

# Доходно-рисковый подход к расчету ставки роялти при франчайзинге



**И. Д. Котляров,**  
к. э. н., доцент кафедры экономики фирмы,  
Санкт-Петербургский филиал  
государственного университета –  
Высшей школы экономики  
e-mail: [ivan.kotliarov@mail.ru](mailto:ivan.kotliarov@mail.ru)

*В статье показано, что при расчете ставки роялти при франчайзинге необходимо учитывать не только дополнительную прибыль франчайзи от использования интеллектуальной собственности франчайзера, но также и снижение риска его деятельности. Предложена методика расчета ставки роялти, учитывающая это снижение риска.*

**Ключевые слова:** роялти, франчайзинг.

## Введение

Роялти представляют собой регулярные выплаты за право использования чужой интеллектуальной собственности (торговой марки, патентов, технологий, ноу-хау и т. д.), осуществляемые ее собственнику лицом, которому было предоставлено это право. Как правило, величина роялти  $R$ , ден. ед., которые должен выплатить пользователь интеллектуальной собственности (ИС) ее владельцу, рассчитывается по формуле:

$$R = (r/100\%) V, \quad (1)$$

где  $r$  — ставка роялти, %;  $V$  — объем продаж, полученный благодаря использованию ИС.

Наиболее распространенными формами торговли ИС в настоящее время являются лицензирование и франчайзинг. Напомним определения этих экономических явлений.

Лицензия — разрешение на использование запатентованных изобретений, промышленных образцов, товарных знаков, знаков обслуживания, ноу-хау, авторских прав, предоставляемое правообладателем (лицензиаром) третьему лицу (лицензиату) на определенный срок, на определенной территории и на платной основе. Лицензирование — собственно предоставление лицензии.

Франчайзинг — передача собственником (франчайзером) неисключительного права на использование своих торговой марки, товарного знака, знака обслуживания и фирменного наименования и связанных с ними технологий и ноу-хау другой компании (на определенный срок, на определенных условиях и на определенной территории), которая будет вести свою коммерческую деятельность только под переданной

ей торговой маркой и в строгом соответствии с переданными ей технологиями. Набор объектов ИС, передаваемых при франчайзинге, называется франшизой, а компания, получающая право на их использование — франчайзи.

Разница между франчайзингом и лицензированием состоит в том, что лицензиат, как правило, обладает собственной торговой маркой и своим ассортиментом товаров и услуг. После получения права на изготовление продукта по чужой технологии или на использование чужой торговой марки он от своих продуктов и торговых марок не отказывается, а лишь встраивает новый продукт в свой товарный ассортимент, а новую марку — в свой портфель брендов. Франчайзи же работает только по технологиям франчайзера и под его торговой маркой; своими товарами, торговой маркой и технологиями он не обладает, и создавать и развивать их в течение срока действия франчайзингового договора он права не имеет.

Важной задачей при заключении договора о передаче прав на использование ИС является определение корректной ставки роялти. В случае лицензирования ее рассчитывают на основе представления о том, что лицензиар изымает часть сверхприбыли, получаемой лицензиатом благодаря использованию переданной ему ИС:

$$r = (k P_{\text{sup}})/(P_{\text{lic}}) 100\% = (k (P_{\text{lis}} - P_{\text{us}}))/(P_{\text{lic}}) 100\% = \\ = (k P_{\text{sup}})/(P_{\text{us}} + P_{\text{sup}}), \quad (2)$$

где  $k$  — доля лицензиара в сверхприбыли лицензиата;  $P_{\text{sup}}$  — сверхприбыль лицензиата, ден. ед.;  $P_{\text{us}}$  — обычная прибыль лицензиата (прибыль, которую он мог бы получить, продав такое же количество аналогичной

нелицензионной продукции), ден. ед.;  $P_{lic}$  — общая прибыль лицензиата, ден. ед.

Сверхприбыль лицензиата складывается из более высокой цены лицензионной продукции (обусловленной ее высоким качеством, известностью торговой марки, под которой она выпускается, и т. д.), а также из ее более низкой себестоимости (за счет получения от лицензиара более совершенных производственных технологий).

