

ISBN 978-83-66216-01-3

М.Ю. БЕРДИНА, А.Э. БЕРДИН

# МЕЖДУНАРОДНЫЙ ФРАНЧАЙЗИНГ: ПУТИ ТРАНСФЕРА НЕМАТЕРИАЛЬНЫХ АКТИВОВ БИЗНЕСА

МОНОГРАФИЯ



 iScience

Варшава, Польша - 2019

М.Ю. БЕРДИНА  
А.Э. БЕРДИН

**МЕЖДУНАРОДНЫЙ ФРАНЧАЙЗИНГ:  
ПУТИ ТРАНСФЕРА НЕМАТЕРИАЛЬНЫХ  
АКТИВОВ БИЗНЕСА**

**МОНОГРАФИЯ**

**Варшава-2019**

**Авторы:**

**М.Ю. Бердина**

**А.Э. Бердин**

**Рецензенты:**

**Иванова Н. А.**, к.э.н., доцент, доцент кафедры экономики высокотехнологичных производств Санкт-Петербургского государственного университета аэрокосмического приборостроения

**Хейфец В. Л.**, д.и.н., доцент, профессор кафедры теории и истории международных отношений Санкт-Петербургского государственного университета

Настоящая работа посвящена изучению достаточного молодого в коммерческом мире способа ведения бизнеса, как международный франчайзинг. Авторами он представлен с применением концепции авторского подхода, суть которого – использование отдельной, но самостоятельной составляющей международного бизнеса и коммерческого трансфера нематериальных активов (в первую очередь, брэндов и бизнес-концепций), теоретическая и методологическая база которой уже сложились и в достаточной степени определена на Западе, что дает возможность применять основные ее положения для оценки и осмысления развития глобализации бизнеса посредством международного коммерческого трансфера нематериальных активов. Такой компонентой международного бизнеса, по нашему мнению, является международный франчайзинг. Проблема теоретического осмысления феномена международного франчайзинга, разработка единой понятийно-категориальной системы, с помощью которой описывается вся процедура функционирования системы франчайзинга, остается одной из актуальнейших для российской экономической науки. В то же время, в работах по международному франчайзингу до сих пор нет единого понимания и представления многих вопросов, что особенно характерно для отечественных работ.

**ISBN 978-83-66216-01-3**

© М.Ю. Бердина, А.Э. Бердин. 2019

© iScience Sp. z o. o.

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	4
<b>ЧАСТЬ 1. ФРАНЧАЙЗИНГ В СИСТЕМЕ МЕЖДУНАРОДНОГО ТРАНСФЕРА НАУЧНО- ТЕХНИЧЕСКОГО И МАРКЕТИНГОВОГО ЗНАНИЯ.</b> .....	7
1. Основные формы торговли знаниями в системе интернационализации бизнеса.....	7
2. Понятийно-категориальная и терминологическая парадигма международного франчайзинга.....	39
3. Генезис, история развития и интернационализация франчайзинга.....	56
4. Основные организационные характеристики интернационализации франчайзинга.....	76
5. Преимущества и недостатки франчайзинга для участников сети.....	88
<b>ЧАСТЬ 2. ВЛИЯНИЕ НАЦИОНАЛЬНЫХ ПРАВОВЫХ ОБОЛОЧЕК НА РАЗВИТИЕ МЕЖДУНАРОДНЫХ ФРАНЧАЙЗИНГОВЫХ СЕТЕЙ.</b> .....	99
6. Национальная специфика организационно-правовых форм франчайзинга.....	100
7. Национально-правовые особенности регулирования франчайзинговых соглашений.....	112
8. Проблемы согласования национально-правовых оболочек сторон международных франчайзинговых соглашений.....	128
<b>ЧАСТЬ 3. ОСОБЕННОСТИ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ФРАНЧАЙЗИНГОВЫХ СЕТЕЙ В РОССИИ</b> .....	141
9. Национально-отраслевой анализ развития франчайзинговых сетей в России.....	143
10. Перспективы развития и интернационализации франчайзинговых сетей в России и за рубежом.....	160
11. Роль франчайзинга в развитии международного бизнеса.....	178
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b> .....	188
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ</b> .....	195

## ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время представители высшей школы и менеджеры компаний часто говорят о проблемах международного бизнеса, пытаясь решить вопросы теории и практики. В результате появляются новые концепции международного бизнеса, которые не просто носят новаторский характер, но зачастую могут быть отнесены к фундаментальным исследованиям по теории международного бизнеса.

Считается [8], что на современном этапе развития международного бизнеса на первое место выходит коммуникативная составляющая, обеспечивающая компаниям-продавцам поиск и удержание «своего» покупателя. Продавцы должны обеспечивать (на макроуровне) учет национальной культуры, экономических и политико-правовых особенностей окружающей бизнес-среды принимающих стран, а также (на микроуровне) бизнес-культуры зарубежных контрагентов.

Традиционной формой международных бизнес-операций (МБО), с которых начинается изучение специфики внешнеэкономических сделок, являются экспортные/импортные операции. Однако в силу многих причин, в последнее время четко выразилась тенденция смещения пропорций в сторону «нематериальной торговли» как потребительскими, так и бизнес-товарами и услугами. Здесь, входящая на новые страновые рынки компания также имеет дело с жесточайшей конкуренцией, в первую очередь, в силу того, что номенклатура товаров и услуг не бесконечна, а существующие сегменты и ниши уже заняты ведущими компаниями.

Международный опыт показывает, что наиболее перспективной для компаний-инноваторов является попытка войти на международный рынок услуг или рынок объектов интеллектуальной собственности, подпадающих под концепцию коммерческого «трансфера знания». Если компания небольшая и не имеет достаточного опыта работы (а главное – не имеет правильно построенного и известного брэнд-нейма), ей будет очень трудно появиться на новом рынке, что делает актуальной помощь более крупной компании и возможность вести бизнес под ее «зонтиком». Данное положение тем более применимо для теоретиков и практиков международного бизнеса, проповедующих стремительное развитие и приобретающую безусловную актуальность в начале третьего тысячелетия «экономику знаний». Еще одним фактором в пользу исследования трансфера знания является относительная легкость преодоления им тарифных и нетарифных барьеров, что также

достаточно актуально, несмотря на международные меры либерализации торговли.

В ряде промышленно развитых стран продолжают существовать завуалированные, но от этого не менее жесткие протекционистские меры. Эти барьеры во все большей степени принимают нетарифный характер. Так, например, вводятся специальные стандарты на ввозимые товары, а также запутанные бюрократические процедуры для таможенного и прочего оформления импортной продукции. Для международного трансфера услуг и объектов интеллектуальной собственности (особенно нематериальных активов) такого рода ограничений практически не обнаруживается. Кроме того, препятствиями для торговли вещными товарами могут выступать риски (от политических до транспортных).

Необходимость изучения международного франчайзинга как способа коммерческого трансфера объектов интеллектуальной собственности/нематериальных активов сохранит свою актуальность.

Во-первых, это связано с перспективностью все большего использования компаниями в своей деятельности низкорисковых способов ведения внешнеэкономической деятельности (ВЭД), обеспечивающих трансфер нематериальных активов. Во-вторых, с появлением в теории международного бизнеса концепции глобального интегрированного маркетингового канала [7, 80], а также с появлением сетеобразующих бизнес-структур, считающихся ныне доминирующим типом организации, представляется очевидным, что франчайзинг как раз и является одним из звеньев глобализации международного бизнеса.

Для нашей работы интерес представляют составляющие трансфера нематериальных активов, к которым относятся как титулы (например, товарные марки, патенты, зарегистрированные ноу-хау), так и собственно объекты интеллектуальной собственности (бренды, технологии, идеи, концепции ведения бизнеса, ноу-хау менеджмента/маркетинга). Франчайзинг, сфера действия которого никак не ограничивается рынком потребительских услуг, предстает ярчайшим примером появления канала, где основным предметом обмена служат нематериальные активы, а среди них, на первом месте – бренды и концепции ведения бизнеса. Передача концепции ведения бизнеса, раскрытие некоторых коммерческих секретов носит нерыночный характер, существуя непосредственно между франчайзером и франчайзи (субфранчайзи). Как определяют Д. Шульц и Ф. Китчен [183], «бренд является центром, или средоточием того, что покупатель хочет, требует и рассматривает как действительную ценность...В эпоху все возрастающего сходства между

конкурирующими брэндами, когда ценовые стратегии и каналы дистрибьюции становятся почти единообразными, коммуникация становится сердцем и душой маркетинга». Центральное место брэнда как основного нематериального актива глоболизирующихся франчайзинговых сетей нашло себе место и в практических рекомендациях по их развитию через брэндинг. Заключая франчайзинговое соглашение, франчайзи автоматически получает в свое распоряжение право пользования известным брэндом, а также собственно ноу-хау, в основном представленное в концепции ведения бизнеса в данной системе франчайзинга.

Наконец, что можно считать особенно актуальным в силу перехода постсоциалистических стран к рыночной экономике, данная область исследования затрагивает вопросы нормативно-правовой базы. В частности, принципиальным является вопрос о согласовании правовой оболочки международных франчайзинговых соглашений, нормы которой обеспечивают регулирование франчайзинговых отношений как в отечестве, так и в принимающей стране, т.е. в макросреде международного бизнеса. Данное положение особо актуально для современной России, в которой, несмотря на безграничные возможности для развития франчайзинга, практически отсутствует соответствующая законодательная база. Простое копирование зарубежных моделей управления и ведения бизнеса зачастую чревато усвоением идеологии подчинения, благодатную почву которой создает эффект проявления интернациональных различий (особенно в цене товара или в стоимости рабочей силы) на территории принимающей страны. Этот идеологический аспект глобализации бизнеса напрямую относится к международному франчайзингу, поскольку компания-франчайзер, находясь заведомо в более выигрышной позиции, начинает диктовать свои условия при принятии решения об открытии своей франчайзинговой точки на рынке принимающей страны. Это положение также актуализирует задачу научного осмысления зарубежного опыта в области национальных нормативно-правовых особенностей регулирования франчайзинга. Степень изучения, постижения и принятия российскими компаниями концепции международного франчайзинга с возможной для них эксплуатацией конкурентного преимущества, будучи интегрированной по всему массиву российского международного предпринимательства, достаточно хорошо коррелирует с проблемой разработки национальной системы франчайзинга.

## ЧАСТЬ 1. ФРАНЧАЙЗИНГ В СИСТЕМЕ МЕЖДУНАРОДНОГО ТРАНСФЕРА НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКОГО И МАРКЕТИНГОВОГО ЗНАНИЯ

### Глава 1. Основные формы торговли знаниями в системе интернационализации бизнеса

В условиях глобализации мировой экономики международный бизнес развивается очень быстро. Это подтверждается значительным ростом международной торговли, потоков иностранных инвестиций, обмена информацией. Так, например, за вторую половину XX в. объем мирового ВВП вырос в 28,7 раза, объем мирового экспорта – в 41,6 раза [30, с. 107]; объем прямых зарубежных инвестиций во всем мире увеличился в 1980 г. с 4,8% до 9,6% от совокупного мирового ВВП к концу XX в. (рис.1)

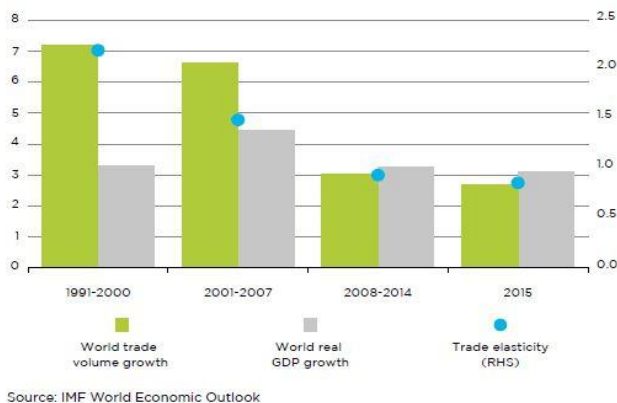


Рис.1 Динамика изменений мировой торговли с 1991 по 2015 гг. [44]

Начало же 21 века отмечается нестабильным положением и соответствующими макроэкономическими мировыми показателям (рис.2). Это связано, в первую очередь, с нестабильной экономической и политической ситуацией в ряде ведущих стран, которые являются ключевыми игроками на мировых рынках, мировыми экономическими кризисами, последствия которых до сих пор еще не преодолены.



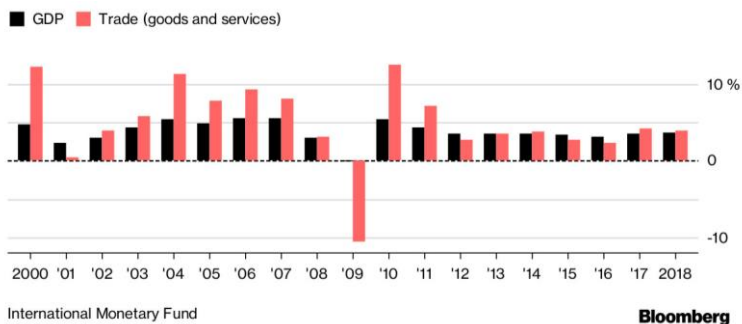


Рис. 2. Динамика мировой торговли и ВВП с 2000 по 2018 гг.

