ…………………………………………………………………………………50

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ……………………………………………………………………...54

ВВЕДЕНИЕ

 Малое предпринимательство относится к потенциально важнейшим факторам ускорения рыночных преобразований и обеспечения социально-экономического развития современного общества. Предприятия малого бизнеса за последние годы экономических реформ стали важнейшим сектором народного хозяйства, который оказывает значительное влияние на социально-экономическую ситуацию современной России. Именно в этом секторе экономики создаются новые рабочие места.

 Если рассмотреть коэффициенты рождаемости и смертности малых предприятий в 2012 году, по сведениям Росстата за 1-й квартал 2012 года коэффициент рождаемости малых предприятий (количество новых предприятий на 1 тыс. существующих) – 22,3, что на 0,6 предприятий меньше, чем в 2011 году. А коэффициент смертности малых предприятий (количество официально закрытых на 1 тыс. существующих) – 21,4, что на 5,1 предприятий больше, чем в 2011 году. Как видно из данных по рождаемости и смертности предприятий малого бизнеса, скоро для малого бизнеса настанет критический момент, когда закрываться будет больше предприятий, чем открываться.

По разным данным, если при стандартном подходе к бизнесу в первые пять лет терпят крах около 85 процентов фирм, то при работе по франчайзингу эта цифра снижается до 8-14 процентов, работа под известным брендом является своего рода залогом для кредиторов, поэтому и риск невозврата кредита снижается. Банкиры идут навстречу, предлагая специальные "льготные" программы, которые, как правило, тесно увязаны с мерами государственной поддержки. Но многие предприниматели в России опасаются франчайзинга, в результате развивается у нас это направление не так быстро, как на Западе.

Еще одна ключевая проблема состоит в том, что, несмотря на привлекательность франчайзинга как перспективы развития, многие не знают с чего начать, как правильно установить величины всех выплат, как сделать свою сеть более популярной, как стать конкурентноспособным на рынке, что в свою очередь может тормозить процесс развития.

 Последние годы видно увеличение количества франшизных систем. К сожалению, данные цифры неточные. Дело в том, что реальная статистика по франчайзингу в России никем не ведется. Франчайзинг пока не стал предметом пристального научного внимания ни в России, ни за рубежом – не говоря о его математическом моделировании. Книги, посвященные франчайзингу, являются, по сути, практическими пособиями по развитию франчайзинговой сети и не стремятся к подлинно научному описанию этого феномена. Статей и диссертаций по франчайзингу так же очень мало.

 Объектом исследования являются франчайзинговые отношения. Предметом исследования является ставка роялти для новой сети.

 Целью выпускной квалификационной работы является разработка на основе существующих подходов методического подхода к расчету и обоснованию ставки роялти для кофейни.

 Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

* изучить теорию франчайзинга и модели расчета ставки роялти;
* выбрать подходящие методы расчета ставки роялти;
* проанализировать франчайзинговую ситуацию в стране;
* проанализировать рынок кофеен России;
* рассчитать ставку роялти для кофейни;
* сравнить полученные результаты с аналогами.

В работе были применены следующие методы для решения поставленных задач:

* анализ существующих моделей расчета ставки роялти и анализ рассматриваемого рынка;
* расчет ставки и зависимых показателей;
* сравнение полученных результатов с аналогами;
* обоснование полученных результатов.

Основой для данной работы послужили книги и статьи по франчайзингу, а также разработки моделей отечественных и российских исследователей по расчету показателей, включенных во франчайзинговые отношения. Среди них можно выделить книги Francine Lafontaine и С.А. Сосна, Е.Н. Васильева. Также помогли разработки моделей Стажкова М.М. и Котлярова И.Д.

В первой главе рассматриваются понятия франчайзинга и всех его составляющих, вводится понятие роялти, указываются функции и обязанности сторон.

Во второй главе представлен анализ рынка кофеен по России и в частности по Санкт-Петербургу, описана анализируемая компания и ее аналоги, представлены методы расчета ставки роялти.

В третьей главе на примере компании «Кофейная гамма» рассчитана ставка роялти по выбранной методике и приводится сравнительный анализ и обоснование полученных результатов.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ФРАНЧАЙЗИНГА

* 1. Понятие франчайзинга

 Прежде чем говорить про ставку роялти, следует понять, откуда она берется и как она связана с франчайзингом. Франчайзинг представляет собой предпринимательский договор, причем главной целью каждой стороны является извлечение максимальной прибыли.

Понятие «франчайзинг» пришло с Запада, где подобный способ ведения бизнеса весьма популярен. Так законодательство США имеет несколько определений франчайзинга. Это связано, во-первых, с тем, что франчайзинговые соглашения охватывают множество различных сфер ведения бизнеса, а, во-вторых, существует немало близких к франчайзингу форм договоров, которые не позволяют определить точные границы франчайзингового соглашения. На практике можно встретить производственный, сервисный и торговый франчайзинг и все эти виды являются абсолютно разными формами соглашения, они отличаются как экономическим содержанием, так и организацией работы предприятий в различных отраслях.

Если рассматривать законодательство США, то закон об автомобильном дилерском франчайзинге объясняет «франшизу» как договор между любым изготовителем автомобилей и любым автомобильным дилером, который предназначается для регулирования отношений между ними, установления прав и обязанностей сторон[[1]](#footnote-1).

Такое определение не раскрывает понятие «франшиза», оно лишь описывает дилерское соглашение, но именно оно было названо «франшизой». То же самое касается и других отраслей, в законодательстве США подобные определения отождествляются с понятием «франшиза». Какие-то из них далеки от понятия франшиза, хотя именно его и подразумевают, другие наоборот очень приближены к нему. Например, одно из них подразумевает под франчайзингом устный или письменный договор (соглашение), заключаемый в выраженном или подразумеваемом виде между двумя или большим числом лиц, в соответствии с которым одно из лиц предоставляет другому право продавать или распределять товары или услуги либо использовать фирменное наименование, торговую марку, знак обслуживания, логотип, рекламу, либо иные коммерческие символы, преследуя при этом общность интересов сторон в осуществлении предпринимательской деятельности, которая заключается в предложении, продаже или распределении товаров или услуг посредством оптовой или розничной торговли, предоставления в аренду или иным способом[[2]](#footnote-2).

В законодательстве РФ франчайзинговое соглашение отождествляют с договором коммерческой концессии. Данное понятие подразумевает под собой определенную форму договора между двумя сторонами, когда один рыночный субъект предоставляет за определенное вознаграждение другому рыночному субъекту право использовать определенную, уже опробованную, бизнес – модель. По мнению Бобкова С.А. «коммерческая концессия является разновидностью франчайзинга – франчайзинга бизнес-формата»[[3]](#footnote-3).Главными участниками данного вида соглашения являются франчайзер, который предоставляет право воспользоваться своей моделью ведения бизнеса, обычно это крупная компания, которая имеет опыт ведения бизнеса, она хорошо узнаваема и авторитетна. Вторым участником является франчайзи, который приобретает это право и обязуется следовать всем установленным правилам таких участников, работающих под одной торговой маркой, может быть несколько.

Рассмотрим определения франчайзинга, которые предлагают отечественные и зарубежные авторы. Толковый экономический и финансовый словарь Ива Бернара и Жан-Клода Колли определяет франчайзинг как: «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»[[4]](#footnote-4).

Еще одно стандартное определение принадлежит Н.В.Месяшной: «франчайзинг – это соглашение, при котором производитель или единоличный распространитель продукта или услуги, являющегося владельцем товарного знака, предоставляет исключительное право на рассмотрение на данной территории своей продукции или услуги независимым предприятием (розничная торговля), в обмен на полученные от них платежи (роялти) при условии соблюдения производственных технологий и обусловленных операций»[[5]](#footnote-5).

Согласно точке зрения Б.И. Пугинского, франчайзинг представляет собой «систему договорных отношений крупных изготовителей (продавцов) с мелкими фирмами, в которых обязательства по продвижению товара сопровождаются использованием на основе лицензии фирменного наименования или товарного знака головной фирмы, а также соблюдением ее технологий производства и стратегии по сбыту товаров»[[6]](#footnote-6).

Встречаются и более сокрашенные варианты определений, например, А. Шулус и Н. Быченко, представляют франчайзинг «как систему договорных отношений между франчайзером и франчайзи» посредством кооперации и производства в области сбыта товаров и услуг[[7]](#footnote-7).

Таким образом, просмотрев множество вариаций определения «франчайзинг» нельзя выделить одно правильное или общепринятое, но, можно выделить основные характерные черты франчайзинга. Из всех представленных выше определений вытекает, что «франшиза» представляет собой длительное взаимодействие между субъектами рынка, которое может регулироваться любым видом соглашения, но при этом устанавливает следующие обязательства и права сторон:

1. Франчайзер:
* имеет право контролировать работу франчайзи, следить за методами выполнения работ, регулировать рекламные компании и устанавливать деловые соглашения;
* предоставляет франчайзи торговые площади или помогает с их поиском;
* предоставляет все необходимое оборудования для начала функционирования франчайзи и в течение всего срока действия соглашения;
* предоставляет всю обновленную информацию и ноу-хау для данной сети;
* предоставляет помощь сторонних лиц, в случае если не может самостоятельно помочь франчайзи начать функционировать и в течение всего срока действия соглашения.
1. Франчайзи со своей стороны обязуется:
* предлагать товары и услуги потребителям, которые:
1. отмечены торговой маркой, фирменным символом, наименованием или любым опознавательным знаком предприятия-франчайзера;
2. отвечают требованиям и стандартам качества, которые налагает фирма-франчайзер;
3. поставляются франчайзером или иным лицом, с которым договаривается франчайзер;
* использовать единообразное оформление всех точек сбыта и транспортных средств, одинаковые наименования и вывески;
* производить выплаты франчайзеру за право участвовать вфраншизной деятельности и использовать, предложеннуюфранчайзером, бизнес-модель.

Таким образом, главным отличием франчайзинга от любого другого способа ведения бизнеса является то, что франчайзер предоставляет франчайзи уже готовую бизнес-модель. Это подразумевает под собой предоставление лицензии на право пользования основых бизнес-элементов, таких, как товарный знак, наименование, методы работы заведения и так далее. Основным плюсом является возможность получения поддержки со стороны франчайзера, который представляет собой крупную развитую и известную фирму.[[8]](#footnote-8) Подобные условия способствуют тому, что новые торговые точки будут узнаваемы потребителями, а, следовательно, уже будут иметь потенциальную аудиторию. Также досконально продуманный и опробованные механизм управления будет способствовать развитию предприятия и всей сети. После подписания договора франчайзер и франчайзи становятся партнерами. Несмотря на то, что франчайзер всячески помогает своим приемникам на старте, франчайзи становится независимым собственником своего бизнеса, используя при этом имя и модель управления фирмы-франчайзера. Следовательно, подобные условия очень выгодны для франчайзи, так как снижают множество рисков, которым подвержены новички, открывающие свои собственные фирмы. Франчайзи не приходится искать удачную идею для реализации, организовывать и налаживать собственную систему управления. Кроме того, франчайзер наблюдает за всем процессом, контролирует, может указать на ошибки и в случае непредвиденных трудностей франчайзер всегда сможет помочь. Именно поэтому на данный момент франчайзинг является самым привлекательным способом ведения бизнеса. Он является наиболее успешным и менее рискованным по сравнению с открытием собственной точки по обслуживанию клиентов. Повсюду можно видеть различные фирмы, которые работают по данной схеме.

Разумеется, у подобного соглашения есть и минусы. Определяющим из них является то, что подписывая договор, франчайзи обязуется соблюдать все требования прописанные франчайзером. Таким образом, ограничивается инициатива со стороны франчайзи. Тем не менее, интересные идеи по усовершенствованию сети всегда приветствуются франчайзерами. Другой минус, о котором упоминалось неоднократно, состоит в том, что франчайзи приходится периодически в установленный срок выплачивать франчайзеру взнос от части своей прибыли.