Определение величины  $k$  происходит на основе как договоренностей между лицензиатом и лицензиаром, так и с учетом сложившихся в соответствующей отрасли традиций. Эксперты говорят о некотором усредненном значении  $k$ , равном 0,25.

Аналогичный подход применяют и к расчету ставки роялти при франчайзинге (Д. Г. Алгазина [1], Н. С. Королева [2], М. М. Стажкова [4]), т. е. предполагается, что роялти и в этом случае также представляет собой всего лишь изъятие части сверхприбыли франчайзи. Однако, с точки зрения автора, это принципиально неверно, так как выгода от использования ИС при франчайзинге и лицензировании носит разный характер. Ниже будет сделана попытка разработать новую модель расчета ставки роялти при франчайзинге с учетом содержательных отличий франчайзинга от лицензирования.

#### Новый метод расчета ставки роялти при франчайзинге

Интересно отметить, что, несмотря на очевидную важность разработки математической модели расчета ставки роялти, этой проблеме в профильной литературе уделяется достаточно мало внимания. В наиболее подробном зарубежном исследовании, посвященном франчайзингу, вопросу расчета ставки роялти уделено большое внимание (R. D. Blair, F. Lafontaine [5]), однако авторы сосредоточились на разработке соответствующих экономико-математических моделей; исследованием структуры роялти они не занимались. В российских же исследованиях, как уже было сказано выше, расчет ставки роялти проводится по методике, аналогичной формуле (1) (при которой основным преимуществом франчайзинга выступает возможность получить дополнительный доход).

При всем сходстве лицензирования и франчайзинга (в обоих случаях речь идет об использовании чужой ИС на возмездной основе), между этими явлениями существует важное различие: при лицензировании лицензиат лишь добавляет новые продукты в собственный товарный портфель, тогда как при франчайзинге речь идет о создании нового предприятия, которое будет работать исключительно под торговой маркой франчайзера. Таким образом, если в случае лицензирования речь действительно идет лишь о дополнительной прибыли лицензиата, то при франчайзинге франчайзи получает от франчайзера саму возможность ведения самостоятельного эффективного бизнеса. Интересно отметить, что именно этот аспект в теоретических работах, посвященных франчайзингу, рассматривается как ключевое преимущество франчайзинга, однако до сих пор, насколько нам известно, не делалось попыток

его математической формализации для разработки корректного алгоритма расчета ставки роялти.

Как представляется, возможность ведения собственного эффективного бизнеса включает в себя две составляющие:

- Возможность получать больший доход по сравнению с нефранчайзинговыми предприятиями, предлагающими аналогичный товар (за счет более высокой цены, обусловленной наличием у франчайзи известной торговой марки; этот аспект роднит франчайзинг с лицензированием).
- Большая стабильность бизнеса и меньший риск неуспеха (благодаря использованию известной торговой марки и подтвердивших свою эффективность на практике коммерческих и производственных технологий, предоставленных франчайзером). Этот аспект франчайзинга достаточно подробно проанализирован в нашей статье (И. Д. Котляров [3]).

Это означает, что франчайзи должен не только делиться своим сверхдоходом с франчайзером, но также и выплачивать ему вознаграждение за снижение риска своей деятельности.

По этой причине целесообразным представляется рассматривать не ожидаемый доход франчайзи  $P_{fr}$ , а его вероятностный доход  $V_{fr}$ :

$$V_{fr} = W_{fr} P_{fr},$$

где  $W_{fr}$  — вероятность получения дохода.

Аналогично вводится вероятностный доход независимого предпринимателя  $V_{ind}$ :

$$V_{ind} = W_{ind} P_{ind},$$

где  $P_{ind}$  — средний доход независимого предпринимателя (от продажи такого же количества аналогичной продукции под собственной торговой маркой в том же регионе);  $W_{ind}$  — вероятность получения независимым предпринимателем дохода  $P_{ind}$ . Обуславливается степенью выживания новых компаний в данном регионе.