Что касается наших дней, то по прогнозам Международного валютного фонда (МВФ), рост мирового ВВП в 2018 году составит 3,7% против 3,6% по итогам 2017 года. Растет и мировая торговля. По предварительным оценкам экспертов МВФ, объем мировой торговли товарами и услугами увеличился в 2017 году на 4,2% по сравнению с 2,4% годом ранее. Примечательно, что в 2017 году впервые с 2014 года мировая торговля опередила по темпам роста мировой ВВП. Опережающий рост международной торговли по сравнению с мировым ВВП был обычным явлением в докризисные времена [39, 44], когда показатель эластичности мировой торговли по мировому ВВП находился на уровне около 1,5% (т.е. рост мирового производства на 1% имел отклик в виде роста мировой торговли на 1,5%).

Со времен мирового финансового кризиса 2007 – 2008 гг. прошло уже 10 лет, а темпы роста международной торговли еще не достигли предкризисного уровня. Тем не менее, наметившиеся в 2017 г. тенденции роста мировой экономики и торговли внушают оптимизм.

### Понятие «Знание» в международном бизнесе

Количественные показатели недостаточны, поэтому для понимания развития современного мирового хозяйства необходимо изучение методов и форм интернационализации бизнеса. В наиболее общем виде, для *интернационализации бизнеса* можно дать следующее лаконичное определение: процесс все более глубокого вовлечения хозяйствующих субъектов в международные бизнес-операции. Степень интернационализации компании зависит от соотношения различных внешних и внутренних факторов. К внешним

факторам, помимо известных элементов внешней бизнес-среды и, особо, характеристик целевых рынков, мы предлагаем относить приемлемые формы и методы бизнес-операций на зарубежном рынке. К внутренним – ресурсные возможности данной компании. Так, компания может предложить на зарубежный рынок новый товар или услугу, существующий товар или услугу без изменений, дополнительные услуги, «ноу-хау», технологии, а также их комбинации.

Выбор адекватных стратегическим целям и задачам интернационализирующейся компании методов и форм международных бизнес-операций зависит от соотношения характеристик конкретного рынка, на который нацелена компания, а также – характеристик ее товаров/услуг. В научной литературе уже давно устоялось положение о необходимости выделения трех уровней принятия менеджерских решений – стратегический, оперативный (функциональный), тактический [84, с. 177-180; 163]. Именно на оперативном уровне рассматриваются вопросы и принимаются решения, связанные со способами вхождения на зарубежные рынки [30, гл. 8; 84, гл. 12], при помощи которых международная компания будет осуществлять свои международные операции (например экспорт/импорт, франчайзинг, совместные предприятия).

В зависимости от сочетаемости основных критериев международного бизнеса, определяющих природу предмета и окончательности обмена, предлагается выделять четыре группы форм международных бизнес-операций [85].

1. **«товар»** - товар производится в стране-отечестве и поставляется в принимающую страну (т.е. все виды экспорта);

2. **«ноу-хау»** - проблемы, возникающие с поставкой товара в принимающую страну, например, протекционистская политика государства или затруднения с транспортировкой, приводят к переходу от продаж товара к продаже идей товара и/или концепции бизнеса и научно-технической помощи (услуг) (т.е. международный лицензинг, франчайзинг, инжиниринг);

3. **«производство/инвестиции»** производственная/маркетинговая деятельность в принимающей стране с разным «весом» разделения технологического цикла между странами (т.е. от зарубежной сборки до полного технологического цикла) и различными долями участия в капитале предприятия (прямые зарубежные инвестиции);

4. **«аренда»** - международные арендные отношения средств производства (т.е. все виды аренды) и ноу-хау менеджмента/маркетинга (управленческий контракт).

Наш интерес в данной классификации представляет группа «*ноу-хау*» (табл. 1), которую также можно именовать «*знания*», несмотря на то, что если толковать «знания» расширительно, то мы обнаруживаем их трансфер в составе всех четырех групп, а именно:

1. *«товар»* - овеществленное знание;
2. *«ноу-хау»* - собственно знание, в основном представленное в документарной и, частично, персонифицированной, форме;
3. *«производство/инвестиции»* - то же самое, но с непосредственным контролем за рубежом в силу промышленной собственности, собственника знания;
4. *«аренда»* - также трансфер овеществленного или персонифицированного знания, как правило, передаваемый на временной основе.

*Таблица 1*

**Соответствие метода реализации трансфера знаний в системе группы «ноу-хау» международных бизнес-операций [85]**

ФОРМЫ	МЕТОДЫ				
	Прямой	Косвенный <sup>1</sup>	Встречная торговля	Институциональный	Электронный
	Кооперативный <sup>2</sup>				
Лайсензинг	1а, 1б, 2а, 2б, 3, 4		1с	N.A.	7
Франчайзинг	1а, 1б, 1с, 2а, 2б, 3, 4				
<b>СИСТЕМАТИЗАЦИЯ ПРЕДМЕТОВ МЕЖДУНАРОДНЫХ КОММЕРЧЕСКИХ СДЕЛОК</b>					
1. товары в материально-вещественной форме;					
a. машины и оборудование;					
b. сырье и полупродукты;					
c. конечные товары;					
2. научно-технические знания, интеллектуальная собственность;					
a. документарная форма (например, патенты, ноу-хау, торговая марка, копирайт);					
b. персонифицированная форма (например, командирование консультантов/инструкторов);					
3. услуги класса «международный комплексный инжиниринг»;					
4. услуги по совершенствованию маркетинговой деятельности.					
5. бытовые услуги населению;					
6. услуги класса «международный туризм»;					
7. виртуальные товары (например, программные продукты) и услуги (например, консалтинг и обучение).					

<sup>1</sup> Выдача сублицензий и субфранчайзинг

<sup>2</sup> Не отмечен

В силу протекционистской политики многих государств (влияние тарифных и нетарифных барьеров, ограничения на экспорт и т.д.) для компании становится затруднительным проникновение ее товаров на рынки принимающей страны, они могут стать там неконкурентоспособными. В силу этого (хотя данный фактор отнюдь не является единственным), компании выбирают группу бизнес-операций «ноу-хау» для вхождения на зарубежные рынки, основной характеристикой которой является не перемещение товаров, а коммерческий трансфер знаний, и чаще всего имеющих статус интеллектуальной собственности.

О выделении рынка интеллектуальной собственности, как из одной их составляющих мирового рынка услуг, в самостоятельный сектор общемирового рынка в настоящее время спорить не приходится. Это стало вполне доказанным фактом, с чем соглашаются западные и отечественные экономисты. Однако понятие «интеллектуальная собственность», или скорее, «интеллектуальный капитал», «интеллектуальные ресурсы» [21, с. 10] является столь сложным и вбирает в себя разнонаправленные составляющие, что говорить о торговле объектами интеллектуальной собственности, или *результатами* интеллектуальной деятельности, в целом, несколько некорректно, т.к. *продать/купить*, т.е. изменить *титул собственности* на объект можно лишь в том случае, если он имеет натурально-вещественную, материальную форму, в то время как с определенными видами интеллектуальной собственности, не имеющих материальной основы, возможен лишь *трансфер*, или *временный обмен с сохранением права собственности* у их владельца. Таким образом, в рамках настоящего диссертационного исследования целесообразно провести анализ основных видов интеллектуальной собственности.

Прежде всего, как отмечает С. М. Климов, необходимо различать понятия «интеллектуальный капитал» и «интеллектуальные ресурсы» [21, с. 10]. *Интеллектуальный капитал* рассматривается как совокупность индивидуальных способностей человека, характеризующих качество рабочей силы. *Интеллектуальные ресурсы* трактуются как понятие более высокого уровня, являющиеся атрибутом компании и общества в целом. На уровне **компании** интеллектуальные ресурсы – это комплексная категория, объединяющая интеллектуальный капитал людей и различные формы нематериальных активов, фиксирующие знания и профессиональные умения. На **макроэкономическом** уровне понятие интеллектуальных ресурсов расширяется до совокупности элементов

интеллектуального потенциала, способных не только непосредственно включаться в процесс производства, но и оказывать на него мощное опосредованное воздействие через науку, образование и технический прогресс.

Важнейшим элементом интеллектуальных ресурсов является знание. Экономика, если понимать ее широко, как присущий людям общественный способ производства, всегда была основана на знаниях. Знания, энергия и организация – это в конечном счете те первичные факторы, которыми неотъемлемо располагали и располагают люди. Все, что они имеют сверх того – природные ресурсы, орудия труда, общественные институты, это все те же знания и энергия, но воплощенные в материальной, организационной или символической формах [21, с. 40]. Знание представляет собой основополагающий компонент интеллектуальных ресурсов, замыкающий на себе все структурные связи их формирования и использования. Существовая в форме индивидуального знания, оно является одновременно частью интеллектуального, или человеческого капитала, в форме кодифицированного знания оно обслуживает процесс производства на предприятиях. В объективированной форме оно становится частью основного капитала и экономическим благом, вступающим в хозяйственный оборот.

В действительности, рынок объектов интеллектуальной собственности можно назвать первичным, т.е. базой, основой для объектов рынка товаров и услуг, поскольку появлению любого нового товара или услуги предшествует идея. Доведение до товарного вида результатов интеллектуальной деятельности в самой компании и их последующая продажа не требуют больших затрат. Предметом купли-продажи могут стать не только *результаты* интеллектуальной деятельности, приобретшие натурально-вещественную форму и, следовательно, характеризующиеся **однократностью** совершаемой сделки купли-продажи. Объектом коммерческого трансфера могут выступать и неосязаемые, виртуальные объекты интеллектуальной собственности самые обычные на первый взгляд вещи, не имеющие материальной основы, относящиеся к категории *нематериальных активов*, например бизнес-концепции, знание о предпочтениях клиентов, способы и приемы продажи своей продукции, права пользования торговой маркой и т.д. Такого рода сделки характеризуются «веерностью», т.е. они могут **неоднократно** подвергаться трансферу, но тем не менее оставаться собственностью владельца, т.е. компании-донора, передавшей компании-акцептору

право *временного* пользования ее нематериальными активами на основании специального разрешения (заключение лицензионного или франчайзингового соглашения).

Что касается Знания, то нужно отметить один важный факт, часто приводящий к заблуждению при попытке определения Знания как экономического блага, одной из составляющих интеллектуальных ресурсов, подчеркивающего его нематериальную основу. Знание почти никогда не продается и не покупается в собственном смысле этого понятия, что как раз и характерно, как мы уже отметили, для определенной группы объектов интеллектуальной собственности. Исключения составляют процессы приобретения знания в ходе обучения, но и здесь объектом купли-продажи является *образовательная услуга*, а не само *знание* как таковое. Объектом купли-продажи являются в данном случае продукция и услуги, и главным образом, решения, получаемые при помощи знаний. Полезность знания для покупателя зависит от полезности этих решений. Как экономическое благо знание имеет различные материальные и нематериальные формы существования. Субъективированное знание представляет собой ресурс личности, особое качество ее человеческого капитала, получающее свою оценку на рынке рабочей силы. Объективированное знание выступает в форме программного продукта, промышленного образца, законченной научной разработки, технического решения и т.д., т.е. имеет *материальную основу* как результат интеллектуальной деятельности. В качестве экономического блага знание является объектом купли-продажи как на товарном рынке, так и на рынке ресурсов и подпадает под действие экономических законов, хотя и с определенной спецификой.

Расширение рынков (товарных и географических) является одним из показателей, отражающих динамику конкуренции и конкурентных преимуществ. Поскольку рынки уравнивают возможности, то конкурентные возможности на уровне компании могут быть лишь результатом владения и успешного использования активов, не подлежащих купле-продаже [71, с. 103]. Если же актив или услуги, создаваемые им, являются или могут быть объектом купли-продажи на одном или нескольких рынках, то такие активы оказываются доступными для всех их участников; таким образом, по мере расширения рынков сужается область, в которой могут быть созданы конкурентные преимущества. Как отмечает Д. Дж. Тис, единственный вид активов, который особенно трудно, если вообще

возможно, купить или продать, – это знания как активы. Рынки ноу-хау, или знаний, полны несовершенств, а поддерживаемые рынки являются в серьезной мере ущербными как институциональные механизмы, предназначенные для осуществления торговли технологическими и управленческими ноу-хау разных уровней [197, р. 81-86]. Поэтому развитие многих типов новых рынков делает знание все более важным инструментом дифференциации, а значит, источником конкурентных преимуществ компаний. Следует ожидать, что такое положение будет сохраняться, пока знание не станет обычным товаром, что вскоре может произойти с некоторыми элементами интеллектуальной собственности [71, с. 103].

Права на интеллектуальную собственность являются той частью собственности, которая придает особую важность ноу-хау как активам. Знания как активы (*knowledge assets*) зачастую крайне сложно поддаются копированию; более того, в отдельных государствах некоторые из них, подобно физическим активам, защищены от воровства законами об интеллектуальной собственности [71, с. 98]. В наиболее экономически развитых странах эти законы обычно включают в себя законы о патентах, торговых марках, торговых секретах и авторских правах.