* 1. Платежи франчайзи франчайзеру

На практике встречается множество различных классификаций платежей, например, их можно разделить по следующим категориям:

* разовые (единовременные) и текущие (регулярные);
* фиксированные (твердые) и переменные (нефиксированные);
* прямые и косвенные;
* уплачиваемые в течение договорного периода и после его окончания;
* специфические франшизные и «нефраншизные»[[9]](#footnote-9).

Различаются данные платежи, как по своему содержанию, так и по экономическому происхождению.

 Среди этого списка регулярные или текущие платежи являются основными. Эти платежи франчайзи франчайзеру являются основным доходом франчайзера от его франшизной деятельности. Данный вид платежей также классифицируется в зависимости от вида прав или услуг, предоставляемых франчайзером франчайзи. Так, например, можно выделить несколько видов регулярных платежей:

* за пользование интеллектуальной собственностью франчайзера;
* за ежедневную помощь в управлении заведением;
* за помощь в планировании и организации ежедневных операций;
* за регулярное повышение квалификации персонала;
* за исследование местного рынка;
* за помощь в ведении учета и отчетности;
* за компьютерные, консалтинговые и рекламные услуги;
* за контроль качества товаров[[10]](#footnote-10).

Так же возможны любые другие платежи, которые способны помочь развитию франчайзи.

 Таким образом, по экспертным оценкам общая сумма текущих платежей составляет примерно 6% от валового дохода франчайзи без учета расходов, связанных с рекламой[[11]](#footnote-11).

 Именно эту сумму всех текущих платежей и называют термином «роялти» (royalty). Данный термин приобретает обобщающий, собирательный характер всех платежей, которые платит франчайзи франчайзеру за право заниматься франшизной деятельностью за определенный, истекший период времени, как правило, год, месяц и так далее. По факту, роялти представляют собой платежи за право пользования объектами интеллектуальной собственности франчайзера.[[12]](#footnote-12) Таким образом, роялти представляет собой плату за предоставленные лицензии.

 На западе наряду с «роялти», также употребляют термин «плата за управление» (management fees), но при этом смысл понятия не меняется, по-прежнему он подразумевает под собой все сумму услуг, которые оказывает франчайзер франчайзи. Какие бы ни были эти платежи по форме и размеру, обязанность франчайзи полностью и своевременно их уплачивать является обязательным и особо важным условием в договоре франчайзинга. Как правило, данные платежи устанавливают как процент от еженедельного или ежемесячного валового дохода франчайзи, или же процентом от его товарооборота за тот же период времени. Возможен случай, когда франчайзер устанавливает определенный уровень платежей, несмотря на выручку франчайзи.

 К текущим платежам также относят наценки на товары или материалы, которые франчайзер предоставляет франчайзи для последующего использования и реализации. Поэтому альтернативными платежами могут служить поступления, а точнее процентные отчисления от реализации подобных товаров или услуг.

 Такие специфические платежи как затраты на рекламу всей франшизной сети вносят сверх других текущих платежей. Есть несколько способов взимания таких платежей. Один из них представляет собой такие же процентные отчисления от валового дохода, как это он делает относительно других текущих платежей франчайзеру. Главным преимуществом и отличительной особенностью данного метода является то, что отчисления всех франчайзи переводятся в один рекламный фонд, вместе с взносами франчайзера. Совместные рекламные мероприятия являются более успешными и эффективными, нежели разрозненные рекламные акции разных франчайзи. Данные рекламный фонд обычно хранится отдельно и каждый франчайзи вправе проводить ревизии и проверять сохранность средств при помощи независимых ревизоров. Но, не смотря на это, контроль за процессом создания рекламной компании и направлением расходования средств полностью находится у франчайзера.

 Второй способ взимания средств на рекламную компанию состоит в том, что они изначально включены в текущие платежи франчайзи и выплачиваются каждый завершенный период, при этом в договоре рекламные сборы не указывается отдельной строкой. Франчайзер обязуется тратить определенный процент на рекламные цели.

 Третий вариант, когда франчайзер полностью берет расходы по созданию рекламы на себя, но при этом в любом случае франчайзи частично участвует в данных расходах, либо за счет увеличения стоимости франшизы, либо за счет увеличения наценок на продаваемый товар или иным способом.[[13]](#footnote-13)

 Бывают случаи, когда франчайзер решает, что более целесообразно проводить рекламные мероприятия не на федеральном или региональном, а на местном уровне, тогда он может потребовать от франчайзи выделить определенный процент от дохода на создание локальных рекламных мероприятий. В среднем такие затраты франчайзи составляют примерно 1,3% от валового дохода, независимо от форм и уровня реализации.

 Выплата роялти франчайзеру может продолжаться и после завершения договора. Как правило, в франшизном соглашении прописано условие, согласно которому франчайзи обязуется оплатить франчайзеру роялти за право пользования франшизой за период, прошедший между последним календарным платежом роялти и фактической датой окончания соглашения.

 Кроме того, за определенные источники платежей, такие как арендованные у франчайзера имущество, помещения или транспорт, которые не имеют франшизной специфики, но предоставленные франчайзером по договору лизинга или взятые в аренду, франчайзерв праве получать платежи за кредит. В случае если он страховал имущество франчайзи, ему полагаются страховые платежи.

 Что касается первоначального, так называемого, стартового или вступительного взноса, то его франчайзи выплачивает его в определенный срок после подписания франшизного соглашения или после возобновления соглашения. Есть несколько целей для выплаты единовременного платежа, во-первых, компенсация расходов франчайзера перед заключением соглашения. Это могут быть расходы, связанные с подбором франчайзи, оформлением всех документов, регистрация прав и другие франшизные мероприятия. Во-вторых, плата за возможность франчайзи заключить договор с франчайзером, в-третьих, возмещение всех первоначальных затрат франчайзера на подготовку франчайзи к франшизной деятельности. Такими являются, нахождение и подготовка подходящей территории для ведения бизнеса, которая бы была согласована с земельным законодательством и условиями франшизного соглашения (возможно строительство нового, подходящего здания и помещения). Другим важным пунктом является оснащение помещения по всем стандартам (складов, рабочих помещений, производственных цехов), выбор нужного оборудования и инвентаря. Кроме того, это может быть организация перевозок, оснащение минимальным набором товаров, первоначальная подготовка и обучение франчайзи и сотрудников. Это может быть любая другая деятельность, способная помочь «запуску» франшизной сети[[14]](#footnote-14).

 Есть несколько вариантов выплат первоначального взноса. Один из вариантов, когда франчайзи выплачивает целиком единовременный платеж, другой случай, когда этот взнос дробят по частям за разные виды услуг, например, за обучение персонала, за выделенную территорию, за поставки и другое. В случаях, когда франчайзи не способен выплатить одним разом весь платеж, франчайзер разрешает ему выплачивать его в два подхода. Это позволяет повысить конкуренцию среди претендентов на участие во франшизной деятельности и облегчить первоначальное бремя франчайзи. Тем не менее, не смотря на подобные условия, франчайзи все равно обязан выплатить полностью единовременный платеж, так как он вправе открыть свое заведение только после полной уплаты взноса.

 В среднем первоначальный взнос составляет 5-10% общей стоимости франшизы не зависимо от вида франчайзинга (торговый, сервисный, производственный)[[15]](#footnote-15).

Представленные выше виды платежей участвуют не во всех франшизных соглашениях. Кроме того, постоянные платежи во многом зависят от первоначального взноса. Как правило, если первоначальный взнос был довольно большой, то платежи роялти представляют небольшой процент от валового дохода франчайзи, то есть основную долю затрат франчайзера компенсирует первоначальный взнос. Бывает и обратная ситуация, когда первоначальный взнос отсутствует, а вносятся только постоянные платежи. Есть случаи, когда отсутствуют отчисления на рекламу, тогда эта строка расходов убирается. Но, как правило, в большинстве случаев все эти отчисления и выплаты присутствуют, только меняя свои пропорции.

Все основные условия выплат франчайзи франчайзеру, а точнее наличие или отсутствие тех или иных видов платежей, их пропорции, формы и порядок оплаты, устанавливаются и регламентируются исходя из конкретных ситуаций и обстоятельствами соглашения. Обычно, все условия детально расписаны в соглашении, так же прописывается возможность их изменения с согласия франчайзера. Однако, франчайзеру стоит учитывать, что период, когда деятельность франчайзи станет эффективной, достигнет требуемого уровня и начнет приносить прибыль составляет 2-3 года, что тоже следует учитывать при составлении соглашения и выборе ставок платежей.

 Предпринимательская прибыль франчайзера напрямую зависит от прибыли франчайзи. Поэтому если франчайзи будет работать себе в убыток и истощать свой первоначальный капитал, то, скорее всего его договор с франчайзером скоро будет расторгнут. Следовательно, в интересах франчайзера придерживаться избирательной тактики, когда дело касается платежей, устанавливая допустимый размер, подходящий график выплат и тем самым повышая эффективность франчайзи.

 Тактика ведения бизнеса франайзера зависит не только от работы франчайзи, но и от внешних факторов, таких как законодательство, содержание и способы распространения рекламы, налоговое законодательство и другое. Поэтому далее рассмотрим, как законодательная база определяет и регулирует данный вид коммерческих отношений.

* 1. Законодательная база РФ

Несмотря на то, что стороны дополняют, а не подчиняются друг другу, франчайзи обязуется полностью возместить стоимость франшизы, которую предоставил ему франчайзер[[16]](#footnote-16).

Данная обязанность франчайзи возлагается на него законодательством. В России, в отличие от таких стран, как США, Румыния и Республика Молдова, нет специального законодательства, которое бы регулировало сферу франчайзинга. Поэтому законодательная основа для работы по франчайзинговой схеме содержится в других законах, например, Гражданском кодексе, в законах, связанных с предпринимательской деятельностью. А именно, используется Глава 54 ГКРФ, согласно которой вместо франчайзингового договора применяется договор коммерческой концессии, в дополнение к которому может прилагаться Лицензионный договор.

 «Вознаграждение по договору коммерческой концессии может выплачиваться пользователем правообладателю в форме фиксированных разовых или периодических платежей, отчислений от выручки, наценки на оптовую цену товаров, передаваемых правообладателем для перепродажи, или в иной форме, предусмотренной договором» (ст. 1030 ГК).

Договор коммерческой концессии является возмездным по определению, что обусловлено предпринимательским характером деятельности сторон. Вознаграждение выплачивается в денежной форме, но различными способами, перечень которых в статье не исчерпывающий ГК указывает на следующие способы (формы):

* фиксированный разовый платеж (аналог паушальной оплаты в лицензионных договорах, оформляющих право на использование результатов творческой деятельности);
* фиксированные периодические платежи (аналог роялти в лицензионных договорах);
* фиксированные отчисления от выручки пользователя;
* наценка на оптовую цену товаров, передаваемых правообладателем пользователю на исключительной основе для перепродажи.

Есть несколько характерных только для российского законодательства черт. Во-первых, законодательство РФ хочет ввести в российское договорное право новый вид предпринимательского договора, поэтому оно предлагает максимально полное и понятное определение франшизного соглашения. Во-вторых, так называемый «Договор коммерческой концессии», который прописан в Главе 54 ГК РФ, регулирует отношения как раз таки франчайзинга. В-третьих, в отличии, от многих стран, где очень развиты франшизные отношения при том, что практически отсутсвует законодательная база для франчайзинга, в России ситуация абсолютно противоположная. Законодательная база, которая регулирует франчайзинговые отношения, в России достаточно хорошая, хотя и нуждается в доработке и корректировке, и конкретизации определенных видов франчайзинга[[17]](#footnote-17). Но при этом, развитые франшизные отношения в стране формально отсутствуют. В России в основном по франшизе развиваются крупные иностранные франчайзеры, такие как «Coca-Cola», «Macdonalds». Но при этом крупных отечественных конкурентоспособных предприятий, которые были бы способны работать по франшизе как у нас, так и за рубежом и которые были бы признаны за границей, не так много.