Очевидно, что

$$W_{fr} P_{fr} = (W_{ind} + W_{sup}) (P_{ind} + P_{sup}), \quad (3)$$

где  $W_{sup}$  — дополнительная вероятность получения дохода (или, если выразиться несколько ненаучно, прирост безрисковости деятельности франчайзи по сравнению с независимым предпринимателем за счет получения такого инструмента привлечения потребителей, как известная торговая марка, а также эффективных коммерческих технологий франчайзера);  $P_{sup}$  — дополнительный доход, получаемый франчайзи от ведения деятельности под торговой марки франчайзера и с использованием его технологий (по сравнению с доходом независимого предпринимателя).

Раскрывая скобки в выражении (3), получаем

$$W_{fr} P_{fr} = W_{ind} P_{ind} + W_{sup} P_{ind} + W_{ind} P_{sup} + W_{sup} P_{sup}. \quad (4)$$

Это означает, что ставка роялти должна рассчитываться по формуле

$$r = (A W_{\text{ind}} P_{\text{ind}} + B W_{\text{sup}} P_{\text{ind}} + C W_{\text{ind}} P_{\text{sup}} + D W_{\text{sup}} P_{\text{sup}}) / (W_{\text{ind}} P_{\text{ind}} + W_{\text{sup}} P_{\text{ind}} + W_{\text{ind}} P_{\text{sup}} + W_{\text{sup}} P_{\text{sup}}) 100\%, \quad (5)$$

где  $A, B, C, D$  — доля франчайзера в соответствующей компоненте дохода франчайзи (в общем случае эти доли не равны).

Это означает, что, в отличие от дохода лицензиата, доход франчайзи разлагается на четыре составляющих. Таким образом, для расчета ставки роялти необходимо разработать методы нахождения величин  $A, B, C, D$  (будем называть их долевыми множителями). Проанализируем формулу (4) подробнее.

Очевидно, что в ее правой части можно выделить «смешанные» и «независимые» слагаемые. Независимыми слагаемыми будем называть те, нижние индексы у обеих частей которых совпадают (т. е. соответствующий компонент дохода франчайзи обеспечивается за счет усилий только одной стороны сделки франчайзинга — либо самого франчайзи, либо франчайзера), а смешанными — те, у которых нижние индексы различаются.

С точки зрения автора, распределяться между участниками франчайзинговой сделки должны только те элементы дохода франчайзи, которые являются смешанными (иными словами, которые обеспечиваются совместными усилиями франчайзи и франчайзера), тогда как независимые компоненты должны целиком отходить той стороне франчайзинговой сделки, чьими усилиями они достигнуты. Это означает, что значение  $A$  должно быть равно 0 (очевидно, что франчайзер не может претендовать на долю в доходе, который франчайзи получил бы в любом случае и без переданной ему ИС), а  $D$  должно принимать значение 1 (поскольку эта доля дохода франчайзи целиком обуславливается наличием у него ИС, предоставленной франчайзером).

Отметим, что помимо метода расчета величины роялти как доли от оборота франчайзи, существует и альтернативная методика, согласно которой роялти представляет собой фиксированную величину, не зависящую от объема продаж франчайзи. С точки зрения автора, размер этой фиксированной величины роялти  $R_{\text{fix}}$  может рассчитываться как

$$R_{\text{fix}} = W_{\text{sup}} P_{\text{sup}}^{\text{av}},$$

где  $P_{\text{sup}}^{\text{av}}$  — средний дополнительный доход франчайзи данной франчайзинговой сети, ден. ед. Это минимальный экономически оправданный размер роялти. Если роялти меньше этой величины, то франчайзер не только не изымает часть сверхдохода франчайзи, но и недополучает свой собственный доход.

Что касается величин  $B$  и  $C$ , то для их определения могут быть использованы следующие подходы:

1.  $B = C = 1$ . Это означает, что франчайзер, желая максимизировать свою прибыль, изымает у франчайзи весь дополнительный доход, получаемый им от использования ИС франчайзера. Такая модель может применяться в случае известной и престижной торговой марки франчайзера. Хотя этот вариант

задания значений множителей неудобен для франчайзи, тем не менее, он все равно может оказаться приемлемым для него. Дело в том, что, хотя фактический доход франчайзи  $P_{\text{fact}}$  в этом случае будет меньше дохода независимого предпринимателя:

$$P_{\text{fact}} = P_{\text{ind}} (W_{\text{ind}}) / (W_{\text{sup}} + W_{\text{ind}}),$$

франчайзи получает гарантию долгосрочного существования своего бизнеса и стабильного, хотя и меньшего дохода. Если этот уменьшенный доход достаточен для покрытия издержек франчайзи на организацию и ведение своего бизнеса, и обеспечивает ему приемлемый уровень рентабельности, франчайзи вполне может согласиться на такой вариант расчета роялти, так как минимизация риска для него важнее максимизации доходов.