С точки зрения возможностей пообъектного учета, интеллектуальный капитал тождественен понятию нематериальных активов [21, с. 75]. К ним относится стоимость имущественных прав, лицензий, патентов, товарных знаков и торговых марок, программных продуктов, используемых компанией. Будучи включенной в баланс, стоимость нематериальных активов увеличивает общую стоимость капитала компании. Однако данное «учетное» понимание нематериальных активов является слишком узким. В теории интеллектуального капитала обосновывается более широкое толкование данного понятия [68-70; 193, 194]. В его основе лежит утверждение, что именно *интеллектуальный капитал* является причиной расхождения между рыночной и балансовой стоимостью компании и благодаря ему рыночная стоимость поднимается над балансовой оценкой активов. Разница между рыночной и балансовой стоимостью активов компании дает вторую, не отражаемую в учете, часть стоимости нематериальных активов, или нематериальных ресурсов, компании.

Интеллектуальный капитал, в частности формы интеллектуальной собственности, согласно классификации, в основу которой положен принцип выделения объектов гражданского права,

подразделяются на три крупных направления: *промышленная интеллектуальная собственность* (патенты, промышленный дизайн, торговые марки и знаки, коммерческие секреты); *авторские права* на произведения науки, литературы и искусства; *смежные права*. Чтобы лучше понять состояние рынка интеллектуальной собственности, его следует рассматривать как производную от трех других рынков – рынка наукоемкой продукции, информационного рынка и рынка прав [30, с. 233]. Объекты **промышленной собственности** используются обществом для совершенствования техники и технологии, модернизации производства. Главная задача авторского права и промышленной собственности (интеллектуальной собственности) – защита прав авторов и патентообладателей и пресечение недобросовестной конкуренции.

Согласно определению Конвенции, учреждающей Всемирную Организацию Интеллектуальной Собственности (ВОИС) [24, ст. 2 (viii)], **интеллектуальная собственность** включает в себя права, относящиеся к:

- литературным, художественным и научным произведениям,
- исполнительской деятельности артистов, звукозаписи, радио- и телевизионным передачам,
- изобретениям во всех областях человеческой деятельности,
- научным открытиям,
- промышленным образцам,
- товарным знакам, знакам обслуживания, фирменным наименованиям и коммерческим обозначениям,
- защите против недобросовестной конкуренции, а также все другие права, относящиеся к интеллектуальной деятельности в производственной, научной, литературной и художественной областях.

В конце 1980-х гг. К.-Э. Свейби разработал развернутую структуру интеллектуального капитала, отождествляя его с нематериальными активами компании. Нематериальные активы включают в себя три основных компонента: индивидуальную компетентность, внутреннюю структуру компании и ее внешнюю структуру [195].

Несколько другой подход к определению структуры интеллектуального капитала использован компанией *TW Broker*. К интеллектуальному капиталу компании А. Брукинг и Е. Мотта относят нематериальные рыночные активы, активы интеллектуальной собственности и инфраструктуры и гуманитарные активы [105]. Интеллектуальный капитал не является каким-то новым явлением. О его



возникновении можно говорить уже в том случае, когда первый продавец установил хорошие взаимоотношения с покупателем. Тогда данное явление называлось гудвилл. За последние два десятилетия произошел значительный прорыв в таких ключевых технических и технологических областях, как информационные технологии, средства медиа и коммуникации, предоставляющие пользователям новые инструменты и механизмы, с помощью которых строится глобальная экономика. Многие из этих инструментов дают невидимые, или неосознаваемые преимущества, ранее никогда не существовавшие, и которые в настоящее время мы рассматриваем как данность. Теперь же компания не может функционировать без такого рода средств, владение ими дает компании, как мы уже отметили, конкурентное преимущество. Именно поэтому такого рода инструменты называются активы [104, р. 12].

*Активы рынка (market assets)* – это нематериальные активы компании, определяющие ее положение на рынке (бренд, торговая и сервисная марка, название, логотип, каналы дистрибьюции, благоприятные для компании соглашения и контракты (лицензионные и франчайзинговые) и т.д.). Активы рынка дают компании конкурентное преимущество на рыночном месте; они дают гарантию того, что покупатели знают особенность, отличительные черты компании и чем именно компания занимается.

*Активы интеллектуальной собственности (intellectual property assets)* – определяются как интеллектуальная собственность, которая принадлежит компании и защищается законом (патенты, ноу-хау, торговые секреты, авторские права и т.д.)

*Активы инфраструктуры (infrastructure assets)* – представляют собой интеллектуальные активы, обеспечивающие функционирование компании (философия управления, общая культура, процессы управления, бизнес-процессы и т.д.)

*Гуманитарные активы (human-centered assets)* – используемые компанией интеллектуальные активы, прежде всего знания и умения, которые принадлежат служащим компании и ее партнерам.

Однако при изучении структуры интеллектуального капитала, интеллектуальных активов важным вопросом является правомерность включения в состав интеллектуальных активов объектов или прав интеллектуальной собственности. Частью интеллектуальных ресурсов являются, на наш взгляд, права интеллектуальной собственности и те ее активы, которые не могут быть включены в

состав материальных активов. Определенные *формы интеллектуальной собственности*, такие, как патенты, лицензии, авторские и вещные права, связанные с пользованием и распоряжением чужим имуществом, традиционно включаются в состав *нематериальных активов*. При этом право приобретает самостоятельную стоимость, отличную от объекта этого отношения. Правовая защита обеспечивает монопольное использование интеллектуального капитала, но практически не влияет на его стоимость. Стоимость объекта права определяет оценкой его полезности потребителями, их готовностью заплатить за него определенную сумму. *Лицензия* на производство определенного товара является *частью интеллектуального капитала*, тогда как *товар*, произведенный на его основе, становится *элементом материальных активов* компании. Право на актив интеллектуальной собственности и любое вещное право компании имеют самостоятельные формы существования, т.к. могут быть проданы.

Термин «интеллектуальная собственность» авторы часто употребляют в своих работах, а между **исключительным правом на результат** интеллектуальной творческой деятельности и **правом собственности** на этот *объект* ставят знак тождества. Под интеллектуальной собственностью обычно понимают любой результат интеллектуальной деятельности, в т.ч. и объекты авторского права. Необоснованность использования этого термина, особенно в законодательных актах, равно как и невозможность регламентации в рамках права собственности отношений по поводу создания, использования и охраны результатов интеллектуальной деятельности, обосновывалась многими учеными-специалистами в области авторского права [10, с. 3-9; 14, с. 29; 56; 66, с. 45-48]. Однако этот термин все чаще используется в литературе и национальном законодательстве. Так, в новой версии ГК РФ появилась отдельная Четвертая часть, полностью посвященная интеллектуальной собственности. Ею признается «исключительное право гражданина или юридического лица на результаты интеллектуальной деятельности и приравненные к ним средства индивидуализации юридического лица, индивидуализации продукции, выполняемых работ или услуг (фирменное наименование, товарный знак, знак обслуживания и т.д.)» [12].

На основе положений Конвенции, учреждающей ВОИС, и рекомендаций этой организации [22], права на интеллектуальную собственность можно определить как:

- **авторские права** на научные, художественные и литературные, включая программы для ЭВМ и базы данных, произведения; права артистов-исполнителей, производителей фонограмм и организаций эфирного и кабельного вещания (смежные права);

- **права на промышленную собственность**, включая права на изобретение, полезную модель, промышленный образец; средства индивидуализации участников гражданского оборота, работ или услуг; фирменные наименования, товарные знаки (знаки обслуживания), наименования мест происхождения товаров; селекционные достижения; защиту от недобросовестной конкуренции;

- **нераскрытую информацию**, в т.ч. секреты производства (ноу-хау).

*Авторское право* можно толковать с двух точек зрения. Авторское право в объективном смысле – это совокупность норм гражданского права, регулирующих отношения, возникающие в связи с созданием и использованием произведений науки, литературы и искусства. Оно является самостоятельным институтом гражданского права. В субъективном смысле авторское право – это совокупность личных неимущественных (моральных) и имущественных прав, принадлежащих лицам, создающим произведения науки, литературы и искусства (авторами) в отношении созданным ими произведений. В настоящее время интересы артистов-исполнителей, производителей фонограмм и организаций эфирного и кабельного вещания получили правовую защиту во многих странах мира. Возник новый правовой институт так называемых «смежных прав», содержание которого во многом близко содержанию института авторского права. Однако применению непосредственно норм авторского права для регулирования несколько иного рода отношений мешает тот факт, что результаты деятельности субъектов смежных прав имеют свои специфические черты и не квалифицируются как произведения науки, литературы и искусства. До принятия Закона «Об авторском праве и смежных правах» в законодательстве РФ не существовало норм, регулирующих отношения в сфере смежных прав. После появления Ч.4. ГК РФ данный закон утратил свою силу и все отношения в сфере исполнительского творчества, производства и использования фонограмм и деятельности организаций эфирного и кабельного вещания регламентируются ГК РФ (ст. 1255).

Термин «*промышленная собственность*», а также понятие «интеллектуальная собственность» в законодательстве СССР не

употреблялись и не могли учитываться на практике. Это объясняется не только тем, что понятие «промышленная собственность» – условное, оно означает исключительные права на *результаты интеллектуальной деятельности (нематериальные объекты)* [19, кн. 2, с. 3], используемые не только в промышленности, но и в строительстве, сельском хозяйстве, торговле и в сфере услуг. Они воплощаются в конструкциях, новых веществах, способах производственной деятельности и иных объектах *материального мира*. В отличие от объектов авторского права, которые не могут быть созданы вторично без участия самого автора, объекты промышленной собственности могут вновь и вновь создаваться другими лицами. Это закономерно. Ведь нормами авторского права охраняется не только содержание произведения, но и форма, в которой выражено содержание, а нормы права промышленной собственности охраняют соответствующее решение средствами техники. Средствами правовой охраны объектов промышленной собственности являются патенты, свидетельства и соответствующая государственная регистрация таких объектов.

Патенты, торговые секреты, торговые марки обеспечивают разные способы правовой защиты разными методами. Патенты представляют собой самую сильную форму защиты интеллектуальной собственности. Действующий патент дает собственнику исключительное право пользования, хотя в зависимости от границ патента появляется возможность делать изобретения в смежных областях. Торговые секреты не дают исключительных прав ни на какую определенную область знаний, но они защищают закрытые секреты на неограниченное время. С помощью торговых секретов можно значительно укрепить патентную защиту. Разные виды знаний подлежат разным видам правовой защиты. Степень, в которой законы об интеллектуальной собственности способны сдерживать имитаторов, зависит также от других факторов внешнего характера, таких как нормы государственного регулирования, могущие блокировать или ограничивать размах изобретательской активности в смежных областях.

Применительно к франчайзингу, вопрос интеллектуального капитала и нематериальных активов является одним из центральных, поскольку именно нематериальные активы, а точнее основной его вид, принадлежащий к группе активов рынка [104, р. 12] – *бренд* – предоставляет потенциально глобальные возможности этой форме международных бизнес-операций. Для глобальных франчайзинговых

сетей, которые представлены, например, отелями (*Holiday Inn, Hilton, Ramanda Inn*), ресторанами быстрого обслуживания и кафе (*McDonald's, KFC, Pizza Hut, Subway*), магазинами (*Benetton, Spar, VG, Oviessi*) и сервисными компаниями (*ServiceMaster, Dino Rod, Mail Boxes*), глобализации их каналов способствует глобализация соответствующих брендов. В современном мире, где ведущие страны находятся на стадии постиндустриального или информационного общества и преуспели в создании глобальных сетей телекоммуникаций, имидж бренда проникает на новые рынки раньше, чем создавший когда-то этот бренд реальный бизнес и создает благоприятную почву для развития последнего. Именно поэтому, можно сделать вывод о том, что глобализация франчайзинга в каждом конкретном виде бизнеса (торговля, рестораны, отели, услуги населению) соответствует концепции развития международного бизнеса как комплексного глобального интегрированного маркетингового канала (ГИМК), в русле которого осуществляется трансфер нематериальных активов (в первую очередь, брендов и концепций ведения бизнеса) [60].

Как мы уже отметили, одним из ключевых моментов в использовании объектов интеллектуального капитала является его стоимость, точнее ценность данного актива, и его правовая защита. В отношении франчайзинга и его нематериальных активов на первое место в данной области изучения выходит, в терминах Б. Клейна, Р. Дж. Кроуфорда и А. Алчиана [20, с. 318-366], защита «присваиваемой *квазирентной ценности*» специфического актива. Она определяется ими следующим образом: «Квазирентная ценность актива представляет собой превышение ценности этого актива над его утилизируемой стоимостью, т.е. его ценностью при следующем наилучшем *использовании* другим пользователем (арендатором). Потенциально присваиваемая специализированная часть квазиренты, если таковая имеется, – это превышение над ценностью актива для пользователя со второй наивысшей оценкой данного актива...Присваиваемая квазирента – это не монопольная рента в общепринятом смысле слова...Она может иметь место и в том случае, если рынок не является закрытым...». С данной точки зрения франчайзинговое соглашение можно рассматривать как договор аренды бренд-капитала (фирменного наименования или логотипа) компании [78, с. 385]. Бренд-капитал – это в высшей степени специфический актив, который сдавать в аренду довольно проблематично. Если бы его пришлось брать в аренду, то арендатор бренд-капитала «вряд ли решился делать какие бы то ни было

инвестиции в гудвилл, например, посредством рекламы или успешной деятельности, поскольку подобные инвестиции по отношению к «имени» компании являются в высшей степени специфичными» [65, с. 348]. Он не только прекратил бы инвестировать в данный брэнд, но в дополнение к этому мог предпринять действия, снижающие ценность «арендуемого» брэнда, продавая товары/оказывая услуги более низкого качества. Тем не менее, примеры аренды капитального фактора производства, или же трансфера нематериального актива, воплощенного в брэнде компании, известны. По существу франчайзи является арендатором брэнд-капитала (и торговой марки), находящегося в собственности франчайзера.