Данная статья законодательства прямо не предусматривает возможности комбинации различных форм оплаты, например, разовых и периодических отчислений, но и не запрещает этого, поэтому, несмотря на наличие правовой базы для данной схемы бизнеса, основным документом является франчайзинговое соглашение[[18]](#footnote-18).

Все нюансы, связанные с платежами роялти являются существенными условиями договора франчайзинга. Именно в договоре оговорены порядок, формы и виды платежей, выгодные и приемлемые как франчайзеру, так и франчайзи. Франчайзер заинтересован в предоставлении гибких условий выплаты постоянных платежей, удобных франчайзи, так как тем самым позволит ему развиваться более стабильно и в будущем получить больше прибыли[[19]](#footnote-19). Таким образом, решение вопросов по назначению платежей полностью зависит от сторон соглашения, исходя из конкретных обстоятельств, а также взаимных интересов.

 Несмотря на то, что российское законодательство пытается регулировать франчайзинговые отношения, предприниматели сталкиваются с рядом проблем, которые характерны для российского рынка. Во-первых, это экономические проблемы, к ним можно отнести нестабильность в экономике России, отсутствие у предпринимателей стартового капитала и сложность в его получении. Во-вторых, сдерживают развитие франчайзинга в нашей стране правовые аспекты, так как данная законодательная база очень плохо разработана в направлении франчайзинга. В- третьих, огромную роль играют социально-психологичсекие проблемы, как потенциальные франчайзеры, так и потенциальные франчайзи бояться провала. Кроме того, в России отсутствует опыт развития в данной сфере, так как немногие фирмы решаются на развитие подобным образом, а если и решаются, то неохотно, так как франчайзи бояться потерять самостоятельность в ведении своего бизнеса. В России нередко поднимается проблема об отсутствии должного уважения к интеллектуальной собственной собственности[[20]](#footnote-20).

 Все приведенные выше проблемы влияют друг на друга, так экономические проблемы франчайзинга вызваны не только проблемами в экономике, но и некрепкой правовой базой. Все опасения и страхи, которые возникают у франчайзи касательно правовых и экономических аспектов должны быть развеяны благодаря законодательству, которое его защищает. Он не должен бояться банкротства, которое может быть вызвано действиями франчайзера, так как именно правовая составляющая должна успокоить франчайзи: он владелец своего предприятия, юридическое лицо, что должно подтверждаться необходимыми юридическими процедурами. Со стороны франчайзера, главной проблемой является неуплата роялти франчайзи и недолжное отношение к интеллектуальной собственности. Данный пункт также должен быть освещен в законодательстве, которое бы предусматривало ряд санкций для недобросовестных франчайзи. Таким образом, усовершенствование законодательной базы помогло бы избежать проблем с обеих сторон, наладить систему франчайзинга с России и помочь компаниям развиваться по данной схеме.[[21]](#footnote-21)

 Несмотря на имеющиеся проблемы в данной сфере, большинство компаний общепита используют подобную модель развития и ведения своего бизнеса, поэтому рассмотрим подробнее конкретный сегмент рынка, как работают фирмы и с какими проблемами сталкиваются.

ГЛАВА 2 ИССЛЕДУЕМАЯ КОМПАНИЯ

2.1 Описание рынка

 Для исследования была выбрана кофейная отрасль. Выбор был сделан не случайно, так как последнее время рынок кофеен развивается все стремительнее и стремительнее, а потребление кофе с каждым годом растет, так в 2012 году импорт кофе возрос примерно на 10%, достигнув порядка 550 млн. долларов[[22]](#footnote-22). Кофейни являются лидерами, после фаст-фуда, по посещаемости среди городских жителей, а сегмент общественного питания одним из самых привлекательных для развития по франшизе (см. рис.1). Люди все больше времени проводят в кафе, начиная от деловых переговоров и заканчивая отдыхом за чашечкой кофе. Аудитория кофеен весьма разнообразна, люди любого возраста и достатка предпочитают походы в кафе другим видам отдыха. В среднем любая возрастная категория посещает подобного рода заведения примерно 2-3 раза в месяц. Несмотря на это, рынок кофеен в России достаточно молод по сравнению с западными аналогами, поэтому сегмент полностью не охвачен и есть перспективы развития.

 В данном сегменте рынка присутствует множество компаний. Многие из них работают по франшизному соглашению, другие же только собираются развиваться в этом направлении. На рынке присутствуют представители иностранного бизнеса, такие кофейни как «CoffeeshopCompany», «Costacoffee», «GloriaJean`sCoffee». Так и крупные российские сети, такие как «Шоколадница», «Кофе Хауз», «Идеальная чашка», «Traveler`scoffee». Все эти представители работают по франшизе и таким образом развивают свою сеть, как по разным городам, так и за рубежом.

**Рис. 1 Диаграмма распределения франшизных систем по видам деятельности.**

Открытие кофейни имеет несколько специфических моментов. Не стоит забывать, что кофейни отличаются от обычных точек общественного питания и требуют более тщательной разработки меню и интерьера для создания атмосферы, так как люди приходят не только выпить кофе, но и пообщаться, провести приятно время. Также, не стоит забывать о специфике Российского рынка, поэтому владельцы подобных заведений вынуждены дополнять меню различными холодными и горячими блюдами, алкоголем и дополнительными товарами, в противном случае окупаемость кофеен растягивается минимум на 3 года. Это связано с тем, что в России не так популярен кофе «на вынос», как за рубежом. В США на него приходится примерно 70 % общего дохода, тогда как у нас менее 10%, да и общая выручка от продажи кофе не превышает 40%, поэтому предпринимателям приходится дополнять меню чем-то интересным и разнообразным. Кроме того, немаловажным фактором является местоположение заведения, так как правило, люди заходят туда регулярно, имея рядом учебу или работу. Как уже отмечалось создание удобной и благоприятной атмосферы является ключевым моментом, так в кофейне должны быть все условия для удобства посетителей, начиная от доступа Wi-Fi, до свежей прессы. Следует учитывать и размеры заведения, как правило, требуется площадь для кухни и двух (курящий, некурящий) залов[[23]](#footnote-23).

Существуют также особенности, связанные с франчайзингом на кофейном рынке. Использовать франшизу выгодно в большинстве случаев и данная область не исключение. Согласно опросам, люди выбирают проверенные кофейни и предпочтения отдают сетевым заведениям, поэтому фрыншизные сети, как правило, обеспечивают поток клиентов. Франчайзеры обычно предлагают своим франчайзи делать закупки товаров, и в первую очередь зерна, у определенных поставщиков, что делает кофе одинаково вкусным и качественным во всех отделениях сети. Кроме того, эксперты сходятся во мнении, что кофейня представляет собой специфическую форму общепита и для полного погружения и освоения отрасли требуется время, тогда как при помощи франчайзера и его опыта дело идет быстрее.

Что касается покупки франшизы для торгового центра, то она также предполагает множество выгод. Одним из основных преимуществ является то, что из-за большого потока людей в торговом центре, кофейня всегда на виду, что является своего рода рекламой, с другой стороны затраты на аренду помещения значительно снижаются.

 Согласно статистическим данным на рынке Санкт-Петербурга сетевые кофейни занимают 60-70% рынка, причем большая часть из них работает по франшизе. В общем по России кафе занимают около 20% рынка общественного питания. Общее число кофеен по России более 3 тыс., примерно половина из них являются сетевыми заведениями.[[24]](#footnote-24)

 Как отмечалось выше, рынок кофеен, как России, так и Санкт-Петербурга освоен и занят не полностью. В Санкт-Петербурге насчитывается примерно 400 кофеен, как показано на (см. рис.2), большую часть из них, примерно 70% занимаются кафе со средним чеком до 500 рублей, 20% приходится на заведения с чеком до 700 рублей, оставшуюся долю занимают кофейни премиум сегмента[[25]](#footnote-25).

**Рис. 2 Распределение российского рынка кофеен по сегментам:**

нижний сегмент – средний чек менее 500 руб.;

верхний сегмент – средний чек до 700 руб.;

премиум сегмент – средний чек выше 700 руб.

 Многие кофейни располагаются в торговых центрах, но примерно две трети сетевых заведений располагаются на улицах. Самым популярным местоположением является Невский проспект, на него приходится примерно 40-50% сетевых кофеен и кафе. Примерно по 5-10% приходится на Садовые улицы, канал Грибоедова, Литейный и Лиговский проспекты. Лидером данной отрасли по-прежнему остается московская сеть кофеен «Кофе Хауз», она имеет порядка 60 точек по всему Санкт-Петербургу (см. рис.3). Второе место занимает также франчайзинговая сеть «Шоколадница», у нее открыто около 30 собственных заведений. Третье место занимают такие сети как, «Чайникофф», «Идеальная чашка», «Coffeeshop Company», они имеют примерно по 15-20 кофеен по городу. Не так давно, открылась всемирно известная сеть «Starbucks», которая не работает по франчайзинговому соглашению, а открывает каждое заведение самостоятельно[[26]](#footnote-26).

**Рис.3 Главные игроки российского рынка кофеен.**

 Таким образом, можно сделать вывод, что открытие кофейни является привлекательной областью, так как данный рынок постоянно расширяется, увеличивается как количество предоставляемых услуг, так и расширяется аудитория. Кроме того, рентабельность кофеен достигает 80% и окупаются в течение 2-3 лет. А для открытия своей кофейни требуемый первоначальный капитал оценивают в 100 тыс. долларов, как для запуска кофейни в торговом центре, так и для кофейни на улице.

 Так как данный рынок насыщен не полностью, есть место и перспективы развития для новых кофеен. Поэтому рассмотрим возможности развития по франшизе уже присутствующей на рынке кофейни.

2.2 Описание компании

Для анализа была выбрана сеть кофеен «Кофейная гамма», которая развивается на рынке Санкт-Петербурга в течение 8 лет. На данный момент кофейня имеет три заведения на Московском проспекте, Невском проспекте и канале Грибоедова.

«Кофейная гамма» представляет собой уютную кофейню для любого контингента, в отличие от множества других кофеен представленных на рынке, она выгодно отличается тем, что одновременно является кофейней, полноценной кальянной, а по вечерам еще и клубом с живой музыкой.

Кофейня рассчитана на людей с любым доходом. Средний чек не превышает пятисот рублей. Кофе представлен в разных вариациях от эспрессо до фирменного кофе с мороженым «Кофейная гамма». Кроме того, большой выбор коктейлей, алкоголя, закусок, холодных и горячих блюд.

Данная компания работает только на рынке Санкт-Петербурга. На данный момент она развивает только три точки, но они постоянно увеличивают и разнообразят ассортимент представляемой продукции. Кроме того, она несколько переросла обычные кофейни, так как добавила в свой ассортимент не только всевозможные блюда и напитки, но и кальян и выступления музыкантов, что положительно повлияло на приток клиентов. Поэтому, на мой взгляд, данная сеть могла бы конкурировать с другими кофейнями

Для сравнения были взяты лидеры российского рынка московские кофейни «Шоколадница», «Кофе Хауз» и сеть «Идеальная чашка», которая начала свое развитие в Санкт-Петербурге. Выбранные рестораны также являются представителями российского рынка, как и «Кофейная гамма» и развитие по франшизному соглашению помогло им развивать свою сеть как по Москве и области, так и по другим городам. Таким образом, они являются хорошим примером для выбранной сети.