Следует указать, что именно на этом примере хорошо заметна разница между лицензированием и франчайзингом: лицензиат, как уже было сказано выше, заинтересован не в минимизации риска, а в росте дохода, и изъятие всего дополнительного дохода от использования лицензии для него неприемлемо, тогда как франчайзи, будучи в первую очередь заинтересован в выживании своего бизнеса, на такое изъятие вполне может согласиться, и при этом все равно получит выгоду за счет снижения риска;

2. Множители  $B$  и  $C$  рассчитываются по формулам:

$$B = W_{\text{sup}} / (W_{\text{sup}} + W_{\text{ind}}), \\ C = P_{\text{sup}} / (P_{\text{sup}} + P_{\text{ind}}). \quad (6)$$

С точки зрения автора, такой подход наиболее прост и прозрачен — величина долевого множителя пропорциональна вкладу франчайзера в общий доход и в общую вероятность выживания франчайзи соответственно. Примем эту методику в качестве базовой;

3. Множители  $B$  и  $C$  рассчитываются по формуле

$$B = C = \max \{ W_{\text{sup}} / (W_{\text{sup}} + W_{\text{ind}}); P_{\text{sup}} / (P_{\text{sup}} + P_{\text{ind}}) \}. \quad (7)$$

Эта схема соответствует желанию франчайзера увеличить свой доход за счет франчайзи.

Дополнительный доход франчайзера  $R_{\text{add}}$  в этом случае по сравнению с формулой (7) составит

$$R_{\text{add}} = [\max \{ W_{\text{sup}} / (W_{\text{sup}} + W_{\text{ind}}); P_{\text{sup}} / (P_{\text{sup}} + P_{\text{ind}}) \} - (W_{\text{sup}} / (W_{\text{sup}} + W_{\text{ind}}))] W_{\text{sup}} P_{\text{ind}} + [\max \{ W_{\text{sup}} / (W_{\text{sup}} + W_{\text{ind}}); P_{\text{sup}} / (P_{\text{sup}} + P_{\text{ind}}) \} - (P_{\text{sup}} / (P_{\text{sup}} + P_{\text{ind}}))] W_{\text{ind}} P_{\text{sup}}.$$

Очевидно, что как минимум одно из слагаемых в этой формуле будет равно 0.

Отметим, что механизм выравнивания долей франчайзера в смешанных компонентах дохода франчайзи удобен своей прозрачностью.

Вероятно, такая схема может быть рекомендована для использования на стабильных рынках, где торговая

марка франчайзера хорошо известна и служит гарантией привлечения покупателей;

4. Множители  $B$  и  $C$  рассчитываются по формуле

$$B = C = \min \{W_{\text{sup}} / (W_{\text{sup}} + W_{\text{ind}}); P_{\text{sup}} / (P_{\text{sup}} + P_{\text{ind}})\}. \quad (8)$$

Эта модель, напротив, позволяет франчайзи увеличить свой доход. Она может применяться на сложных рынках, ведение бизнеса на которых требует больших усилий от франчайзи (например, при запуске франчайзинговой сети на рынке иностранного государства, где бренд франчайзера неизвестен; в этой ситуации франчайзи сложнее реализовать весь потенциал франшизы, чем на тех рынках, где соответствующий бренд хорошо известен).