Однако вопрос «арендования» брэнда, трансфера знаний, передачи бизнес-концепций – это только часть отношений между контрагентами, где определенную степень защиты от незаконного копирования дает франчайзинговое соглашение, т.е. *внутреннее* регулирование отношений. Но необходимо также еще и *внешнее, или государственное*, регулирование, которое проявляется не только в принятии различных законов и постановлений, но и в непосредственном регулировании потоков ввозимых и вывозимых товаров, которое ложится на плечи таможенных органов. За последние годы разработан и реализуется механизм защиты прав правообладателей, направленный на предотвращение и пресечение незаконного оборота через таможенную границу товаров, содержащих объекты интеллектуальной собственности.

Несмотря на достаточно разработанный механизм таможенно-тарифного регулирования в РФ, одним из базовых элементов которого для трансфера интеллектуальной собственности является все пополняемый Таможенный реестр объектов интеллектуальной собственности, здесь возникает своеобразный дуализм, обусловленный интересами национальной экономической политики. С одной стороны проникновение в бизнес-среду России новых концепций бизнеса, передаваемых в рамках франчайзинговых соглашений, выглядит позитивным явлением, но с другой, это же явление выглядит как «добровольная» сдача рынка сильному зарубежному конкуренту. Не следует забывать, что международный трансфер нематериальных активов, к которым относятся как титулы (например, товарные марки, патенты, ноу-хау), так и собственно интеллектуальная собственность (брэнды, технологии, идеи, концепции ведения бизнеса, ноу-хау менеджмента/маркетинга) [85] предполагает, что в одну сторону

действительно перемещается интеллектуальная собственность в виде *идеи* производства/продажи этого товара (или, шире, *концепция бизнеса*). Известно, что особенность таможенного регулирования заключается в регулировании, обложении пошлинами и налогами товаров в материальной, вещественной форме, уже как результат использования объекта интеллектуальной собственности. Как быть с *интеллектуальной собственностью*, представляющей *ядро франчайзинговых соглашений*? Основная задача государственной политики протекционизма (пусть даже и скрытого) – защищать своих производителей и потребителей. С другой стороны, компания, входящая на новый зарубежный рынок со своими нематериальными активами, желает защитить себя от посягательств недобросовестных конкурентов на свое имя и имидж. Поэтому целесообразным и актуальным является вопрос о защите интеллектуальной собственности, с самых первых шагов иностранной компании на «чужой» территории, т.е. при контакте с таможенными органами.

В соответствии с Соглашением ВТО по торговым аспектам прав интеллектуальной собственности (*TRIPS*) таможенному органу могут быть предоставлены полномочия осуществлять действия по задержанию товаров, в отношении которых существуют подозрения, что их импорт осуществляется в нарушение законодательства об интеллектуальной собственности по собственной инициативе, а также полномочия по приостановке на срок до 10 дней выпуска в свободное обращение товаров с товарным знаком или защищенных авторскими правами, в отношении которых таможенные органы имеют заявление от правообладателя. При этом правообладателям предоставлена возможность инспектировать товары, находящиеся под таможенным контролем, с целью принятия заявителем необходимых мер [57]. Однако здесь наблюдается своеобразный дуализм таможенно-тарифного регулирования трансфера интеллектуальной собственности, вызванный уже не особенностями национальной экономической политики, но тем, что границу одновременно могут пересекать как интеллектуальная собственность в «чистом» виде (например, описание ноу-хау или запатентованные технологии), так и результаты ее материально-вещественного воплощения, т.е. товары. В случае международного франчайзинга, специфика каждого его вида – производственный, торговый, сервисный (деловой) – так или иначе, подразумевает (по условиям соглашения) передачу франчайзером не только идеи (концепции ведения бизнеса), но и определенного набора сопутствующих товаров (например, уникальные ингредиенты, узлы и

иные элементы технологического оборудования). Это имеет место, в первую очередь, в случае *производственного франчайзинга*, когда франчайзер обязан передать своему франчайзи необходимые материалы, полуфабрикаты или концентраты для производства продукции на предприятии франчайзи под торговой маркой франчайзера.

Принеся на территорию рынка принимающей страны свое известное в мире имя, торговую марку, брэнд, компания может столкнуться со своеобразным фактом «подделки» своей бизнес-концепции. В качестве примера приведем ситуацию с глобальной компанией *McDonald's*. Работая на российском рынке в течение многих лет, в начале 2000-х гг. она столкнулась с появлением своего скрытого «клона» – сеть бистро *БлинDonald's*. (прекратила свою деятельность в 2012 г.) По сути, сеть этих ресторанов фаст-фуд просто «украла» интеллектуальную собственность законного владельца – известную торговую марку и брэнд. Естественно, что в сознании потребителей на первом месте стоит *McDonald's*. Поэтому для некоторых из них ассоциации с похожим названием автоматически «гарантируют» высокое качество, даже не задумываясь, что эти компании не имеют ничего общего друг с другом. Поэтому для защиты интеллектуальной собственности, в случае заключения франчайзинговых соглашений, это, в первую очередь, брэнд и бизнес-концепция, таможенные службы различных государств разрабатывают специальные механизмы защиты. Эффективность защиты прав интеллектуальной собственности таможенными органами напрямую зависит от полноты информации, предоставляемой правообладателем.

Отмечается [101, p. 315], что трансфер знаний привел в свое время к изменению структуры европейской промышленности в силу появления стратегических альянсов между американскими и японскими компаниями с одной стороны, и европейскими компаниями с другой. Эти альянсы обеспечивают европейским компаниям прямой доступ к американским и японским технологиям. Эти же альянсы обеспечивали американским и японским компаниям легкий доступ к огромному европейскому рынку для своих товаров и услуг. При заключении такого типа соглашений, в которых предметом сделки является передача определенного рода знаний, европейские производители поняли, что возникшая технологическая дистанция бывает настолько велика и ощутима с точки зрения конкуренции, что ни одна компания собственными усилиями не может ее преодолеть. По этим причинам, считается, что стратегические конкурентные альянсы усилят технологические позиции сторон.



В основе стратегической задачи международного коммерческого трансфера технологий лежит стремление к получению максимальной прибыли на вложенный капитал. В зависимости от конкретных рыночных условий данная цель может быть достигнута путем экспорта готовых изделий, воплощающих в себе новую технологию, предоставления лицензий либо другими способами. Здесь, прежде всего, нужно определить, что вкладывается в понятие «технология», применительно к бизнес-операциям. Технология бизнеса – система производственных и маркетинговых ноу-хау – представляет собой совокупность методов преобразования вещных и невещных факторов производства в промежуточные/конечные товары и/или услуги.

В зависимости от уровня затрат и степени вовлеченности ресурсов, необходимых для коммерциализации производимых товаров или соответствующих им технологий, компания может выбрать ту или иную *форму вхождения на зарубежный рынок*, о которых мы уже говорили ранее.

В настоящее время международная торговля интеллектуальной собственностью не определяется только сдерживающими протекционистскими факторами, а отражает всеобщий и глобальный процесс распространения «инновационных волн» [83, с. 92-98] и определяется технологической специализацией многих компаний, являющихся «инновационными лидерами» [83, с. 98-100] в области наукоемких технологий. Международный рынок интеллектуальной собственности растет темпами, превышающими темпы роста «материальных» рынков, — более 10% в год (Китай — 23%, США — 5%, Франция — 2%, Россия — 5%). От того, какие результаты интеллектуальной деятельности вовлечены в гражданский оборот, какова их стоимость и скорость оборота, напрямую зависит динамика роста ВВП и глобальных индексов конкурентоспособности национальной экономики. На горизонте 2025 года роль интеллектуальной собственности и цифровой инфраструктуры оборота интеллектуальных прав станет ключевым фактором, определяющим рост национальных экономик и, как следствие, влияния страны в мире. Предпосылки для этого созданы развитием глобальных цифровых сетей, более 70% трафика которых составляет движение объектов интеллектуальной собственности [87]. Оборот мировой торговли интеллектуальной собственностью в 2015 г. (более свежих данных нет) достиг 700 млрд.долл. (пятикратный рост с 2000 г.), в странах со средними доходами за тот же период он увеличился десятикратно.

Международный трансфер производственных и маркетинговых знаний осуществляется по двум основным направлениям:

✓ **некоммерческий обмен информацией** – участие в международных научных конференциях, публикации научно-технических достижений, подготовка высококвалифицированных специалистов за границей и т.п. Кроме того, существует и практика бесплатных передач компаниями и государствами разработок, ноу-хау. Эта форма была типична для практики межгосударственных отношений стран-членов СЭВ. Знание, передаваемое в результате научно-технического сотрудничества, принято называть «неявное» (скрытое) знание (*implicit knowledge*) [64; 165, р. 148]. Абстрактный и неосязаемый характер скрытого знания делает его хранение и защиту гораздо более сложным делом. Большой объем информации, ранее не поддававшейся кодировке, становится широко доступным через развитие новых технологий: мультимедиа, телеконференции, сети. Мультимедиа обеспечивает интерактивное обучение, а местные и широкие по охвату сети делают более эффективным совместное использование знаний.

✓ **коммерческая передача научно-технического знания и производственного/маркетингового опыта**, или же «открытое» (явное) знание (*explicit knowledge*) – обмен новой промышленной продукцией, осуществление прямых технических инвестиций за границей, продажа патентов и лицензий, научно-технологических идей, разработок на коммерческой базе, предоставление концепции ведения бизнеса.

Экономическая выгода, или ценность, вытекающая из преимуществ применения компаниями международного коммерческого трансфера знаний, к которым можно отнести, прежде всего, возможности проникновения на сложные зарубежные рынки, относительно низкие затраты на осуществление сделки, возможность опережения конкурентов и «снятие сливок» за счет введения на рынок инновационных товаров и технологий, постоянно возрастает. Прежде всего, это выражается в высокой доходности коммерциализации интеллектуальной собственности и научно-технических знаний. Кроме того, благодаря заключению лицензионных и франчайзинговых соглашений, научно-технические достижения в отличие от материальных активов могут многократно применяться как внутри страны, так и за ее пределами. В общем виде, под международным лицензингом понимается возмездная передача права на использование интеллектуальной собственности, принадлежащей

продавцу резиденту одной страны – лицензер – (*licenser*), покупателю резиденту другой страны – лицензи – (*licensee*) в течение определенного срока и на определенных условиях<sup>3</sup>.

Коммерческий трансфер знания предполагает реализацию его товарной природы. Классическое политэкономическое положение гласит, что «продукт, вступающий в обмен, становится товаром» [86]. Если принять во внимание исторически сложившуюся географическую локализованность и неравномерность зарождения и развития знания (академии, школы, университеты, а в индустриальные и постиндустриальные эпохи – корпорации), то становится ясно, что знания не могли не стать объектом заключения не только внутринациональных, но и международных сделок, причем, развиваясь, как мы уже показали, быстрыми темпами. Знания генерируют основные технологические прорывы, создающие условия, которые позволяют получить высокий возврат на вложенные инвестиции и быстрое развитие бизнеса. Знание позволяет создавать новые идеи, новые товары и даже новые отрасли. В качестве примера можно привести рынок телекоммуникаций, переживший две волны подъема. Первая волна образовалась с появлением стационарного телефона с использованием медных проводов в качестве средства коммуникаций еще в начале XIX века. Вторая волна – это наблюдаемый сейчас бум на рынке мобильной связи. Так, дефицит номеров для стационарных телефонов в крупных городах уже давно покрывается за счет покупки мобильного телефона, что стало возможным при сближении тарифов на проводную и мобильную связь.

Знания базируются и создаются из имеющейся информации посредством анализа. Чтобы создать новое знание, организации должны получить информацию и преобразовать ее в различные виды знаний. Например, информация подразумевает знание *значения* чего-либо (факт), в то время как ноу-хау означает знание того, как *сделать* что-либо (действие). Новое знание появляется во всех отраслях человеческой деятельности и изменяет основные условия жизни и поведения людей. Быстрый рост знания ведет к конкурентной борьбе за него, так как практически каждый может получить новую информацию благодаря ее быстрому распространению в обществе. Те организации, которые наиболее быстро создают новое знание, могут

---

<sup>3</sup> Отметим, что в большей части российских источников стороны лицензионного соглашения именуются, соответственно, лицензиар и лицензиат.

обрести долгосрочное конкурентное преимущество. Помимо создания нового знания внутри узких границ организации существует также возможность получать знания от других организаций той же отрасли. Организации вступают в стратегические альянсы, зачастую с конкурентами, чтобы совместно использовать и создать новые знания.