Сеть кофеен «Шоколадница» имеет порядка 300 заведений, из них только 30 приходится на Санкт-Петербург. Данная сеть впервые была открыта в 1964 году в Москве, с 2000 года сеть перешла на европейские стандарты обслуживания клиентов и развития всех кофеен. По договору франчайзинга сеть стала развиваться с 2008 года и за это время охватила огромное количество городов России и страны СНГ, ведутся переговоры по открытию кофеен на западном рынке. На данный момент по франшизе работают 49 кофеен, планируется увеличение заведений на 100%.

«Кофе Хауз» опережает, имея порядка 60 кофеен в Санкт-Петербурге. Первая кофейня была открыта в Москве в 1999 году. С 2001 года сеть начала расти огромными темпами и увеличила количество заведений в 10 раз, чему также способствовало франчайзинговое соглашение.

Компания ЗАО «Идеальная чашка», так как данная сеть начала свое развитие в Санкт-Петербурге в 1998 году и в течение всех этих лет успешно конкурирует на рынке кофеен, с 2000 года данная сеть развивается по франшизе.Это была первая кофейня, открытая в Санкт-Петербурге, на данный момент она уже имеет 12 франшизныхзаведений.

* 1. Описание модели

Для того, чтобы рассчитать насколько выгодно будет «Кофейной гамме» продолжать свое развитие по франшизному соглашению, рассчитаем ставку роялти и посмотрим прибыль, которую могут получить владельцы сети и сколько же стоит данный бренд на рынке кофеен.

Для расчета возьмем классическую наиболее понятную и упрощенную модель[[27]](#footnote-27). Согласно данной модели, франчайзинг представляет собой, выгодную для обеих сторон, сделку, затраты и доходы по которой, они несут вместе. Таким образом, франчайзеры принимают активное участие в деятельности франчайзи, и их главным доходом становится управленческая деятельность по координации фирм-франчайзи. Кроме того, одной из положительных сторон является то, что доход правообладателя уже не так зависит от поставляемых на рынок услуг, теперь он уже будет состоять из следующих пунктов:

* прибыль от заведений, принадлежащих правообладателю;
* наценки на поставку товаров, сырья и материалов;
* первоначальный взнос;
* различные премии за помощь с обустройством;
* доход от аренды помещений, транспорта, оборудования;
* фиксированные платежи (роялти) за оказание управленческих услуг и плата за франшизу;
* платежи за рекламные компании.

Все платежи франчайзи правообладателю индивидуальны и строгих значений не имеют. Так ставка роялти может колебаться от 2% до 40% в зависимости от условий соглашения и первоначального взноса. Для того, чтобы более точно установить значения платежей, необходимо провести анализ и выявить соотношения и зависимости между параметрами франшизного соглашения. Именно такие зависимости, преобразованные в формулы, помогут производить расчеты неизвестных показателей по множеству известных.[[28]](#footnote-28)

 В качестве модели, для упрощения расчетов по формулам экономического анализа, было взято условное предприятие, которое работает по стандартной технологии и производит стандартную продукцию или услуги. Таким образом, можно будет узнать основные условия на рынке для приобретения франшизы, которая способствовала бы расширению производственных мощностей, увеличению прибыли, а также привлечению современных методов работы и производства.

 Опираясь на договор коммерческой концессии, примем, что цена производства и реализации товаров и услуг представляет собой себестоимость производства и реализации товаров и услуг по франшизе и общую прибыль от производства и продажи, произведенной продукции:

 $Pr=C+P\_{sum}$ **,** (1)

где:

**Pr** – цена производства и реализации товаров и услуг;

**С** – себестоимость производства и реализации товаров и услуг по франшизе;

$ P\_{us}$ - общая прибыль.

Распишем общую прибыль, она состоит из базовой прибыли, которую получал предприниматель до покупки франшизы, и дополнительной прибыли, которая образовалась благодаря использованию новой торговой марки, новых технологий производства и любой другой информации, полученной от франчайзера:

 $P\_{us}=P\_{ind}+P\_{sup}$**,** (2)

где:

$P\_{ind}$ - прибыль до приобретения франшизы;

$P\_{sup}$ - прибыль от использования франшизы.

 Отсюда следует, что если не произошло изменения общей прибыли, то есть дополнительная прибыль равна нулю, то приобретение франшизы оказывается бесполезным, оно не приносит никакой дополнительно прибыли, а только требует больших затрат и усилий. Основываясь на концепции модели, прибыль является частью прибыли как франчайзи, так и франчайзера:

 $P\_{sup}=P\_{fran}+P\_{fr}$**,** (3)

 где:

 $P\_{fran}$ - сумма прибыли правообладателя;

$ P\_{fr}$ - дополнительная прибыль пользователя.

 В свою очередь, прибыль франчайзера можно также выразить через дополнительную прибыль от производства и реализации товаров и услуг, и долю правообладателя в бизнесе:

 $P\_{fran}=P\_{sup}\*k$**,** (4)

где:

**k** – доля прибыли правообладателя из общей суммы дополнительной прибыли франчайзи от производства и реализации услуг по франшизе.

Далее рассчитаем рентабельность ведения бизнеса и внедрения франшизного соглашения. Для этого посчитаем общую рентабельность, базовую рентабельность и дополнительную рентабельность.

Общая рентабельность производства товаров и услуг и их реализация по договору франчайзинга рассчитывается как отношение суммы общей прибыли и себестоимости реализации продукции по франшизе:

 $Rt\_{us}=\frac{P\_{us}}{C}$**.** (5)

В свою очередь базовую рентабельность можно определить по отношению базовой прибыли к себестоимости реализации производимых товаров и услуг по франшизе:

 $Rt\_{ind}=\frac{P\_{ind}}{C}$**.** (6)

Рентабельность по дополнительной прибыли, то есть дополнительную рентабельность следует рассчитывать, используя отношение дополнительной прибыли к себестоимости реализации товаров и услуг по франшизе:

 $Rt\_{sup}=\frac{P\_{sup}}{C}$. (7)

Так как согласно модели, ставка роялти представляют собой периодические отчисления франчайзи правообладателю, выраженные в процентах. Данная ставка рассчитывается как отношение прибыли франчайзера, то есть отчислений в его пользу, к цене производства и реализации товаров и услуг по франшизе:

 $R=\frac{P\_{fran}}{Pr}$, (8)

где:

$R$ – процент периодических отчислений франчайзи франчайзеру.

Подставляя одну формулу в другую можно получить несколько интерпретаций расчета ставки роялти. Это является удобным для расчета, так как в разных случаях мы имеем и используем различные данные.

Подставляя из формулы (4) прибыль франчайзера, а из формулы (1) формулу расчета цены в формулу (8), получаем новое отношение для расчета апериодических платежей:

$R=\frac{P\_{sup}\*k}{P\_{us}+ C}$**.** (9)

Подставляя из формулы (2) выражение дополнительной прибыли в формулу (9) получаем следующее выражение:

$R=\frac{\left(P\_{us}-P\_{ind}\right)\*k}{P\_{us}+C}$**.** (10)

Подставив в формулу (10) выражение общей и базовой прибылей выраженных через рентабельность, соответственно общую и базовую из формул (5) и (6), получим следующую формулу:

 $R=\frac{\left(C\*Rt\_{us}-C\*Rt\_{ind}\right)\*k}{(C+C\*Rt\_{us})}$. (11)

Если вынести за скобки значение себестоимости реализации товаров и услуг по франшизе в формуле (11), то получим:

 $R=\frac{C\left(Rt\_{us}-Rt\_{ind}\right)\*k}{C(1+Rt\_{us})}$**.** (12)

Сократив в формуле (12) числитель и знаменатель на величину себестоимости производства и реализации услуг по франшизе получаем следующую формулу:

 $R=\frac{(Rt\_{us}-Rt\_{ind})\*k}{1+Rt\_{us}}$**.** (13)

Точно также из формулы (8), имея данные о дополнительной рентабельности, общей рентабельности и доле правообладателя в общей прибыли франчайзи, можно получить формулу расчета ставки роялти:

$R=\frac{Rt\_{ind}\*k}{1+Rt\_{us}}$**.** (14)

Следовательно, можно сделать вывод, что постоянные платежи по франшизе зависят от таких параметров как, дополнительная рентабельность, общая рентабельность, доля правообладателя в дополнительной прибыли франчайзи от производства и реализации товаров и услуг по франшизе[[29]](#footnote-29).

Кроме того, из формул (13) и (14) можно видеть следующие функциональные зависимости, во-первых, периодические отчисления франчайзи прямо пропорциональны дополнительной прибыли и дополнительной рентабельности. Во-вторых, при нулевом значении дополнительной прибыли, то есть ее отсутствии, ставка роялти также равна нулю и никакой прибыли франчайзер не получает. Также прослеживается зависимость, что чем больше правообладатель вносит для развития и помощи франчайзи, тем большую долю в дополнительной прибыли от реализации товаров и услуг по франшизе он имеет. Возможны случаи, когда совершенно новое предприятие организуется только за счет средств франчайзера, вся полученная общая прибыль делится между франчайзером и франчайзи. Следовательно, дополнительная прибыль становится равной общей прибыли, а формула (14) имеет вид:

 $R=\frac{Rt\_{us}\*k}{Rt\_{us}+1}.$ (15)

Из формулы (14) можно вывести выражение для расчета доли франчайзера в дополнительной прибыли франчайзи от реализации товаров и услуг. Получается, что она зависит от общей и дополнительной рентабельности и ставки роялти:

$k=\frac{R(1+Rt\_{us})}{Rt\_{sup}}, $(16)

$k=\frac{R(1+Rt\_{us})}{Rt\_{us}-Rt\_{ind}}.$(17)

Также, если известна ставка роялти, можно через нее вычислить рентабельность как дополнительную, так и общую. Получаем следующие формулы для расчета. Из формулы (16) получаем формулу дополнительной рентабельности:

$ Rt\_{ind}=\frac{R(1+Rt\_{us})}{k}$**.** (18)

Аналогичным образом получаем значение общей рентабельности:

 $Rt\_{us}=\frac{Rt\_{sup}(k-R)}{R}$ . (19)

 Таким образом, найдены формулы для расчета на практике неизвестных показателей по совокупности известных. Также рассмотрены функциональные зависимости данных показателей.

ГЛАВА 3 ОБОСНОВАНИЕ СТАВКИ РОЯЛТИ

3.1 Расчет ставки роялти

Нашей целью является расчет ставки периодических отчислений для сети «Кофейная гамма». Данная сеть имеет три кофейни, и при этом никогда не работала по франшизе. На мой взгляд, это будет выгодно как для владельцев сети, так и для покупателей франшизы, потому что сеть широко известна как жителям Санкт-Петербурга, так и гостям северной столицы. Кроме того, кофейни имеют свой стиль, фирменные блюда и напитки и могла бы заинтересовать посетителей.

Для того, чтобы рассчитать ставку постоянных периодических отчислений будем использовать модель, которая была описана выше. К сожалению, вышеизложенная модель не точно подходит для расчета ставки роялти в нашем случае. Это связано с тем, что некоторые данные являются закрытыми, и мы их получали путем сравнения различных компаний, их цен и продаж, и анализом полученных данных. Поэтому принцип расчета используем предложенный в модели, так как она является классической и вполне удобной для корректировки, однако, изменим некоторые формулы и подход к расчету некоторых показателей.

 Прежде всего, для создания собственной модели данного заведения, скорректируем некоторые формулы для расчета дополнительной прибыли и доли франчайзера в дополнительной прибыли от реализации товаров и услуг по франшизе. Введенные ниже формулы более подходящие для нашей модели и отражают разницу между предприятием, которое работает по франшизе и предприятием, которое только собирается заняться данным видом бизнеса. [[30]](#footnote-30)

Начнем с корректировки формулы дополнительной прибыли. Данный показатель является одним из наиболее интересующих нас факторов, но не всегда понятно как же разграничить дополнительные прибыли франчайзи и франчайзера. Исходя их этого, возьмем более понятный вариант и рассчитаем дополнительную прибыль, пользуясь наглядными данными. Поэтому, для расчета дополнительной прибыли используем разницу между ценами реализации продукции кофейни-франчайзи и отдельного заведения сети, не имеющего франшизного соглашения[[31]](#footnote-31). Первый из них применяет франчайзинг, другой только планирует. Исходя из этого, имеем формулу:

 $P\_{sup}=Pr\_{fran}-Pr\_{ind},$ (20)

где:

$ Pr\_{fran}$ - цена реализации товаров и услуг по франшизе;

$ Pr\_{ind}$ - цена реализации товаров и услуг, не имея франшизного соглашения, таким образом, эта цена является базовой для фирмы-франчайзера, без дополнительных наценок.