Доход  $R_1$ , который франчайзер недополучит в этом случае по сравнению с базовой методикой, может быть найден по формуле

$$\begin{aligned} R_1 = & [(W_{\text{sup}} / (W_{\text{sup}} + W_{\text{ind}})) - \\ & - \min \{W_{\text{sup}} / (W_{\text{sup}} + W_{\text{ind}}); P_{\text{sup}} / (P_{\text{sup}} + P_{\text{ind}})\}] W_{\text{sup}} P_{\text{ind}} + \\ & + [(P_{\text{sup}} / (P_{\text{sup}} + P_{\text{ind}})) - \\ & - \min \{W_{\text{sup}} / (W_{\text{sup}} + W_{\text{ind}}); P_{\text{sup}} / (P_{\text{sup}} + P_{\text{ind}})\}] W_{\text{ind}} P_{\text{sup}}. \end{aligned}$$

5. Множители  $B$  и  $C$  задаются следующим образом: один из них принимается равным 1, а второй рассчитывается по методу 3 (формула (6)). В этом случае франчайзер полностью изымает в свою пользу одну из компонент дополнительного дохода, тогда как вторая компонента распределяется между франчайзи и франчайзером пропорционально их вкладу. Вероятно, изыматься должна та компонента дохода, вклад в формирование которой франчайзера максимальный;

6. Один из множителей принимается равным нулю, а второй — равным единице. Иными словами, один из компонентов дополнительного дохода полностью отходит к франчайзеру, а второй — к франчайзи.

Отметим, что перечисленные варианты задания значений множителей  $B$  и  $C$  представляют собой наиболее простые с математической точки зрения, и наиболее очевидные и прозрачные с экономической точки зрения способы. На практике, разумеется, франчайзер может задать их значение иным способом, отталкиваясь от своих целей и задач. Отметим, что значения  $B$  и  $C$  задаются именно франчайзером, так как условия предоставления франшизы определяет он.

Не следует думать, что описанная методика расчета ставки роялти имеет исключительно теоретический характер — на рынках с давними традициями франчайзинга существует достаточно подробная статистика, позволяющая определить, каков дополнительный до-

ход франчайзи от использования переданной ему ИС, насколько выше вероятность выживания франчайзи по сравнению с независимым предпринимателем, и каков средний доход независимого предпринимателя. В ряде случаев соответствующую статистику собирают сами франчайзеры. И поэтому (особенно это справедливо для крупных сетей, заинтересованных в эффективном управлении доходами от франчайзи, и обладающих необходимыми организационными и информационными ресурсами для создания и функционирования такой системы) подготовка базовой информации для расчета по приведенной выше методике значительных затруднений не представляет.

## Выводы

Наиболее важным результатом данной работы, по мнению автора, является то, что удалось связать стремление франчайзи минимизировать свои риски с методикой расчета роялти. Иными словами, в ставке роялти при франчайзинге присутствует не только доходная, но и рисковая составляющая, что служит дополнительным отличием этой формы передачи ИС от лицензирования.

Следующим этапом исследования должен стать сбор статистической информации по российскому рынку франчайзинга с целью практической апробации предложенного алгоритма расчета ставки роялти.

### Список использованных источников

1. Д. Г. Алгазина. Особенности определения стратегии ценообразования в производственно-торговых франчайзинговых системах // Известия Алтайского государственного университета, № 2, 2005.
2. Н. С. Королева. Показатели и критерии оценки эффективности франчайзинга в предпринимательской деятельности // Вестник ИНЖЭКОНа, № 4, 2006.
3. И. Д. Котляров. Математическая модель принятия решения о приобретении франшизы // Проблемы управления, № 5, 2007.
4. М. М. Стажкова. Договор франчайзинга: правовые основы, учеты и налоги. М.: ООО ИИА «Налог Инфо», ООО «Статус Кво 97», 2007.
5. R. D. Blair, F. Lafontaine. The Economics of Franchising. New York, 2005.

### Risk-income approach to royalty rate calculation in case of franchising

I. D. Kotliarov, Cand. Sc., Economics, Associate Professor, State University – Higher School of Economics, St. Petersburg branch, Faculty of Economics, Chair of Economy of the Firm.

The present article demonstrated that the algorithm of royalty calculation in case of franchising should include not only the additional income that franchise earns thanks to intellectual property obtained from franchisor, but also the risk decrease. A model of royalty calculation taking into account this risk is proposed.

**Keywords:** roaylty, franchising.