В нашей работе мы принимаем за основу определение Знания, по Р. Майеру: «**Знание** (*knowledge*)» – представляет собой ключевое понятие, предназначенное объяснить, в общем виде, возрастающую скорость трансформации социальной жизни и, в частности, способ, с помощью которого компании и социальные институты осуществляют свою деятельность» [162, р. 1]. Данное определение охватывает практически все сферы применения знания. Тем не менее, в зависимости от контекста можно дать различные доопределения знания. Все они будут отличаться по тем ключевым аспектам, в которых они используются – будь то социальная направленность знания или применение его в бизнес-практике. Поскольку данное исследование относится к теории и практике бизнеса, то нас интересует именно эта сторона знаний, т.е. отношение компании к знаниям и понимание ими тех возможностей и способов, как и где можно применить знание. Чтобы компании определить свое место и отделить себя от конкурентов, необходимо определить следующие три категории знаний в зависимости от сферы компетентностей, или в зависимости от природы стратегической бизнес-единицы (СБЕ), подразделения, товарного ряда, позиции на рынке [206, р. 133]:

- **стержневое знание** (*core knowledge*) – самодостаточный минимум знаний, позволяющий организовать производственную/маркетинговую деятельность, которым располагают члены той или иной отрасли экономики, также рассматриваемый как базовый барьер для доступа в данную отрасль;

- **усовершенствованное знание** (*advanced knowledge*) – позволяет организации «выживать» в условиях конкуренции. Конкуренты обычно могут располагать знанием одного и того же уровня, масштаба или качества, но дифференциация знаний или владение специфическими видами знаний обеспечивает им конкурентное преимущество;

- **инновационное знание** (*innovative knowledge*) – имеет заметно отличающуюся природу и содержание, что позволяет организации быть лидером в своей отрасли, значительно дистанцировать себя от конкурентов и даже,

в условиях межотраслевой конкуренции создавать ситуацию гиперконкуренции [63].

Организационное знание, являющееся в настоящее время основным источником получения прибыли, может быть классифицировано (по Е. С. Слесареву) следующим образом [64]:

**Операционное знание** - это знания о товарах и рынках, то есть все сведения, касающиеся производства и маркетинга. Большинство этих знаний являются формальными и могут быть количественно определены. Партнеры по заключаемому соглашению ожидают получать готовое к использованию операционное знание. Так, например, японская корпорация *Fujitsu* поставляет многопроцессорные устройства (*MPU*) американской компании *Sun Microsystems*, а взамен получает технологию рабочих станций. Такой товарообмен относится к операционному знанию, количественной информации, а не к более абстрактным формам знаний, таким как стратегии или ценности (общественным принципам, целям, стандартам) корпораций. *Fujitsu* обычно предпочитает использовать соглашения по сборке (*OEM*) или создавать товарные линии. Отсюда намерение *Fujitsu* заключается в совершенствовании ее товарных линий. Аналогичные условия существуют у японской *Hitachi* с американской компанией *Texas Instruments*. *Hitachi* поставляет *SRAM Texas Instruments*, а получает от американского партнера технологию производства полупроводников. Менеджмент как *Fujitsu*, так и *Hitachi* направлен на успешную интернационализацию операционных знаний.

**Стратегическое знание** - менее осязаемо и открыто. Оно представляет собой основные компетенции и направления политики компаний, благодаря чему они могут совершенствовать свои стратегии через обмен этим знанием. Знания играют важную роль в создании и поддержании основных компетенций организаций, которые отличаются и превосходят компетенции конкурентов. Так, например, *Hitachi* вступила в партнерство для сокращения расходов на НИОКР и снижения рисков с американской компанией *Motorola*. *Hitachi* стремится получить стратегические знания от этих соглашений.

**Специфическое знание** - содержит в себе фундаментальные, основные, базисные скрытые знания, специфические для данной организации, которые обычно связаны с координирующими и нормативными сторонами и определяют поведение и ценности организации. Пересмотр этих основных знаний может привести к полному изменению ценностей компании. В сравнении с другими компаниями *NEC Corporation* занимает сильные позиции в получении

знаний, относящихся к основным внутренним ценностям (специфическим знаниям). Так, в созданном альянсе с *AT&T* она получает знания не только от поставок комплектных изделий и патентов, но также и от персонала. *NEC Corporation* посылала своих специалистов в другие компании (например, в лаборатории, принадлежащие *AT&T*). *NEC Corporation* «охотилась» на самых полезных людей из других компаний. Поступая подобным образом, *NEC Corporation* обучалась тому, как создаются знания в других местах. Американский подход к фундаментальным исследованиям передавался японской компании. Таким путем *NEC Corporation* получала специфические знания.

Применительно к бизнесу, а стало быть, подразумевая, что знание может выступать объектом заключения сделок, существует еще два вида знания – знание как фактор производства и знание как товар:

Знание как *фактор производства (knowledge as production factor)* – знание может рассматриваться как нематериальный потенциальный фактор [162, р. 54], наряду с креативностью, гудвиллом, имиджем, возможностями для решения проблем, или другими факторами, которые трудно количественно измерить; знание рассматривается как ключевой ресурс для обеспечения конкурентных преимуществ и, следовательно, как фактор успеха. Однако знание – это услуга, которую можно предложить наряду с предоставлением управленческого решения, которое создает конкурентные преимущества [128, р. 375-387].

Знание как *товар (knowledge as product)* – знания не только руководят, стимулируют действия организации, но их также можно продавать. Например, профессиональные сервисные компании продают знания в сфере услуг. Например, фармацевтические компании имеют лицензии и *патенты* на производство лекарств [162, р. 54]. Знания могут быть частью интеллектуальных, «умных» (*smart*), наукоемких товаров, которые затем можно рассматривать как *среда знания (knowledge medium)*, как «замороженное знание» («*frozen knowledge*») [164, р. 55].

В нашем случае, мы будем исходить из того, что знания, технологии являются товаром. Созданные, разделенные, институционализированные и применяемые в цикле обучения организации, знания могут быть «*рафинированы (усовершенствованы) (refined)* и *перекомпонованы (воплощены в новом виде) (repackaged)* и, следовательно, использованы для создания товаров и услуг знания. С одной стороны, эти товары/услуги могут коммутироваться,

продаваться и распространяться в окружающей среде. С другой стороны, они могут коммутироваться внутренним образом, как некий тип «официальных документов», как форма «проталкивания знания». Особенно в больших организациях знание может быть выделено (*distilled*), скомпоновано и после этого скоммутировано на все проектные, или рабочие, группы, которые вовлечены в одни и те же сферы деятельности. Например, компания *Ernst&Young* называет такую форму знания «мощные пакеты» (*power packs*) [120]. Следовательно, с определенной долей уверенности можно говорить о том, что коммерциализированные знания – это своего рода инновация, которую компания может успешно реализовать на рынке, предварительно воплотив эти знания в инновационный товар/услугу. Однако следует помнить, что чем инновационнее товар/услуга (особенно с точки зрения маркетинга и в зависимости от стадии жизненного цикла товара) для возможных покупателей, тем большие трудности могут возникнуть для этого товара/услуги с позиции притягивания их рынком. Свойства любого «нового» товара/услуги (имеется в виду не только непосредственное новшество, а подразумевается даже любая новая деталь, особенность в существующем товаре/услуге) должны отвечать следующим характеристикам инновации:

1. *Относительное преимущество* – воспринимаемая предельная полезность нового товара относительно старого. Так, полезность мобильного телефона воспринимается как большая свобода пользователя; а также по мере развития цифровой техники – насыщение его новыми функциями (игры, связь с *Internet*, определение местонахождения в пространстве, получение/передача изображений, музыка и т.д.).

2. *Совместимость* – совместимость инновационного товара с приемлемым поведением, нормами, ценностями и иными характеристиками, определяемыми качественным составом покупателей на данном рынке. Например, мобильный телефон оказывается совместим с большинством характеристик целевого рынка. Впрочем, иногда инновационные функции мобильных телефонов могут входить в противоречие с некоторыми нормами поведения пользователей (например, пользователь не всегда хочет, чтобы его местоположение в пространстве определялось другими людьми).

3. *Сложность* – степень сложности, связываемая в понимании покупателя с использованием инновационного товара. Мобильные телефоны по своему дизайну и функциям управления

постепенно максимально приближаются, как это имело место с компьютерами, к естественному языку (например, управление голосом, использование символьных дисплеев).

4. *Опробываемость* – та степень экономического и/или социального риска, которая связывается в понимании покупателя с использованием инновационного товара. Пользование мобильными телефонами, несмотря на обогащение их функций, становится все более доступным для рядовых пользователей, что снижает степень экономического и социального риска для покупателей; этому же служит развитие сети провайдеров и сервисной поддержки.

5. *Замечаемость* – та легкость, с которой преимущества инновационного товара могут передаваться покупателям. Так, достоинства мобильной связи, несмотря на ее инновационность, достаточно быстро замечаются пользователями, что расширяет их число, причем значительным каналом для замечаемости служит передача информации о достоинствах мобильных телефонов от существующих к потенциальным пользователям.

Таким образом, завершая краткий обзор подходов к определению знания в международном бизнесе, мы синтезируем наше определение **знания**: *знание включает в себя все когнитивные ожидания – наблюдения, которые были многозначительно организованы, аккумулированы и реализованы на практике, что позволяет индивидам или организациям его использовать для интерпретирования ситуаций и генерирования действий, поведения или принятия решений вне зависимости от того, являются ли эти ожидания рациональными или намеренными.*

Отметим такую отличительную черту международного коммерческого трансфера технологий как направление его географического распространения. Промышленно развитые страны (ПРС), особенно страны «Триады» (США, Западная Европа, Япония), прибегают к взаимному обмену новыми технологиями, выступая одновременно экспортерами и импортерами лицензий. Ведущие ПРС в среднем на покупку лицензий затрачивают более 10% общих расходов на НИОКР. Основная часть новых технологий направляется как в новые и новейшие, так и в традиционные отрасли экономики – электротехническая, химическая, металлургическая и машиностроительная промышленности; электроника, связь, управленческая техника. Лишь сравнительно небольшая часть научно-технических достижений направляется в развивающиеся страны, научно-исследовательская база которых довольно слаба.



Контрастный результат наблюдается в международном франчайзинге. В данном случае, наоборот, значительная часть франчайзинговых сетей расположена в менее развитых странах, поскольку головная компания – франчайзер – в большинстве случаев являющаяся резидентом ПРС, заинтересована в наибольшем расширении своих рынков для производства и сбыта своих товаров. А рынки развивающихся, или становящихся, экономик обладают высоким потенциалом и служат прекрасной площадкой для развития бизнеса.

Практически абсолютным лидером здесь являются США. Ведущая роль США в экспорте лицензий определяется не только огромным научно-техническим потенциалом страны (что тоже немаловажно в данном случае), но и проводимой американскими ТНК активной политики экономической экспансии на основе совместного вывоза капитала и продажи лицензий. Анализ направлений этой политики показывает, что, несколько ослабляя свою деятельность в торговле лицензиями с независимыми компаниями, американские корпорации одновременно усиливают позиции в лицензинге<sup>4</sup> между расположенными в США материнскими компаниями и их многочисленными филиалами и дочерними компаниями за рубежом. Это обеспечивает монополиям значительно более высокие прибыли и прочное положение на зарубежных рынках. Следом за США идут западноевропейские ПРС и Япония. Благодаря высоким темпам развития лицензинга в странах Западной Европы за последние 30 лет значительно возросла их доля в мировом лицензионном обмене: по обороту с 34,4 до 49%, экспорту с 28,6 до 42,3%, импорту с 40 до 55,6%. Одним из важных мировых центров по лицензингу является Япония. Наряду с ФРГ, эта страна в течение всего послевоенного периода занимала ведущие позиции в капиталистическом мире по импорту лицензий. За последние более, чем 40 лет Япония увеличила объемы закупок лицензий почти в 60 раз [15]. Приобретаемые лицензии японские компании используют не только для перевооружения ведущих отраслей своей экономики, но и как потенциал для развития собственных НИОКР. Заметное место в лицензинге занимают Австралия и Новая Зеландия. Географическая отдаленность этих стран от промышленно развитых районов мира

---

<sup>4</sup> Несмотря на то, что в российской экономической и бизнес-литературе для описания сделок по купле-продаже лицензий часто используется термин «торговля лицензиями» или «лицензирование» мы считаем его не вполне корректным и, наряду с утвердившимся термином «франчайзинг» (*franchising*) используем «*licensing*».

создает предпочтительные условия для активной лицензионной торговли по сравнению с экспортом и импортом материальных товаров. Наиболее многочисленную группу в сфере лицензинга составляют страны Азии, Африки и Латинской Америки. Важным критерием для их объединения по торговле лицензиями являются не географические, а экономические признаки. Для этих стран характерен сравнительно низкий уровень развития национального экономического и научно-технического потенциала, существенно ограничивающий не только продажу, но и покупку и возможности использования иностранных лицензий. Развивающиеся страны занимают значительное место в импорте лицензий, покупка которых осуществляется преимущественно в составе комплектных предприятий, поставляемых в более сильные развивающиеся страны (Индию, Бразилию, Мексику, Аргентину, Иран и др.). Значительная часть лицензий приобретается развивающимися странами через функционирующие здесь филиалы и дочерние фирмы международных монополий.

Научно-технические связи между странами, ставшие интегральной и весьма значительной составной частью международных экономических и политических отношений, являются фактором, вызывающим техническую, экономическую и часто политическую зависимость от крупнейших мировых экспортеров лицензий и технологий. НТП и все более широкое применение его достижений на практике приведет к увеличению объема обмениваемых научно-технических достижений на международном уровне. В то же время становится очевидным, что развитые страны будут стремиться к сохранению технологического разрыва, существующего между ними и развивающимися странами. Научно-технические достижения, реализованные на практике, в будущем станут главным источником экономического роста и важным стратегическим фактором, который оказывает влияние на общее состояние международных экономических отношений. Применение новейших достижений в деятельности компаний увеличивает технологический разрыв между странами и укрепляет конкурентоспособность национальных компаний на мировом рынке. В этом и состоит главная причина того, что обмениваемые научно-технические достижения, технологии, ноу-хау считаются стратегическими товарами, и их трансфер в другие страны часто ограничен или затруднен.