 Предполагая данную закономерность, делается оговорка о равенстве расходов обеих кофеен. Получается, что расходы фирмы, которая работает по договору франчайзинга, совпадают с расходами, которые несет сетевая кофейня, не работающая по системе франчайзинга.

 Следующим немаловажным показателем, от которого в первую очередь зависит ставка роялти, является доля франчайзера в дополнительной прибыли франчайзи от реализации товаров и услуг по франшизе. Кроме того, от данного показателя полностью зависит прибыль франчайзера, которая представляет собой долю от дополнительной прибыли пользователя франшизой. Величина данного коэффициента зависит от степени участия правообладателя в делах франчайзи, оценивается его помощь при запуске и обустройстве заведения.

 Для расчета доли прибыли франчайзера в общем объеме дополнительной прибыли от производства и реализации продукции по франшизе используем упрощенную, смоделированную и более подходящую формулу[[32]](#footnote-32):

$k=\frac{Pr\_{fran}-Pr\_{ind}}{Pr\_{fran}}$**.** (21)

 Таким образом, данная формула отражает не только разницу в ценах после приобретения франшизы, но и насколько сильно эта разница повлияла на прибыль, так как числитель формулы (21) представляет собой выражение дополнительной прибыли из формулы (20), а знаменатель цену реализации товаров и услуг по франшизе. В зависимости от того, насколько успешно стало заведение после начала работы по франшизе, изменяется доля франчайзера в сумме дополнительной прибыли.

 После корректировки формул дополнительной прибыли и доли франчайзера в дополнительной прибыли можно перейти к расчету ставки роялти по предложенной модели. Прежде всего, требуется собрать и проанализировать данные по ценам предприятия, для которого будет рассчитываться ставка роялти и предприятий, которые выбраны для сравнения.

 Ниже представлена таблица сравнения цен всех аналогичных продуктов данных сетей. Выбраны основные пункты меню по каждой категории. По таким категориям как чаи, десерты, салаты представлены средние цены.

*Таблица 1.*

**Цены на товары кофеен на 2013 г., руб.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование | «Кофейная гамма», руб. | «Шоколадница», руб. | «Кофе Хауз», руб. |
| Экспрессо | 100 | 120 | 135 |
| Американо | 100 | 150 | 155 |
| Капучино | 150 | 170 | 179 |
| Латте | 150 | 200 | 199 |
| Черный чай | 140 | 200 | 189 |
| Зеленый чай | 170 | 200 | 204 |
| Десерт | 170 | 210 | 199 |
| Салат | 225 | 297 | 293 |
| Средняя цена | 151 | 193 | 194 |

 Таким образом, исходя и таблицы 1, можно сказать, что цены на товары в сетях, которые работают по франшизе выше цен, в выбранной нами «Кофейной гамме». Наши предположения по поводу разницы цен оправдались. Причем такая разница цен справедлива для любых наименований товара, начиная от основного стандартного кофе и заканчивая разнообразными салатами, разница цен, при этом, составляет примерно 40-50 рублей. Для удобства расчетов возьмем среднюю цену по сетям, которые мы сравниваем и округлим ее до 190 руб. Цену реализации товаров в «Кофейной гамме» округлим до 150 руб.  Отсюда следует, что таким образом мы нашли цену реализации товаров и услуг по франшизе и она равна $Pr\_{fran}=190 руб.$ Цена реализации товаров и услуг, не используя франшизу $Pr\_{ind}=150 руб.$ Она же является базовой ценой для франчайзера, то есть цена без наценки за использование известного товарного знака или запатентованных технологий.

После проведения анализа цен реализации в аналогичных ресторанах, одни из которых работают по франшизе, другой только собирается применить данную модель бизнеса, получается, что разница цен составляет примерно 30% от изначальной цены.

 Имея полученные данные можно рассчитать такие показатели как дополнительную прибыль, общую прибыль и долю франчайзера в дополнительной прибыли от реализации услуг по франшизе.

Таким образом, используя формулы (20) и (2) рассчитаем дополнительную прибыль, а затем и общую прибыль, получаемую при реализации товаров и услуг по франшизе:

$$P\_{sup}=Pr\_{fran}-Pr\_{ind}=190-150=40 руб.$$

Затем полагая, что общая прибыль, так же как и дополнительная, зависит от цен, то рассчитаем общую прибыль, как сумму базовой прибыли и дополнительной прибыли. Предполагая, что дополнительная прибыль рассчитана выше по формуле (20), а базовая прибыль в свою очередь равна базовой цене товаров и услуг, реализуемых по франшизе. Отсюда по формуле (2) рассчитаем значение общей прибыли для нашей модели:

$P\_{us}=P\_{ind}+P\_{sup}=150+40=190$ **руб.**

 Таким образом, по скорректированным нами формулам, мы нашли дополнительную и общую прибыль от реализации услуг по франшизе. Общую прибыль мы выразили как сумму прибыли, которую фирма получала ранее при использовании собственных оборотных и внеоборотных активов, и прибыли, которую она получает благодаря использованию новых внедренных технологий, фирменных товарных знаков и имени франчайзера.

 Следующим этапом рассчитаем долю прибыли франчайзера в общем объеме дополнительной прибыли от производства и реализации продукции по франшизе. Для этого используем формулу (21), все данные для расчета мы имеем, тогда получатся:

$k=\frac{Pr\_{fran}-Pr\_{ind}}{Pr\_{fran}}=\frac{190-150}{190}=0,21 или 21$**%.**

 Из полученных расчетов следует, что на долю франчайзера приходится 21% от дополнительной прибыли, получаемой за счет введения франшизы. Отсюда по формуле (4) можно рассчитать какова будет сумма прибыли полученной франчайзером при внедрении франшизы, имеем следующие вычисления:

$$P\_{fran}=P\_{sup}\*k=40\*0,21=8,4 руб.$$

 Отсюда видно, что франчайзер получает 21% от дополнительной прибыли реализации товаров и услуг по франшизе или 8,4 руб. с каждой проданной единицы товара.

 Следующим важным параметром является себестоимость производства и реализации продукции и услуг по франшизе. Себестоимость является установленной величиной и по экспертным оценкам обычно составляет примерно 80% от цены реализации товаров и услуг по франшизе. Таким образом, мы получаем показатель себестоимости, который равен 152 руб. (С=152 руб.)

 Теперь, когда мы рассчитали все недостающие данные, мы можем посчитать не только ставку роялти, но и посмотреть насколько будет прибыльно и рентабельно развитие данной сети по франшизе, стоит ли начинать франшизную деятельность. Для этого рассчитаем три вида рентабельности: общую, базовую и дополнительную. Как понятно из названия, каждая рентабельность рассчитывается по своей прибыли.

 Для начала по формуле (5) рассчитаем общую рентабельность промышленного производства и реализации продукции или услуг по франшизе. Для этого рассмотрим отношение общей прибыли к себестоимости производства и реализации товаров и услуг по франшизе:

$Rt\_{us}=\frac{P\_{us}}{C}=\frac{190}{152}=1,25$**.**

Следующим показателем рентабельности является уровень базовой рентабельности. Данный показатель отражает насколько прибыльно предприятие исходя из выручки, полученной от реализации продукции или услуг в тех количествах, чтобы возместить затраты и получить прибыль. Используя формулу (6) посчитаем уровень базовой рентабельности:

$$Rt\_{ind}=\frac{P\_{ind}}{С}=\frac{150}{152}=0,98.$$

Последний показатель рентабельности представляет собой дополнительную рентабельность рассчитанный по дополнительной прибыли. Данный показатель рентабельности показывает, насколько прибыльно будет введение франчайзинговой системы и велика ли будет дополнительная прибыль после заключения договора коммерческой концессии. Для расчета используем формулу (7), отсюда получается:

$$Rt\_{sup}=\frac{P\_{sup}}{С}=\frac{40}{152}=0,26.$$

Показатели рентабельности получились довольно высокие, поэтому можно сказать, что идея развивать сеть кофеен «Кофейная гамма» по франшизе является хорошей, прибыльной и рентабельной идеей.

Риск того, что предприятие окажется неприбыльным есть в любом случае, кофейня может оказаться непопулярной и невостребованной, будет приносить мало прибыли, но согласно показателям такая вероятность мала, так как значение общей рентабельности довольно высоко.

Наконец у нас готовы все данные для расчета ставки роялти, если компания захочет продвигать свою идею по франшизе. Для расчета можно использовать любую формулу из модели для расчета ставки роялти, это могут быть формулы (8-14). Выбор формулы зависит от тех данных, которыми мы владеем. Посчитаем значение ставки роялти по формуле (10), где учтены общая и базовая прибыли, доля правообладателя в дополнительной прибыли и себестоимость реализованной продукции. Получаем следующие расчеты:

$$R=\frac{\left(P\_{us}-P\_{ind}\right)\*k}{P\_{us}+С}=\frac{\left(190-150\right)\*0,21}{190+152}=0,025.$$

Таким образом, ставка роялти получилась равной 0,025 или 2,5%. Можно сделать вывод, что наша компания «Кофейная гамма» при условии работы по франчайзинговому соглашению может брать со своих франчайзи 2,5% от их прибыли. Это будет их постоянный доход только лишь от управленческой деятельности, не считая тех кофеен, которые принадлежат владельцам товарного знака и технологий. На мой взгляд, это выгодное развитие и правильный шаг для компании. Работа по франчайзинговой схеме позволит развиваться в других регионах с меньшими затратами, чем развитие сети самостоятельно. Кроме того, со временем, когда франшиза будет становиться более популярной и востребованной, платежи роялти будут увеличиваться, а следовательно и увеличиваться доход.

Далее рассмотрим показатели ставки роялти по аналогичным кофейням и сравним их.

3.2 Сравнение ставок роялти

После того, как мы рассчитали ставку роялти, ее следует сравнить с другими ставками периодических платежей аналогичных сетей. Это следует сделать, чтобы посмотреть, на сколько, посчитанная нами ставка роялти сети «Кофейная гамма» отличается от среднерыночной ставки периодических платежей по отрасли. Также интересно будет сравнить ставки со ставками иностранных кофеен, которые работают в Санкт-Петербурге.

Для рассмотрения ставок были выбраны сети «Шоколадница» и «Кофе Хауз», «Идеальная чашка» как представители российского рынка, с этими сетями также сравнивались цены реализации товаров и слуг по франшизе. Самым популярным иностранным брендом считаются кофейни «Coffeeshop Company». Они занимают третье место по охвату рынка Санкт-Петербурга.

Также для сравнения возьмем франшизу кофейни «GloriaJean'sCoffees», ее сети нет в Санкт-Петербурге, открыта лишь одна кофейня в Москве, но, тем не менее, она активно развивается за рубежом и даже есть в странах СНГ. Сравнение ставки этой кофейни поможет оценить рынок за рубежом, сравнить их постоянные платежи и паушальный взнос.

 В таблице 2 представлено сравнение ставок роялти по различным кофейням, о которых упоминалось выше. Из таблицы видно, что получившаяся ставка несколько ниже средней ставки по отрасли, которая составляет около 6%. Рассмотрим ряд причин, от которых зависит ставка роялти.