Как уже упоминалось ранее, одной из причин для возникновения коммерческого трансфера технологий является протекционистская политика государств. Реакция компаний на защиту от доступа к рынкам заключается в осуществлении своих операций за пределами этих барьеров. Основой для достижения успеха в этих обстоятельствах является доступ к системе дистрибуции и возможность формирования корпоративной взаимозависимости, согласующих действий, с целью эксплуатации технологических и маркетинговых разработок. Компании могут создавать альянсы, чтобы иметь возможность конкурировать на международных рынках, основу которых составляет обмен различного рода совокупностью активов. Владение **товарно-рыночным знанием** (*product-market knowledge*) является одним из таких активов. Доступ к рынкам и каналам дистрибуции также является активами, которыми владеют некоторые компании и которые ищут другие компании, таким образом повышая возможность появления стратегического альянса. Аналогично, ноу-хау товара и технологического процесса, экономия производственных мощностей, экономия сырья и уникальные ресурсы менеджмента могут создать основу конкурентного альянса на рынках (рис.3).

Природа активов / природа альянсов	Компания	Товарно-рыночное знание	Доступ к рынку / дистрибуция	Ноу-хау		Производственные мощности	Сырье	Ресурсы менеджмента
				Товар	Технологический процесс			
Маркетинговое партнерство	A							
	B							
Производственные соглашения	A							
	B							
Франчайзинг	A							
	B							
Лайсензинг	A							
	B							
Совместные предприятия	A							
	B							

Рис. 3. Непосредственная комплементарность (взаимодополняемость) в конкурентных альянсах [101, p.317] (с изм. автора)

Конкурентный альянс может принимать различные формы – от простого контрактного соглашения по кросс-дистрибуции товаров до производственного соглашения, по условиям которого разделяются этапы производства продукции. Существует много форм маркетинговых и производственных соглашений, создающих базу для конкурентных альянсов. Партнерство, которое отражает большие обязательства, может быть на основе франчайзинга, лицензинга и совместных предприятий. Эти различные формы альянсов представляют собой континуум увеличения обязательств в партнерстве. Обязательство в соглашениях может относиться к одному рынку товара на ограниченный период времени, в то время как совместное предприятие обычно включает в себя обязательства по учету финансовых, управленческих и технологических ресурсов в течение достаточно длительного периода времени.

Во всех соглашениях по трансферу технологий существуют взаимные договоренности по предмету обмена. Эта взаимность может выступать в качестве взаимодополняемости (комплементарности) в течение короткого периода времени и в качестве получения мгновенной прибыли компаниями–партнерами по соглашению. Например, на рис.3 предполагается, что конкурентный альянс состоит из двух компаний: Компания А и Компания В. Компания А владеет товарно-рыночным знанием и доступом к рынку и сети дистрибуции, которые являются предметом обмена с Компанией В на ноу-хау товара.

Аналогичная взаимодополняемость между Компанией А и Компанией В существует и во франчайзинге (см. рис.3). В данном случае Компания В располагает товарно-рыночным знанием, которое немедленно дополняет свой рынок и свою дистрибуторскую сеть доступом к рынку и сети дистрибуции Компании А. Обе компании владеют ресурсами менеджмента. Компания А имеет экономичные производственные мощности, в то время как компания В располагает технологическим ноу-хау. Взаимодополняемость формирует основу конкурентного альянса и собирает вместе компании для возможности пользования взаимными выгодами на рынке.

Исследовав природу, специфику и виды международного трансфера научно-технических знаний, мы отметили, что трансфер их может осуществлять по двум основным направлениям – некоммерческий и коммерческий обмен знаниями. Стало быть, можно говорить о применении двух основных каналов трансфера производственного/маркетингового знания/опыта –

МЕЖДУНАРОДНЫЙ ФРАНЧАЙЗИНГ:  
ПУТИ ТРАНСФЕРА НЕМАТЕРИАЛЬНЫХ АКТИВОВ БИЗНЕСА

---

персонифицированный (общение людей на конференциях, научные публикации и т.д.) и контрактный (коммерческий, возмездный обмен знаниями компаниями путем заключения соглашений) каналы. В рамках контрактного канала наибольшее распространение получили такие формы международного коммерческого трансфера знаний как лицензинг и франчайзинг. Чтобы аргументировать их популярность, а также, чтобы провести некоторую аналогию между этими формами ведения бизнеса, мы приводим здесь табл.2.

Таблица 2.

**Сравнительный анализ международного лицензинга  
и франчайзинга [85]**

<i>Международный лицензинг</i>	<i>Международный франчайзинг</i>
<b>ОПРЕДЕЛЕНИЯ:</b>	
Форма международной торговли бизнес-знанием и другими нематериальными активами, преимущественно принадлежащими сфере <i>производства</i> ,	Форма международной торговли товарами/услугами, бизнес-знанием и другими нематериальными активами, чаще всего принадлежащим сфере <i>обмена</i> ,
в рамках которой владелец знания, обычно именуемый за рубежом <b>Лайсенсер</b> ( <i>licenser</i> ), а в России – <b>Лицензиар</b>	в рамках которой владелец знания, именуемый <b>Франчайзер</b> ( <i>franchisor</i> ),
передает получателю знания (резиденту другой страны), обычно именуемому за рубежом <b>Лайсензи</b> ( <i>licensee</i> ), а в России – <b>Лицензиат</b>	передает получателю знания (резиденту другой страны), именуемому <b>Франчайзи</b> ( <i>franchisee</i> ),
право пользования на нематериальные активы класса интеллектуальной собственности, а также может оказывать инжиниринговые услуги и поставлять уникальные факторы производства, что в совокупности часто именуется <b>лицензионный пакет</b> ( <i>licensing package</i> ), позволяющим Лайсензи создавать товары/услуги на зарубежном рынке,	право пользования на нематериальные активы класса интеллектуальной собственности, а также может оказывать услуги (например, по профессиональной подготовке персонала и оформлению интерьеров) и поставлять уникальные факторы производства, что в совокупности часто именуется <b>франчайзинговый пакет</b> ( <i>franchising package</i> ), позволяющим Франчайзи создавать товары/услуги на зарубежном рынке,

МЕЖДУНАРОДНЫЙ ФРАНЧАЙЗИНГ:  
ПУТИ ТРАНСФЕРА НЕМАТЕРИАЛЬНЫХ АКТИВОВ БИЗНЕСА

уплачивая Лайсенсеру взамен определяемые условием <b>международного лицензионного соглашения</b> ( <i>International Licensing Agreement</i> ) <b>платежи</b> .	уплачивая Франчайзеру взамен определяемые условием <b>международного франчайзингового соглашения</b> ( <i>International Franchising Agreement</i> ) <b>платежи</b> .
Действие указанного эксклюзивного права, подпадающего под понятие <b>лицензия</b> ( <i>license</i> ), ограничивается сроками и территорией, а также иными условиями (например, полный или частичный запрет экспорта товаров/услуг, произведенных при помощи полученного бизнес-знания).	Действие указанного эксклюзивного права, подпадающего под понятие <b>франчайза</b> ( <i>franchise</i> ), ограничивается сроками и территорией, а также иными условиями (например, запрет на работу с другими франчайзерами/поставщиками).
<b>Лицензионный пакет</b>	<b>Франчайзинговый пакет</b>
<b>Обязательная часть:</b> патенты, ноу-хау по товарам и/или технологическим процессам.	<b>Обязательная часть:</b> брэнд, торговая марка, нераскрываемые производственные/торговые секреты, защищаемая концепция бизнеса (ноу-хау маркетинга/менеджмента), фирменный стиль, упаковка и интерьер.
<b>Факультативная часть:</b> брэнд, торговые марки, авторские права, инжиниринговые услуги (включая консультации, производственное обучение и зарубежные закупки уникальных факторов производства), ноу-хау маркетинг-менеджмента.	<b>Факультативная часть:</b> патенты, ноу-хау, инжиниринговые услуги (включая консультации, производственное обучение и зарубежные закупки уникальных факторов производства).
<b>Платежи</b>	
<b>А. Основные:</b> 1) начальный взнос ( <i>initial fee</i> );	<b>А. Основные:</b> 1) вступительный взнос ( <i>entrance fee</i> );
<b>В. Периодические</b> (роялти или паушальный платеж). <b>С. Факультативные:</b> 1) наценка на поставляемые факторы производства; 2) лизинговые платежи за оборудование; 3) процент по кредиту; 4) арендные платежи.	

МЕЖДУНАРОДНЫЙ ФРАНЧАЙЗИНГ:  
ПУТИ ТРАНСФЕРА НЕМАТЕРИАЛЬНЫХ АКТИВОВ БИЗНЕСА

Средство платежа	
1) деньги; 2) товары; 3) улучшенные ноу-хау; 4) встречные лицензии (кросс-лицензинг).	Деньги (иногда товары и услуги).
Срок действия	
В зависимости от «срока жизни» и степени новизны предмета лицензионного соглашения.	До 20-50 лет. В среднем – на 5-7 лет.
Риски	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>потери собственности</b> – <i>незначительный</i>, поскольку эти формы международных бизнес-операций не носят инвестиционного характера и, как правило, не предусматривают значительных поставок неоплаченных товаров/услуг зарубежной принимающей Стороне.</li> <li>• <b>создания конкурента</b> – <i>минимальный</i>, в силу использования контрактных и содержательных защитных средств.</li> </ul>	

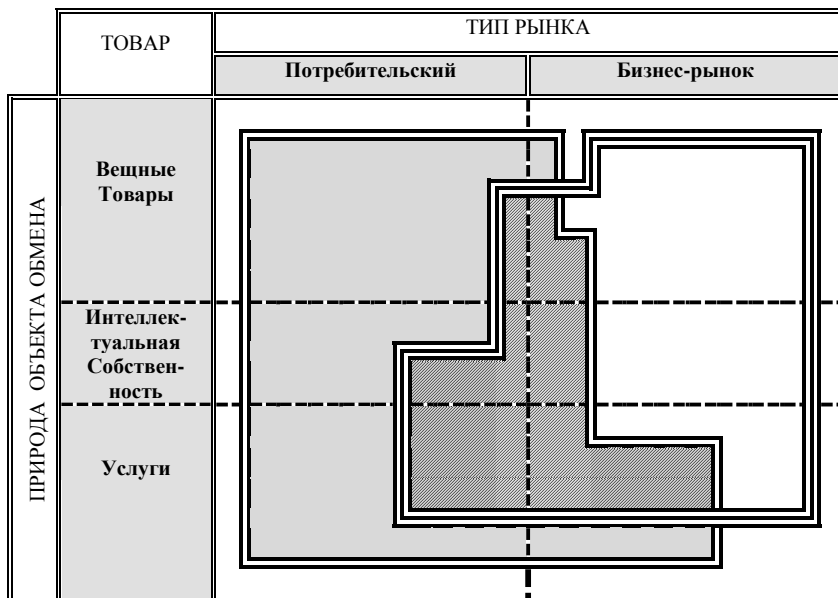


Рис.4. Примерная карта возможного использования на основных типах товарных рынков международных бизнес-операций лицензинга (*тройной контур*) и франчайзинга (*двойная линия*)

Как видно из табл. 2, лицензинг и франчайзинг – это во многом схожие формы международной торговли знаниями. Можно сказать, что лицензинг носит более «технологический» характер, поскольку предметом лицензионного пакета, соглашения, является в основном производство товаров, и представляет собой в основном однократный, единичный вид сделки, в отличие от франчайзинга, который чаще встречается в сфере торговли и услуг (рис.4) [85], и соглашения могут заключаться с неограниченным числом контрагентов. Кроме того, во времена СССР сфера услуг не была достаточно известна и развита, поэтому мы выбрали в качестве объекта настоящего диссертационного исследования именно франчайзинговые сети, чтобы проанализировать на примере их международной экспансии возрастающий характер международной торговли услугами.

Часто эти две весьма распространенные формы международных бизнес-операций трактуют как идентичные и, более того, франчайзинг часто считают особой формой лицензинга. Так, по мнению Дж. Адамса и М. Мендельсона, «франчайзинг – это особая форма лицензинга интеллектуальной собственности» [88, р. 206-219]. Однако, несмотря на схожесть во многом, их детальное сравнение позволяет выделить различия как по товарным рынкам вероятного применения (рис.4), так и по содержательно-дефиниционным признакам (табл.2). Интернационализация этих форм международных бизнес-операций происходит довольно быстро и закономерно. Именно франчайзинг и лицензинг являются теми каналами, которые обеспечивают в наиболее чистом виде глобальный трансфер инновационного знания любого рода. Безусловно, трансфер знания проходит и по другим каналам, связанным с любым видом прямых зарубежных инвестиций (например, технологические консорциумы, совместные предприятия).

## **Глава 2. Понятийно-категориальная и терминологическая парадигма международного франчайзинга**

Франчайзинг, как форма бизнеса, вызвал значительный академический и научный интерес в последнюю четверть XX века. Однако большая часть этого интереса была сфокусирована исключительно на проблемах понятий, терминов и определений. Примерами могут послужить публикации, посвященные мотивам франчайзеров к принятию и сохранению формата



франчайзы [103, р. 401-420; 109, р. 607-629; 110, р. 572-586; 133, р. 74-85; 152, р. 263-283; 154; 157, р. 97-113; 200], франчайзинговым соглашениям [89, р. 213-221; 103, р. 101-132; 139, р. 53-62; 141, р. 20-26; 153, р. 256-289; 156, р. 761-781; 166, р. 181-192; 173, р. 27-37; 181, р. 223-233], отношениям между франчайзером и франчайзи [126, р. 471-501; 131, р. 927-992; 132, р. 12-25; 138, р. 9-16; 146, р. 121-127; 147, р. 155-173; 150, р. 815; 177, р. 46-61; 185, р. 325-438; 187, р. 161-176; 205, р. 22-29], вопросам по выбору места расположения франчайзинговой точки и вопросам ценообразования [97, р. 91-104; 108, р. 33-42; 145, р. 1-11; 154; 184, р. 175-190], тенденциям в вопросах по реадресации права собственности [113, р. 33-44; 114, р. 48-67; 135, р. 71-84; 136, р. 32-38; 137, р. 3-12; 157, р. 97-113; 174, р. 69-83], а также проблемам глобализации [119, р. 19-30; 142, р. 5-18; 148, р. 56-68; 149, р. 328-348; 179, р. 80-88; 202; 203, р. 38-46; 204, р. 81-96]. Возможно, основная причина такого внимания заключается в том, что франчайзинг как таковой в чистом виде не соответствует любой отдельно взятой учебной дисциплине, т.к. франчайзинг часто присутствует в праве, маркетинге, экономической теории, предпринимательстве, управлении человеческими ресурсами, социологии, психологии и теории организации.

Теоретическое обсуждение феномена франчайзинга, в первую очередь, требует его четкого определения. Неудивительно, что большинство исследований понятийно-категориальных и терминологических проблем берет свое начало в то время, когда франчайзинг впервые стал предметом научных исследований (1970-е гг.). Эта дискуссия к настоящему времени не является уже такой острой и заменяется в значительной степени уже доказанным фактом, который просто проводит различия между различными проявлениями франчайзинга, например, между франчайзингом бизнес-формата и франчайзингом товара и торговой марки. На наш взгляд, обращение к понятийно-категориальной и терминологической парадигме международных франчайзинговых отношений соответствует пониманию отражения развития какого-либо феномена в общественном сознании, теории и практике бизнеса в виде становления парадигмы терминов, что позволяет дать связанное и внутренне непротиворечивое описание данного феномена, показанное нами в табл.3 в виде анализа основных характеристик такого феномена международного бизнеса, как франчайзинг.

Таблица 3.

**Сравнительный анализ базовых характеристик франчайзинга**

Автор	Ш. Хант	Р. Кейвс/ У. Мерфи	П. Рубин	К. Вог	Дж. Каррэн/ Дж. Стенворт
<b>Характеристики</b>					
Наличие соглашения	+	+	+	-	+
Длительность отношений	+	+	-	+	+
Ведение бизнеса под ТМ	+	+	-	+	+
Юридическая самостоятельность бизнеса франчайзи	-	-	+	-	+
Платежи за право пользования ТМ	-	-	+	-	-
Франчайзинг как специфическая форма бизнеса	-	+	-	+	+
Наличие определенной территории	-	-	+	+	-

В 1972 г. Ш. Хант, соавтор одного из самых первых исследований [176; 188, р. 22] в области франчайзинга «фаст-фуд» в США, выбрал следующие основные базовые характеристики (см. табл.3), определяющие *взаимоотношения сторон* в отношении франчайзы:

1. Наличие контракта, соглашения, которое описывает ответственность и обязанности обеих Сторон по данному соглашению.
2. Наличие прочных продолжающихся совместных взаимоотношений между сторонами.
3. Франчайзи ведет свой бизнес в основном под торговой маркой и маркетинг-планом франчайзера.

Это определение, как утверждает Ш. Хант, охватывает как франчайзинг бизнес-формата, так и квазиформы франчайзинга, которые можно встретить в системе дистрибьюции автомобилей и нефтепродуктов, также как и добровольный вид франчайзинга между оптовым и розничным продавцом. Однако это была только третья характеристика, которая в действительности отличала франчайзинг от других форм бизнес-отношений. Определение, фактически, не до конца раскрывало то, что в него входит: независимая франчайзинговая точка представляет собой юридически самостоятельный бизнес со своей собственной капитальной базой, персоналом, организационной структурой и специфическими отношениями с покупателями, которые можно рассматривать как аналитически независимые от франчайзера и от стратегий маркетинга и более позднего бизнеса.

Вскоре после появления этого определения, Р. Кейвс и У. Мерфи [110, р. 572], предложили следующее определение **франчайзингового соглашения** (см. табл.3):

«...соглашение, заключенное на определенный или неопределенный период времени, в котором собственник защищенной торговой марки предоставляет другому лицу или компании, на определенных условиях, право вести бизнес под этой торговой маркой с целью производства или дистрибуции товаров или услуг».

Несмотря на то, что в данном определении присутствуют элементы, которые могут быть приняты большинством теоретиков в области франчайзинга, в нем также отмечаются определенные недостатки. Например, акцент на торговую марку или логотип корпорации отвлекает внимание с более важных процедур, организационных директив и технической информации, реализованных в письменной форме и/или техническом оборудовании и/или в поставках. Без всего этого, торговая марка не может представлять собой франчайзу в том виде, в котором мы и в большинстве имеющейся в настоящее время литературы привыкли использовать данный термин.

В 1978 г. П. Рубин предложил другое, расширенное определение уже со знакомыми элементами (см. табл.3):

«**Франчайзинговое соглашение** – это контракт между двумя компаниями (юридическими лицами), франчайзером и франчайзи. Франчайзер представляет собой родительскую компанию, которая создала определенный товар или услугу для продажи; франчайзи – это компания, которая выводит на рынок этот товар или услугу в определенном месте. Франчайзинговые платежи – это определенная сумма денег, выплачивая за право маркетировать этот товар» [181, р. 224].

П. Рубин детально разработал вопросы, касающиеся первоначальной и последующей поддержки в управлении, которую оказывает франчайзер своему франчайзи, пристального контроля франчайзера над функционированием торговых точек франчайзи, выплаты роялти и/или осуществлении закупок франчайзи у франчайзера, а также касающиеся права франчайзера прекращать действие соглашения «практически по его желанию» [188, р. 23]. П. Рубин продолжал утверждать намного более спорное заявление, согласно которому «определение франчайзи, скорее как отдельной компании, чем как часть франчайзера, представляет собой различие в юридических, а не в экономических вопросах» [181, р. 225].

Американское [186, р. 33-52] и британское [189, р. 157-177] исследование уже продемонстрировало, что многие франчайзинговые компании малого бизнеса были, скорее в реальном, чем в номинальном смысле, независимыми предприятиями, несмотря на тесные и продолжающиеся отношения с франчайзером. П. Рубин и другие авторы часто терпели неудачи при попытке адекватно выделить различия между формальными контрактными отношениями, которые определяют доминирующее положение франчайзера над франчайзи, а также различия между независимостью франчайзи, проявляющуюся в его каждодневных текущих оперативных отношениях. Позднее, исследование показало, что могут быть существенные отклонения от формального контракта.

В 1979 г. К. Вог (см. табл.3), приняв во внимание большинство цитируемых в то время американских исследований по *франчайзингу*, предложил следующее его определение:

«...форма маркетинга или дистрибьюции, в которой родительская компания обычно предоставляет индивидууму или относительно небольшой компании право, или привилегию, вести бизнес по установленным правилам с течение определенного периода времени в определенном месте. Родительская компания обозначается как *франчайзер*; получатель привилегии – *франчайзи*; право, или привилегия, как таковая – *франчайза*» [200, р. 12].

Данное определение имеет определенные преимущества перед другими определениями, т.к. в нем проводится четкое разграничение франчайзы от ее кооперативных агентов, франчайзера и франчайзи. Однако изначальная характеристика франчайзинга как формы маркетинга или дистрибьюции подразумевает ту степень, в которой франчайзинг вовлекается в особую форму бизнеса (в настоящее время часто относящийся к полному бизнес-пакету или бизнес-формату), которая может контрастировать с другими формами бизнеса, такими как традиционное независимое малое предприятие или вертикально интегрированное крупное предприятие. Любая попытка объяснить феномен франчайзинга требует сделать соответствующий акцент на мотивы другой не менее важной стороны, вовлекаемой в отношения, а именно франчайзи. Непрерывные экономические отношения не могут быть объяснены адекватно только с единственной ссылкой на мотивы инициатора отношений.

На раннем этапе предпринимался ряд других попыток дать определение франчайзинга, однако приведенные выше определения кажутся достаточно репрезентативными как с точки зрения

расширенного единого подхода среди их авторов, так и с точки зрения сложностей, вкладываемых в предлагаемую концептуализацию франчайзинговых отношений. Определения редко удовлетворительно касались вопросов товарных франчайз, таких как франчайзы по дистрибуции автомобилей и нефтепродуктов, а также добровольные взаимоотношения в дистрибьюторской цепочке между оптовыми и розничными продавцами в розничной торговле бакалейными и другими товарами. Они включают в себя намного менее интегрированные отношения между сторонами, чем те, которые имеют место во франчайзинге бизнес-формата, для которого проблемы дефиниций по большей части определены. Однако, вне зависимости от проблем, используемые определения и дефиниции были необходимы для разработки области исследования, посвященного франчайзингу. В 1983 г. при попытке найти общие места соприкосновения в перечисленных выше точках (см. табл.3), Дж. Каррэн и Дж. Стенворт дали следующее определение **франчайзинга**:

«Форма ведения бизнеса, одной из сторон которой является организация (франчайзер), обладающая проверенным на рынке бизнес-пакетом, сконцентрированным на товаре или услуге, и вступающая в продолжающиеся контрактные отношения с франчайзи, – обычно самофинансируемыми и независимыми, управляемыми ее владельцами небольшими компаниями, ведущими бизнес под торговой маркой франчайзера для производства и/или маркетинга товаров или услуг согласно определенному франчайзером формату» [111, p. 11].

В данном определении, как нам представляется, охватываются самые современные разновидности франчайзинга и, в принципе, не наблюдаются барьеры для появления инкорпорированных квазиформ [111, p. 24]. В ретроспективе, данное определение следует рассматривать с акцентом на идеально-характерный подход. Например, на практике, тестирование рынка может быть проведено поверхностно. Самофинансируемый франчайзи часто получает существенную поддержку за счет получения денежной ссуды у банка или за счет других источников, в том числе и от франчайзера. Кроме того, мультифранчайзи (*multi-unit franchisee*) и корпоративные франчайзи, которые встречаются в таких сферах франчайзинга, как фаст-фуд, не всегда полностью принадлежат менеджерам-владельцам небольших компаний. Тем не менее, некоторые корпоративные франчайзи могут быть крупнее, чем их франчайзеры, если соизмерять их по такому параметру, как стоимость корпоративных активов, но во многих сферах все же остается привычной собственностью в более

мелких масштабах. Также, хотя отношение между Сторонами определяется как продолжающееся во времени, реальный охватываемый период времени, конечно же, будет изменяться. Некоторые ссылки нужно сделать и на выплачиваемые платежи или роялти, в зависимости от различных типов франчайзеров и франчайзи. Таким образом, было разработано определение, воплощающее в себе постепенно совершенствуемое общими усилиями многих авторов изучение теории и практики франчайзинга.

Ранее мы проанализировали различные определения франчайзинга, предлагаемые отдельными авторами. Не менее интересным, а, кроме того, и важным, нам представляется необходимым привести и сравнить определения франчайзинга, которые применяются в ведущих мировых организациях, институтах, франчайзинга - Международной ассоциации франчайзинга (*International Franchising Association, IFA*), Американской ассоциации франчайзинга (*American Franchising Association, AFA*), Британской ассоциации франчайзинга (*British Franchising Association, BFA*).

«Льготное предпринимательство (*franchise operation*) – это контрактные взаимоотношения между франчайзером и франчайзи, в рамках которого франчайзер предлагает или обязуется поддерживать такие области функционирования предприятия, как ноу-хау и обучение; при этом франчайзи ведет бизнес, используя общую торговую марку и технологию, владельцем которых является франчайзер, он же их контролирует; франчайзи инвестирует существенную долю капитала своего предприятия за счет собственных средств» [31, с. 13].

Анализ базовых категорий здесь сводится к следующему:

1. *Льготное предпринимательство – это контрактные взаимоотношения...*

В самом начале надо четко определить, что отношения в рамках системы франчайзинга основаны на контракте. Этот контракт по своим условиям ничем не отличается от любого другого формального контракта. Пожалуй, важно то, что в этом контракте оговариваются все до единого условия, о которых достигнуты договоренности, т.к. это контракт, с которым стороны будут работать в течение длительного времени. Более того, в большинстве случаев, только он будет обеспечивать франчайзи финансовыми поступлениями, так же как во многих случаях давать ему надежду на процветание. Таким образом, если франчайзер будет лишать

предприятие каких-то материальных благ, то это может повлиять на весь ход функционирования предприятия.