На размер периодических выплат могут влиять правовые факторы. Во-первых, это может быть связано с тем, насколько большой объем прав передает правообладатель своему франчайзи. Данный вид лицензии является неисключительным, так как после покупки франшизы не исключается конкуренция между разными франчайзи и владельцами кофеен. Кроме того, размер роялти может зависеть от площади, которое занимает кафе. Так ставка постоянных платежей для кофеен в торговых центрах ниже, чем ставки роялти для полноценных заведений, потому что на полноценное кафе уходит больше затрат и нужно больше времени для запуска проекта[[33]](#footnote-33).

Кроме того, размер платежей зависит от обязательств, которые налагает на обе стороны франчайзинговое соглашение. Таким фактором, который может влиять на ставку периодических платежей, является степень внедрения новых технологий, в зависимости от того, насколько активно происходит обмен усовершенствованиями и улучшениями, настолько увеличиваются периодические платежи. Также, влияет степень зависимости франчайзи от франчайзера. Например, занимается ли правообладатель поставками сырья и оборудования для франчайзи, помогает ли при поиске помещения. Чем больше вовлечен франчайзер в дела своих приемников, тем большую ставку он может запрашивать. Влияет и наличие конкурентов на рынке, при наличии множества аналогичных предложений кофеен на рынке, франчайзи может выбирать более удобную сеть для начала ведения бизнеса. Поэтому с увеличением числа конкурентов ставка роялти будет снижаться.

Следующим обоснованием ставки роялти может служить зависимость между ставкой постоянных платежей и размером первоначальных инвестиций, как уже отмечалось в первой главе, чем выше первоначальные вложения, тем меньший процент от прибыли придется отдавать. Как видно из таблицы иностранные кофейни требуют больших инвестиций, и при этом запрашиваемая ими ставка роялти является средней по рынку. Российские представители требуют меньших инвестиций, но при этом они запрашивают высокую ставку роялти, что может быть связано с большой популярностью на рынке.

Следует отметить, что в ставку роялти могут быть включены дополнительные выплаты, например, отчисления на рекламу. Кофейня «Gloria Jean's Coffee» имеет невысокую ставку роялти, как видно из таблицы 2, но при этом запрашивает отчисления на туже сумму за рекламные акции. Чем больше подобных дополнительных услуг включено в ставку, тем большее значение она имеет.

Кроме того, ставка может зависеть от доли франчайзера в дополнительной прибыли, которую получает предприятии, используя франшизу. Это можно видеть из формул (8-14), где во всех случаях ставка роялти зависит от доли франчайзера. Здесь наблюдается прямая зависимость, чем больше доля правообладателя, тем большую ставку роялти он запросит.

*Таблица 2.*

**Сравнение показателей.**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Роялти, % | Отчисления на рекламу, % | Паушальный взнос, $ | Инвестиции, $ | Срок окупаемости, год |
| «Кофейная гамма» | 3 | - |  |  |  |
| «Кофе Хауз» | 5 | - | 30000 | 80000 | 2 |
| «Шоколадница» | 7 | - | 70000 | 150000 | 1,5-2 |
| «Идеальная чашка» | 6 | - | нет | 204000 | 1,5-2 |
| «GloriaJean'sCoffees» | 4 | 4 | 39000 | 260000 | 1,5-2 |
| «Coffeeshop Company» | 6 | - | 30000 | 260000 | 2,5 |

 Далее следует посмотреть насколько выгодно для «Кофейной гаммы» будет переход на систему франчайзинга, и какие возможны варианты развития данного ресторана.

3.3 Обоснование ставки роялти и перспективы развития

 Для того, чтобы посмотреть насколько будет выгодно внедрение франчайзинговой системы для сети «Кофейная гамма», прежде всего, следует рассмотреть возможные дополнительные прибыли, которые получит кофейня, работая по франшизе. Обратимся к такому рыночному показателю, как средний чек. Данный показатель очень удобен для анализа деятельности фирмы, предприниматели могут предполагать дальнейшие перспективы развития бизнеса и смотреть насколько планы соответствуют действительности. В нашем случае, рассчитаем средний чек для нашей кофейни, которая не работает по фаншизе и сравним со средними чеками кофеен, которые уже работают по данной схеме.

 Единой методики для расчета среднего чека нет, но при этом существует множество подходов для подсчета среднего чека. Применим каждый из них для подсчета среднего чека нашей кофейни и сравним их[[34]](#footnote-34). Так как мы рассматриваем кофейни, где люди в основном пьют кофе и едят десерты, то логичнее будет рассчитывать средний чек исходя из этих двух товаров.

 Первый вариант расчета предполагает, что средний чек это элементарное среднее арифметическое, которое рассчитывается путем сложения сумм всех товаров и услуг, которые предоставляет кафе и получившаяся сумма делится на количество представленных товаров и услуг в меню. Таким образом, сложив все возможные виды кофе и десертов в «Кофейной гамме», получаем:

Средний чек = $\frac{\sum\_{}^{}Pr\_{кофе}+\sum\_{}^{}Pr\_{десерт}}{кол-во кофе и десертов}$=$\frac{5230+6111}{30+34}=177,5$руб.

Согласно следующему способу следует взять меню и каждый его раздел поделить пополам, таким образом, цена позиции в середине списка и используется для вычисления среднего чека. Отсюда получается:

Средний чек = сумма позиций стоящих в середине каждого раздела меню

Средний чек = 180+160=340 руб.

 Третий способ предполагает вычислить средний чек, используя стоимость условной средней группы товаров. Таким образом, из каждого раздела меню выбирается товар или блюдо, которые соответствуют друг другу, сумма их цен и даем средний чек. Возьмем самый популярный набор для кофейни, капуччино и классический чизкейк, отсюда получаем:

Средний чек = 150+160=310 руб.

 Посчитав средний чек тремя способами, мы видим получившиеся расхождения, что говорит об условности понятия средний чек. Отсюда получается, что средний чек для кофейни «Кофейная гамма» составляет около 280 рублей.

 Для того чтобы сравнить средний чек «Кофейной гаммы» со средними чеками кофеен, которые работают по франшизе, рассчитаем средний чек для кофеен-аналогов. Используем третий способ расчета, так как он точнее всего отражает реальные условия на рынке, и возьмем в каждой кофейне одинаковый стандартный набор. Отсюда имеем:

 средний чек «Шоколадница» = 210+260=470;

 средний чек «Кофе Хауз» = 245+220=465;

 средний чек «Coffeeshop Company» = 200+220=420;

 средний чек «Идеальная чашка» = 130+140=270.

 Исходя из полученных данных, можно сделать вывод, что средний чек кофейни, которая работает по франшизе выше среднего чека «Кофейной гаммы». Отсюда видно, что люди готовы переплачивать за узнаваемое имя кофейни, что в свою очередь гарантирует им хорошее и привычное качество кофе, надлежащий уровень обслуживания и приемлемый уровень цен. Поэтому можно сказать, что развитие кафе по франшизе является выгодным для франчайзера, так как несколько более высокий уровень цена, следовательно, и более высокий средний чек, гарантируют увеличение прибыли.

|  |
| --- |
|  |

После того, как принимается решение о дальнейшем развитии сети по франшизе, следует оговорить будущую тактику ведения бизнеса, так как от этого будут зависеть действия франчайзера и требования к потенциальным франчайзи. На мой взгляд, у сети «Кофейная гамма» есть несколько сценариев дальнейших действий.

Первый вариант развития событий состоит в том, что можно последовать примеру аналогичных кофеен, которые уже имеют опыт во франчайзинговых отношениях. Для примера можно взять кофейню «Идеальная чашка», которая также начала свое развитие в Санкт-Петербурге в 1998 году и к 2001 году уже имела 9 кофеен по городу. Выбор пал на данную кофейню не случайно, так как она представляет кафе такого же класса, как и «Кофейная гамма», средний чек у обеих кофеен одинаковый 250-280 руб., поэтому они настроены на один сегмент покупателей, а, следовательно, и на один сегмент франчайзи. Как видно из таблицы 1 данная сеть имеет ставку роялти 6%, она является выше, чем у рассматриваемой кофейни, но при этом средней для рынка кофеен. Франшиза «Идеальной чашки» не предполагает выплаты первоначального взноса, а только последующие инвестиции, которые чуть выше, чем у российских аналогичных кофеен, но все равно ниже, чем у западных франшиз. Таким образом, «Кофейная гамма» по аналогии с «Идеальной чашкой» может не брать первоначальных выплат для привлечения потенциальных франчайзи. При этом она может брать дополнительные выплаты на рекламу для информированности клиентов о новых точках или же за любую другую помощь в оснащении франчайзи, что в свою очередь увеличит потенциальную прибыль.

Второй вариант развития предполагает, что сеть является «новичком» и при выходе франшизы на рынок устанавливает невысокие показатели, как роялти, так и паушального взноса. При ставке роялти 2,5 % также возможны несколько вариантов. Возможно привлечение невысокого первоначального взноса для покрытия издержек по запуску франчайзинговой сети. Таким образом, недорогая франшиза будет привлекательна для будущих франчайзи, так как они будут покупать по небольшой цене известное и зарекомендовавшие себя имя и технологии. Другой вариант выхода на рынок новой франшизной сети предполагает увеличение затрат на рекламу. Франчайзер может разделить полученную ставку роялти 2,5% на несколько частей и отдать 1,5% на рекламу и лишь 1% оставить себе, способствуя тем самым развитию сети в будущем. Также постепенно по мере развития и привлекательности франшизы он может увеличивать ставку и первоначальные взносы.

Подводя итог проделанной работы, можно сказать, что внедрение франшизы для «Кофейной гаммы» окажется выгодным решением, так как она сможет продолжать дальнейшее развитие как всей сети, так и своей бизнес-системы. Запустив франшизу, предприятие сможет получать дополнительную прибыль не только от продажи товаров и услуг, но также и от своих управленческих действий, помогая франчайзи развиваться на рынке. Выходя на рынок, правообладатель может варьировать все показатели франшизы, делая ее тем самым более привлекательной для франчайзи. Полученная ставка роялти также может иметь несколько вариантов реализации, и в зависимости от нужд франчайзера и франчайзи распределяться между затратами. Данный процент четко обосновывается возрастающей прибылью от реализации товаров и услуг, так как расчеты показали зависимость между наличием у сети франшизы и ее объемом прибыли. Исследовательская работа показала важность правильного подбора ставки роялти для принятия последующих решений о развитии франшизы.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

 Проведя данную работу и изучив множество источников можно сделать вывод, что тема выпускной квалификационной работы оказалась актуальной, так как на данный момент тема развития малого бизнеса, в том числе, и с помощью франчайзинга, широко обсуждается в средствах массовой информации. Как сообщают многие издания, большинство предпринимателей сталкиваются с проблемой развития своего бизнеса, поэтому было очень важно и актуально показать насколько выгодно, во-первых, приобретение франшизы крупной, известной сети для малого предпринимателя, а, во-вторых, насколько выгодно подобное развитие для самого фарнчайзера. Поэтому основным объектом работы послужили франчайзинговые отношения, которые способствуют развитию бизнеса, а для того, чтобы показать эффективность данной модели ведения бизнеса был выбран показатель роялти.

В ходе исследования была достигнута поставленная цель, а точнее проведя анализ различных методов расчетов ставки роялти, был разработан методический подход для расчета и обоснования ставки роялти для кофейни.

Для достижения поставленной цели потребовалось, прежде всего, изучить теорию по франчайзинговым отношениям и методы расчета показателей, таких как роялти. Отобрав нужные методики была разработана модель, которая подходит для расчета ставки периодических платежей для кофейни и которая учитывает прибыль от внедрения франшизы и тем самым обосновывает преимущества и эффективность данного метода ведения бизнеса. Но чтобы подобрать нужную методику и сделать правильные выводы и обоснования потребовалось проанализировать российский рынок как франчайзинга, так и кофеен, в частности рынок Санкт-Петербурга. Это помогло узнать о специфических особенностях ведения бизнеса по франшизе, о всех тонкостях данной процедуры, ведь франшиза кофейни несколько отличается от всех других видов франшиз. Проведя анализ источников, можно сделать следующие выводы о внедрении франшизы кофейни.

Кофейня по своей сути кардинально отличается от заведения общественного питания. Кофейня должна гармонично сочетать ароматный кофе и присущую только ей атмосферу спокойствия и уюта, атмосферу, которая равносильно подходит для любых посетителей. В современной кофейне обязательно должен быть свободный доступ в Интернет для посетителей, то есть следует создать зону Wi-Fi, также не помешает постоянно обеспечивать заведение свежими газетами и журналами, которые являются незаменимыми атрибутами кофеманов. Немаловажно создание зон для курящих и некурящих клиентов, чтобы все посетители могли чувствовать себя комфортно.

Специфика кофейни также заключена в том, что ограничив ассортимент только кофе и пирожными, окупаемость бизнеса может растянуться три-четыре года. По статистике доля продаж кофе занимает около трети от общего дохода кофейни. Поэтому владельцы сетей стремятся совместить в меню заведения широкий ассортимент блюд, начиная от мафинов и круасанов и заканчивая суши, пиццей и элитными алкогольными напитками. Довольно выгодно осуществлять продажу кофе на вынос, обжаренного кофе в зернах и различных аксессуаров. Это позволит в значительной степени увеличить рентабельность бизнеса.

Преимущества открытия кофейни на условиях договора франчайзинга просто неоспоримы. Хотя бы потому, что узнаваемый и популярный бренд способен на порядок увеличить поток посетителей вашему заведению. Кофейня, в отличии заведений общественного питания, является настолько специфическим бизнесом, что вникнуть во все нюансы и полностью его освоить вам вряд ли  удастся менее чем за год. Поэтому поддержка и опыт франчайзера в этом деле очень полезен для франчайзи. Кроме того, франчайзер всегда готов предложить партнерам помощь в трудной ситуации и поделится своим богатым опытом. При этом, франчайзи получает готовую и проверенную на практике успешную бизнес модель развития бизнеса, продуманный дизайн помещения, оборудование и технологию приготовления блюд. Помимо того, для гарантии высокого качества кофе во всех точках сети, франчайзер предлагает производить закупку высококачественных кофейных зерен только у проверенных поставщиков. Это положительно влияет не только на репутацию всей сети в целом. Да и проведение полномасштабной рекламной кампании под руководством франчайзера не проходит незамеченным широкой общественностью, что способствует популяризации бренда и значительному увеличению кассовой выручки.

Инвестиции для открытия кофейни по франшизе могут быть соразмерными или превышать сумму необходимую для того, чтобы открыть кофейню с нуля, но не стоит забывать о существующих рисках и трудностях в случае развития бизнеса своими силами. Возможно, куда выгоднее воспользоваться уже проверенной концепцией.

После рассмотрения рынка кофеен, в конечном итоге была рассчитана ставка роялти для выбранной кофейни и сделаны выводы о полученном значении показателя. Полученная ставка периодических платежей получилась равной 2,5%, что является приемлемым значением для рынка.

Для подтверждения эффективности развития «Кофейной гаммы» по франчайзинговой схеме были посчитаны средние чеки кофеен, которые уже работают по франшизе и которые только собираются попробовать данную стратегию. Таким образом, результат оправдал ожидания, так как средний чек кофеен работающих по франшизе выше среднего чека рассматриваемой кофейни. Отсюда можно сделать вывод, что увеличение среднего чека идет за счет узнаваемости и привязанности к бренду.

Сравнив полученные результаты с аналогичными кофейнями, которые уже внедрили франчайзинг и, сделав сравнительный анализ между ними, получили множество вариантов развития проекта. Каждая, уже развившаяся по франшизе, сетевая кофейня представляет собой один из возможных путей развития для только что вступивших на рынок франшизы. Поэтому можно выбрать любой из понравившихся вариантов развития событий, который подходит для конкретного случая. В противном случае можно выбрать собственную стратегию, самостоятельно выбрать ставки и размеры всех показателей.

Данная исследовательская работа показывает свою актуальность и новизну, так как выбор неправильной, несоответствующей действительности ставки роялти приводит к тому, что франшиза становится непривлекательной для потенциальных франчайзи и не может конкурировать на рынке. Таким образом, прибыль не получает ни франчайзер, ни его последователи. Поэтому можно сделать вывод, что правильно подобранная и разработанная стратегия франчайзера дает возможность добиться успеха обеим сторонам и получить от этого немалую прибыль.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

# Глава 54 «Коммерческая концессия» Гражданского кодекса РФ (ГК РФ) от 26.01.1996 N 14-ФЗ - Часть 2// Консультант плюс.

1. Приказ МНС РФ от 20 декабря 2002 г. N БГ-3-09/730 «О регистрации договоров коммерческой концессии (субконцессии)» // "Российская газета" от 25 января 2003 г. N 15 (специальный выпуск).
2. Алгазина Д. Г. Особенности определения стратегии ценообразования в производственноторговых франчайзинговых системах // Изв. Алт. гос. ун-та. 2005. № 2 (36). С. 12–14.
3. Баженов А. В. Моделирование общих проблем управления франчайзинговой системой: Автореф. дис. канд. экон. наук. М., 2000.
4. Бобков С.А. Коммерческое обозначение как объект исключительных прав. «Журнал российского права». № 1. январь 2004 г.
5. Бобков, С.А. Правовое регулирование коммерческой концессии в Российской Федерации: автореф. дис. … канд. юрид. наук: 08.00.05: защищена 15.02.04: утв. 26.06.04 / Сергей Александрович Бобков. - М., 2004. - С.7.
6. Костькова О.В. Постатейный комментарий к ФЗ "Об авторском праве и смежныхпра-вах" // Новая правовая культура, 2005.
7. Королева Н. С. Показатели и критерии оценки эффективности франчайзинга в предпринимательской деятельности // Вестн. ИНЖЭКОН. 2006. № 4 (13). С. 267–269.
8. Котляров И. Д., Финансовая составляющая отношений франчайзинга: проблема расчета ставки рояти//Корпоративные финансы, 2011, № 1(17).
9. Котляров И. Д. Математическая модель критериев принятия решения о приобретении франшизы и алгоритм поведения потенциального франчайзи//Вестн. ИНЖЭКОН.2007.
10. Лещенко М. И. Основы лизинга. М.: Финансы и статистика, 2000.
11. Месяшная Н.В. Вопросы правового регулирования франчайзинга в России: дис. … канд. экон. наук: 12.00.03: защищена 23.03.2000: утв. 27.07.2000 / Надежда Васильевна Месяшная.- М., 2000. - С.25.
12. Месяшная, Н.В. Что такое франчайзинг? / Н.В. Месяшная // Основы государства и права.- 1999. - №2. - С.45.
13. Метелкин А. Е. Предприятия малого бизнеса: современное состояние и тенденции развития [Текст] / А. Е. Метелкин // Молодой ученый. — 2012. — №10. — С. 129-132.
14. Мисняев М. П. Маркетинг на предприятиях общественного питания: анализ кофейного сегмента / Мисняев М. П., Гордеева М. Н. // аналитическая работа РЭА им. Плеханова. – 2008.
15. Новосельцев, О.В. Оценка коммерческой концессии / О.В. Новосельцев //Хозяйство и право. – 2000. - №3. - С. 100.
16. Пугинский, Б.И. Коммерческое право России / Пугинский, Б.И.- М.: Юрайт. 2000. - С.217.
17. Сосна С.А., Васильева Е.Н. Франчайзинг. Коммерческая концессия. - М.: ИКЦ ≪Академкнига≫, 2005. - 375 с.
18. Стажкова М.М. Договор франчайзинга: правовые основы, учет и налоги. - М.: "Статус-Кво 97", 2007.
19. Хабарова Н. Е. Франчайзинг в России как инструмент ускорения инновационного развития , 2007.
20. Чиркова М. Ю. Моделирование лизинговых операций: Автореф. дис. канд. экон. наук.СПб., 2004.
21. Шулус, А.К. Франчайзинговые формы предпринимательства / А.К. Шулус // Российский экономический журнал.- 1998. - №1. - С.44.
22. Исследования рынков [Электронный ресурс]: исследование рынка кофеен. –Режим доступа: <http://marketing.rbc.ru/>.
23. Кириллова Любовь Промашининструмент [Электронный ресурс]: Журнал № 19 сентябрь-октябрь 2002 Любовь Кириллова. -Режим доступа:<http://www.instrument.spb.ru/zurnals/19/zurnal_19Franchise.shtml>
24. Мераб Бен-Эл Бренд вместо залога/ Мераб Бен-Эл [Электронный ресурс]: президент ассоциации франчайзинга. – 2012. Режим доступа: [http://www.rg.ru](http://www.rg.ru/).
25. Проблемы франчайзинга [Электронный ресурс]: CNewsAnalytics/ Интернет-издание о высоких технологиях- электрон. текст. дан.–Режим доступа:http://www.cnews.ru/reviews/free/trade2005/articles/franchise.html.
26. Проблемы и перспективы франчайзинга в России [Электронный ресурс]: Малый бизнес Москвы.- 2006 –электрон. текст. дан.- Режим доступа: <http://www.mbm.ru/newsitem.asp?id=41135>.
27. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]: предпринимательство. –Режим доступа: <http://www.gks.ru/>
28. [Faye S. McIntyre](http://www.jstor.org/action/doBasicSearch?Query=au%3A%22Faye+S.+McIntyre%22&wc=on&fc=on), [Sandra M. Huszagh](http://www.jstor.org/action/doBasicSearch?Query=au%3A%22Sandra+M.+Huszagh%22&wc=on&fc=on) [Internationalization of Franchise Systems](http://www.jstor.org/stable/25048623?&Search=yes&searchText=franchise&list=hide&searchUri=%2Faction%2FdoBasicSearch%3FQuery%3Dfranchise%26gw%3Djtx%26prq%3Dfranchasing%26hp%3D25%26acc%3Don%26aori%3Da%26wc%3Don%26fc%3Doff&prevSearch=&item=13&ttl=43815&returnArticleService=showFullText) Journal of International Marketing, Vol. 3, No. 4 (2005), pp. 39-56
29. [John R. Current](http://www.jstor.org/action/doBasicSearch?Query=au%3A%22John+R.+Current%22&wc=on&fc=on)*,* [James E. Storbeck](http://www.jstor.org/action/doBasicSearch?Query=au%3A%22James+E.+Storbeck%22&wc=on&fc=on)A Multiobjective Approach to Design Franchise Outlet Networks The Journal of the Operational Research Society*,* Vol. 45, No. 1 (Jan., 2004), pp. 71-81
30. [Martin L. Leibowitz](http://www.jstor.org/action/doBasicSearch?Query=au%3A%22Martin+L.+Leibowitz%22&wc=on&fc=on), [Stanley Kogelman](http://www.jstor.org/action/doBasicSearch?Query=au%3A%22Stanley+Kogelman%22&wc=on&fc=on)[The Franchise Factor for Leveraged Firms](http://www.jstor.org/stable/4479486?&Search=yes&searchText=franchise&list=hide&searchUri=%2Faction%2FdoBasicSearch%3FQuery%3Dfranchise%26gw%3Djtx%26prq%3Dfranchasing%26hp%3D25%26acc%3Don%26aori%3Da%26wc%3Don%26fc%3Doff&prevSearch=&item=23&ttl=43815&returnArticleService=showFullText) Financial Analysts Journal, Vol. 47, No. 6 (Nov. - Dec., 2001), pp. 29-43
31. [Martin L. Leibowitz](http://www.jstor.org/action/doBasicSearch?Query=au%3A%22Martin+L.+Leibowitz%22&wc=on&fc=on), [Stanley Kogelman](http://www.jstor.org/action/doBasicSearch?Query=au%3A%22Stanley+Kogelman%22&wc=on&fc=on) [Franchise Value and the Growth Process](http://www.jstor.org/stable/4479505?&Search=yes&searchText=franchise&list=hide&searchUri=%2Faction%2FdoBasicSearch%3FQuery%3Dfranchise%26gw%3Djtx%26prq%3Dfranchasing%26hp%3D25%26acc%3Don%26aori%3Da%26wc%3Don%26fc%3Doff&prevSearch=&item=3&ttl=43815&returnArticleService=showFullText) Financial Analysts Journal, Vol. 48, No. 1 (Jan. - Feb., 2002), pp. 53-62
32. [Peng S. Chan](http://www.jstor.org/action/doBasicSearch?Query=au%3A%22Peng+S.+Chan%22&wc=on&fc=on), [Robert T. Justis](http://www.jstor.org/action/doBasicSearch?Query=au%3A%22Robert+T.+Justis%22&wc=on&fc=on) [Franchise Management in East Asia](http://www.jstor.org/stable/4164949?&Search=yes&searchText=franchise&list=hide&searchUri=%2Faction%2FdoBasicSearch%3FQuery%3Dfranchise%26gw%3Djtx%26prq%3Dfranchasing%26hp%3D25%26acc%3Don%26aori%3Da%26wc%3Don%26fc%3Doff&prevSearch=&item=9&ttl=43815&returnArticleService=showFullText) The Executive*,* Vol. 4, No. 2 (May, 1990), pp. 75-85
33. Roger D. Blair Francine Lafontaine The Economics Of Franchising Published In The United States Of America By Cambridge University Press, New York 2005
34. USA Laws. 15. Code of Federal Regulations. Sections 1221-1225, 2801-2806. Washington.
35. Federal Trade Commission Rule on Disclosure Requirements and Progibitions Concerning Franchising and Business Opportunity Ventures.
1. USA Laws. 15. Code of Federal Regulations. Sections 1221-1225, 2801-2806. Washington. [↑](#footnote-ref-1)
2. Сосна С.А., Васильева Е.Н. Франчайзинг. Коммерческая концессия. - М.: ИКЦ ≪Академкнига≫, 2005. - 375 с. [↑](#footnote-ref-2)
3. Бобков, С.А. Правовое регулирование коммерческой концессии в Российской Федерации: автореф. дис. … канд. юрид. наук: 08.00.05: защищена 15.02.04: утв. 26.06.04 / Сергей Александрович Бобков. - М., 2004. - С.7. [↑](#footnote-ref-3)
4. Лещенко М. И. Основы лизинга. М.: Финансы и статистика, 2000. [↑](#footnote-ref-4)
5. Месяшная, Н.В. Вопросы правового регулирования франчайзинга в России: дис. … канд. экон. наук: 12.00.03: защищена 23.03.2000: утв. 27.07.2000 / Надежда Васильевна Месяшная.- М., 2000. - С.25. [↑](#footnote-ref-5)
6. Проблемы и перспективы франчайзинга в России // Малый бизнес Москвы 20-06-2006 15:15 (http://www.mbm.ru/newsitem.asp?id=41135). [↑](#footnote-ref-6)
7. Хабарова Н. Е. Франчайзинг в России как инструмент ускорения инновационного развития , 2007. [↑](#footnote-ref-7)
8. [Martin L. Leibowitz](http://www.jstor.org/action/doBasicSearch?Query=au%3A%22Martin+L.+Leibowitz%22&wc=on&fc=on), [Stanley Kogelman](http://www.jstor.org/action/doBasicSearch?Query=au%3A%22Stanley+Kogelman%22&wc=on&fc=on) [Franchise Value and the Growth Process](http://www.jstor.org/stable/4479505?&Search=yes&searchText=franchise&list=hide&searchUri=%2Faction%2FdoBasicSearch%3FQuery%3Dfranchise%26gw%3Djtx%26prq%3Dfranchasing%26hp%3D25%26acc%3Don%26aori%3Da%26wc%3Don%26fc%3Doff&prevSearch=&item=3&ttl=43815&returnArticleService=showFullText) Financial Analysts Journal, Vol. 48, No. 1 (Jan. - Feb., 2002), pp. 53-62 [↑](#footnote-ref-8)
9. [Martin L. Leibowitz](http://www.jstor.org/action/doBasicSearch?Query=au%3A%22Martin+L.+Leibowitz%22&wc=on&fc=on), [Stanley Kogelman](http://www.jstor.org/action/doBasicSearch?Query=au%3A%22Stanley+Kogelman%22&wc=on&fc=on)[The Franchise Factor for Leveraged Firms](http://www.jstor.org/stable/4479486?&Search=yes&searchText=franchise&list=hide&searchUri=%2Faction%2FdoBasicSearch%3FQuery%3Dfranchise%26gw%3Djtx%26prq%3Dfranchasing%26hp%3D25%26acc%3Don%26aori%3Da%26wc%3Don%26fc%3Doff&prevSearch=&item=23&ttl=43815&returnArticleService=showFullText) Financial Analysts Journal*,* Vol. 47, No. 6 (Nov. - Dec., 1991), pp. 29-43 [↑](#footnote-ref-9)
10. Сосна С.А., Васильева Е.Н. Франчайзинг. Коммерческая концессия. - М.: ИКЦ ≪Академкнига≫, 2005. - 375 с. [↑](#footnote-ref-10)
11. Новосельцев, О.В. Оценка коммерческой концессии / О.В. Новосельцев //Хозяйство и право. – 2000. - №3. - С. 100. [↑](#footnote-ref-11)
12. Баженов А. В. Моделирование общих проблем управления франчайзинговой системой: Автореф. дис. канд. экон. наук. М., 2000. [↑](#footnote-ref-12)
13. [Martin L. Leibowitz](http://www.jstor.org/action/doBasicSearch?Query=au%3A%22Martin+L.+Leibowitz%22&wc=on&fc=on), [Stanley Kogelman](http://www.jstor.org/action/doBasicSearch?Query=au%3A%22Stanley+Kogelman%22&wc=on&fc=on)[The Franchise Factor for Leveraged Firms](http://www.jstor.org/stable/4479486?&Search=yes&searchText=franchise&list=hide&searchUri=%2Faction%2FdoBasicSearch%3FQuery%3Dfranchise%26gw%3Djtx%26prq%3Dfranchasing%26hp%3D25%26acc%3Don%26aori%3Da%26wc%3Don%26fc%3Doff&prevSearch=&item=23&ttl=43815&returnArticleService=showFullText) Financial Analysts Journal, Vol. 47, No. 6 (Nov. - Dec., 2001), pp. 29-43. [↑](#footnote-ref-13)
14. [Faye S. McIntyre](http://www.jstor.org/action/doBasicSearch?Query=au%3A%22Faye+S.+McIntyre%22&wc=on&fc=on), [Sandra M. Huszagh](http://www.jstor.org/action/doBasicSearch?Query=au%3A%22Sandra+M.+Huszagh%22&wc=on&fc=on) [Internationalization of Franchise Systems](http://www.jstor.org/stable/25048623?&Search=yes&searchText=franchise&list=hide&searchUri=%2Faction%2FdoBasicSearch%3FQuery%3Dfranchise%26gw%3Djtx%26prq%3Dfranchasing%26hp%3D25%26acc%3Don%26aori%3Da%26wc%3Don%26fc%3Doff&prevSearch=&item=13&ttl=43815&returnArticleService=showFullText) Journal of International Marketing, Vol. 3, No. 4 (2005), pp. 39-56 [↑](#footnote-ref-14)
15. Сосна С.А., Васильева Е.Н. Франчайзинг. Коммерческая концессия. - М.: ИКЦ ≪Академкнига≫, 2005. - 375 с. [↑](#footnote-ref-15)
16. #  Глава 54 «Коммерческая концессия» Гражданского кодекса РФ (ГК РФ) от 26.01.1996 N 14-ФЗ - Часть 2// Консультант плюс.

 [↑](#footnote-ref-16)
17. Баженов А. В. Моделирование общих проблем управления франчайзинговой системой: Автореф. дис. канд. экон. наук. М., 2000. [↑](#footnote-ref-17)
18. #  Глава 54 «Коммерческая концессия» Гражданского кодекса РФ (ГК РФ) от 26.01.1996 N 14-ФЗ - Часть 2// Консультант плюс.

 [↑](#footnote-ref-18)
19. Проблемы и перспективы франчайзинга в России [Электронный ресурс]: Малый бизнес Москвы.- 2006 –электрон. текст. дан.- Режим доступа: http://www.mbm.ru/newsitem.asp?id=41135. [↑](#footnote-ref-19)
20. Проблемы и перспективы франчайзинга в России [Электронный ресурс]: Малый бизнес Москвы.- 2006 –электрон. текст. дан.- Режим доступа: http://www.mbm.ru/newsitem.asp?id=41135. [↑](#footnote-ref-20)
21. Проблемы франчайзинга [Электронный ресурс]: CNews Analytics/ Интернет-издание о высоких технологиях- электрон. текст. дан.–Режим доступа:http://www.cnews.ru/reviews/free/trade2005/articles/franchise.html. [↑](#footnote-ref-21)
22. Исследования рынков [Электронный ресурс]: исследование рынка кофеен. –Режим доступа: <http://marketing.rbc.ru/>. [↑](#footnote-ref-22)
23. Мераб Бен-Эл Бренд вместо залога/ Мераб Бен-Эл [Электронный ресурс]: президент ассоциации франчайзинга. – 2012. Режим доступа: [http://www.rg.ru](http://www.rg.ru/). [↑](#footnote-ref-23)
24. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]: предпринимательство. –Режим доступа: <http://www.gks.ru/> [↑](#footnote-ref-24)
25. Исследования рынков [Электронный ресурс]: исследование рынка кофеен. –Режим доступа: <http://marketing.rbc.ru/>. [↑](#footnote-ref-25)
26. Исследования рынков [Электронный ресурс]: исследование рынка кофеен. –Режим доступа: <http://marketing.rbc.ru/>. [↑](#footnote-ref-26)
27. Алгазина Д. Г. Особенности определения стратегии ценообразования в производственноторговых франчайзинговых системах // Изв. Алт. гос. ун-та. 2005. № 2 (36). С. 12–14. [↑](#footnote-ref-27)
28. Стажкова М.М. Договор франчайзинга: правовые основы, учет и налоги. - М.: "Статус-Кво 97", 2007. [↑](#footnote-ref-28)
29. Стажкова М.М. Договор франчайзинга: правовые основы, учет и налоги. - М.: "Статус-Кво 97", 2007. [↑](#footnote-ref-29)
30. Котляров И. Д. Математическая модель критериев принятия решения о приобретении франшизы и алгоритм поведения потенциального франчайзи//Вестн. ИНЖЭКОН.2007. [↑](#footnote-ref-30)
31. Котляров И. Д., Финансовая составляющая отношений франчайзинга: проблема расчета ставки рояти//Корпоративные финансы, 2011, № 1(17). [↑](#footnote-ref-31)
32. Котляров И. Д., Финансовая составляющая отношений франчайзинга: проблема расчета ставки рояти//Корпоративные финансы, 2011, № 1(17). [↑](#footnote-ref-32)
33. Метелкин А. Е. Предприятия малого бизнеса: современное состояние и тенденции развития [Текст] / А. Е. Метелкин // Молодой ученый. — 2012. — №10. — С. 129-132. [↑](#footnote-ref-33)
34. Мисняев М. П. Маркетинг на предприятиях общественного питания: анализ кофейного сегмента / Мисняев М. П., Гордеева М. Н. // аналитическая работа РЭА им. Плеханова. – 2008. [↑](#footnote-ref-34)