2. ... *франчайзер предлагает или обязуется поддерживать такие области функционирования предприятия, как ноу-хау и обучение...*

Естественно, что франчайзер должен проявлять постоянный интерес к состоянию дел франчайзера, но вначале, по крайней мере, этот бизнес должен быть начат. Это первый момент, который отсутствует в предложенном определении. Обязанность франчайзера – познакомить франчайзи и ввести его в дело, которое он приобретает. Другой обязанностью франчайзера является принятие ответственного решения по кандидатуре будущего франчайзи: будет ли эта кандидатура правильным выбором для данного типа франчайзинга. Франчайзер несет ответственность за обучение, предшествующее открытию дела, с целью посвящения франчайзи во все существенные области ноу-хау франчайзера, которые будут необходимы для удовлетворительного создания, ведения и управления предприятием.

На первый взгляд, ноу-хау (*know-how*) кажется одним из многих лишенных смысла всеобъемлющих терминов, но лишь до тех пор, пока не определено, что он выражает. Естественно, надо говорить о каждом конкретном случае отдельно. Ноу-хау для одного вида предприятий фаст-фуд отличается от другого (например, гамбургер или пицца). Даже ноу-хау в одной операции по приготовлению гамбургера отличается от ноу-хау, используемого в другой. До того как франчайзи откроет дело, это важная часть проекта, подлежащая продаже, должна быть ему представлена. В широком смысле ноу-хау во франчайзинге означает применение определенной операции, использование принципов управления, приемлемых по характеру и типу бизнеса, производственные методы, бухгалтерский учет, методы ведения бизнеса, секреты и систему конфиденциальности франчайзера [31, с. 15]. Франчайзи должен пройти полный курс обучения по всем этим аспектам до того, как самостоятельно начнет вести собственное дело.

3. ... *при этом франчайзи ведет бизнес, используя общую торговую марку и технологию, владельцем которых является франчайзер, он же их контролирует...*

В этом и суть вопроса, и главное отличие, на основе которого разрабатывается проект. Во всех франчайзинговых соглашениях присутствует общая торговая марка или фирменное наименование, предпринимательские формы ведения бизнеса, которых должны

придерживаться все предприниматели, где бы они ни были. Это и есть те признаки, благодаря которым каждое производственное звено, управляемое франчайзи, выглядит как часть той же общей сети. Эта часть определения имеет отношение к основным операциям, по которым потребитель идентифицирует деятельность франчайзи с подобными им операциями компании-франчайзера.

Тот факт, что торговая марка, предпринимательские формы и процедуры являются собственностью франчайзера и одинаково используются всеми франчайзи, делает особенно существенным контроль в рамках этой системы. Какой бы контроль ни осуществлялся франчайзером за деятельностью франчайзи, его нельзя рассматривать только как ограничение возможности свободно вести дело. Приобретение права во франчайзинге практически не дает такой самостоятельности, как любой самостоятельный бизнес. Франчайзинг дает право начать бизнес, используя чье-то имя и систему. И франчайзи должен принимать это во внимание с целью сохранения цельности, уникальности и эффективности бизнеса.

4. ... *франчайзи инвестирует существенную долю капитала своего предприятия за счет собственных средств.*

Предприниматель, действующий в рамках договорной системы реализации продукции или услуг, является собственником предприятия и всех его активов, используемых для ведения бизнеса. Он также должен иметь право продавать собственный капитал, который он заработал, занимаясь бизнесом. Здесь встает вопрос о «репутации». Во франчайзинге существует два типа репутации компании.

Во-первых, репутация, которая относится к авторитету производителя, а именно, торговой марке, фирменной услуге и/или фирменному наименованию и системе. Так как торговый и производственный имидж в системе принадлежат франчайзеру, то он и пользуется преимуществами достигнутой репутации. При рассмотрении другого типа репутации очень важно, как франчайзи выходит из системы. Когда при продаже предприятия цена превышает стоимость чистых активов, это превышение появляется благодаря репутации. При продаже франчайзи своего предприятия за сумму, превышающую стоимость его чистых активов, это превышение принадлежит ему. Если это рассматривается как стоимость собственного капитала франчайзи, что и есть на самом деле, а не репутация, то не должно возникать никаких проблем.



Ссылка на капиталовложения немаловажна. Очень важно, что франчайзи вносит значительный капитал из своих собственных источников. Это надолго обеспечивает его заинтересованность.

Определение франчайзинга, предложенное *IFA*, – краткое и достаточно исчерпывающее, но в то же время оставляет без ответа много вопросов и не включает многие особенности, которые необходимо учитывать. Например, делается ссылка на то, что франчайзи вкладывает капитал в свое предприятие, но нигде не говорится, что он должен владеть этим предприятием и быть собственником. Этот момент, который является основным признаком системы льготного предпринимательства (в данном случае, франчайзинга), только подразумевается, но не утверждается. Другой фундаментальный признак, не получивший отражения в этом определении, – это различные формы компенсации, или платежей, которые франчайзи выплачивает головной компании (т.е. франчайзеру).

Определение франчайзинга, данное *BFA* [31, с. 18], сводится к следующему.

«Контрактная лицензия, предоставленная одним лицом (франчайзером) другому (предпринимателю, или франчайзи):

а) позволяет или требует от франчайзи вести определенный бизнес в течение срока контракта о франчайзинге под именем или используя имя, принадлежащее или ассоциируемое с головной фирмой (т.е. с франчайзером);

б) обязывает франчайзера осуществлять постоянный контроль на весь период соглашения за тем, как франчайзер ведет бизнес, который является объектом системы франчайзинга;

в) обязывает франчайзера обеспечить франчайзи поддержкой в введении бизнеса, который является объектом франчайзинга (в области организации предприятия, обучения персонала, сбыта, управления и т.д.);

г) требует, чтобы франчайзи регулярно в период действия соглашения выплачивал франчайзеру все оговоренные в контракте платежи: единовременную первоначальную оплату за право участвовать на рынке от ее имени, фиксированные текущие платежи и отчисления;

д) определяет, что такой контракт не является сделкой между холдинговой компанией и ее филиалом<sup>5</sup> или между филиалами одной

---

<sup>5</sup> Понятия «холдинговая компания» и «филиал» здесь употребляются согласно определению, данному в Законе о компаниях 1948 г. Великобритании,

и той же холдинговой компании, или между частным лицом и компанией, им контролируемой».

За исключением пункта (д), который носит технический характер и рассчитан на то, чтобы исключить внутренние договоренности, определение во многом совпадает с определением *IFA*. Следующие моменты представляют интерес для сравнения.

Определение, данное *BFA*:

1. подтверждает контрактный характер отношений;
2. подтверждает, что франчайзи передается право или лицензия на ведение бизнеса;
3. ставит вопрос о контроле со стороны франчайзера за тем, как франчайзи ведет этот бизнес;
4. подтверждает обязательство франчайзера обеспечить постоянную помощь, что очень важно;
5. ставит вопрос о выплате компенсации.

В то же время это определение:

- 1) не предусматривает, что франчайзер должен являться владельцем собственного бизнеса;
- 2) не утверждает, что франчайзи обеспечит капиталовложения из своих собственных ресурсов;
- 3 не подтверждает, что франчайзер обязан предоставить первоначальное обучение.

Как все определения, оно было создано с определенной целью, и несомненно, что намерением *BFA* было дать такое определение, чтобы было возможно членство всех тех компаний, которые используют предпринимательские формы франчайзинга.

Параллели между двумя этими определениями достаточно четки. На основе этих определений и их анализа можно выделить следующие *основные признаки*, которые должны присутствовать в любой форме франчайзинга:

1. Франчайзинговые отношения основаны на *контракте*, который должен содержать все условия, достигнутые в результате договоренностей.
2. Сначала франчайзер должен разработать *систему успешного ведения бизнеса*, которая идентифицируется с имиджем, выраженным в торговой марке, фирменной услуге или фирменном наименовании.

---

поскольку в данный момент речь идет об определении франчайзингового соглашения, данному Британской Ассоциацией Франчайзинга (*прим. авторов*)

3. Франчайзер должен провести *обучение* франчайзи по всем аспектам этой системы до того как откроется дело так, чтобы франчайзи был готов эффективно и успешно вести дело, и помочь в открытии бизнеса.

4. После открытия бизнеса франчайзер должен поддерживать *постоянные деловые отношения* с франчайзи, с тем чтобы он получал *поддержку* по всем аспектам ведения бизнеса.

5. Франчайзи разрешено под *контролем* компании франчайзера проводить операции, используя имидж, разработанный франчайзером являющийся его собственностью, а также пользоваться преимуществами *репутации*, ассоциируемой со всем этим.

6. Франчайзи должен *инвестировать* существенную часть капитала предприятия из своих средств.

7. Франчайзер должен быть *собственником* своего предприятия.

8. Франчайзер будет производить *единовременные и текущие выплаты* в порядке компенсации за права, которые он приобретает, и постоянные услуги, которые ему будут обеспечены франчайзером.

Проанализировав в общем виде коммерческие соглашения, используемые двумя основными ассоциациями франчайзинга, приведем *подход*, принятый теми, кто разработал правовые основы франчайзинга. Прежде всего, следует заметить, что существует очень незначительное число стран, принявших законы, регулирующие франчайзинг среди таковых можно отметить США, как признанного лидера в области франчайзинга и ряд европейских стран, прежде всего Францию (закон Дубена). Кроме того, известно, что континентальное и англо-американское право имеют свои отличия. Поэтому для целей настоящего исследования нам представляется важным показать основные отличия в трактовке франчайзинговых отношений в европейском и американском праве.

Согласно определению *Комиссии Европейских Сообществ* от 30 ноября 1988 г. [31, с. 20], концепция франчайзинга означает:

«Пакет прав на промышленную и интеллектуальную собственность, относящихся к торговым маркам, фирменным наименованиям, вывескам на магазинах, моделям коммунальных услуг, дизайну, авторским правам, ноу-хау или патентам, используемым при продаже товаров или обеспечении услуг конечным потребителям... Договор о приобретении права на франчайзинг означает, что одно лицо, франчайзер, передает другому, франчайзи, в обмен на прямое или косвенное финансовое вознаграждение, право

пользоваться системой франчайзинга с целью маркетинга определенных типов товаров и/или услуг; это предполагает обязательства, по крайней мере, в отношении:

- Использования общего имени или общей вывески на магазине, унифицированного оформления помещений и транспортных средств;
- Передачи франчайзером ноу-хау франчайзи;
- Постоянного обеспечения франчайзером своего франчайзи коммерческой и технической помощью на протяжении действия договора о франчайзинге».

Это определение сужает понятие и отражает технические вопросы, но признает роль торгового имиджа и ноу-хау как системы. Оно ограничивается той сферой, где франчайзи продает товары или предоставляет услуги конечному потребителю.

*Французская доктрина* франчайзинга практически совпадает с американской с тем только отличием, что постоянные взносы за текущее руководство и обучение, а также взносы на цели маркетинга и сбыта являются фиксированной суммой, и право использования торговой марки не ограничивается сроком действия контракта, а закрепляется за держателем франчайзинга навсегда.

*Итальянская Ассоциация Франчайзинга* считает, что это форма продолжительного сотрудничества между предпринимателями для распределения товаров и услуг юридически и финансово независимых друг от друга, заключающие между собой соглашение, по которому, с одной стороны, франчайзер предоставляет франчайзи исключительное право на создание и сбыт под его торговой маркой на конкретном рынке определенных видов товаров и услуг. Кроме того, в обязанности франчайзера входит оказание различной помощи (консультативной, бухгалтерской, рекламной), которая позволит оператору управлять своим бизнесом по образу и подобию головной фирмы. С другой стороны, держатель франчайзы берет на себя обязательства следовать экономической политике франчайзера, повышать престиж фирмы, основываясь на взаимных интересах партнеров и потребителя, в то же время соблюдая условия контракта. Это общепринятое определение. Но у ряда итальянских экономистов есть альтернативные суждения. В частности, Занелли рассматривает франчайзинг как «форму инвестирования определенной суммы капитала, позволяющую держателю франчайза осуществить предпринимательскую деятельность даже при наличии ограниченных

финансовых средств, вкладывая незначительный капитал без особого риска» [6, с. 34].

Наконец, приведем определение франчайзинга, принятое *Федеральной торговой комиссией США* в 1979 г. Оно сводится к следующему [31, с. 22]:

«Термин «франчайзинг» означает любое длительное коммерческое сотрудничество в рамках соглашений, при которых:

1.1. Франчайзи предлагает, продает или сбывает любому другому лицу, но не франчайзеру, товары или услуги, которые:

– идентифицированы торговой маркой, фирменной услугой, фирменным наименованием, рекламой или другим коммерческих символом, определяющим компанию–франчайзера; или

– отвечают стандартам качества, прямо или косвенно предписанным франчайзером; или

– поставляет франчайзер; или

– поставляет третье лицо (поставщик), с которым франчайзи ведет дело и который прямо или косвенно рекомендован франчайзером и связан с ним.

1.2. Франчайзер:

– осуществляет или имеет полномочия осуществлять тщательный контроль за методами работы франчайзи, включая организацию предприятия, рекламные мероприятия, маркетинг, деловые связи; или

– предоставляет значительную поддержку франчайзи, его деятельности, включая организацию предприятия, менеджмент, маркетинг, рекламные мероприятия и деловые связи; или

– обеспечивает франчайзи розничными точками или расчетным обслуживанием для торговли указанными товарами или услугами; или

– обеспечивает помещения франчайзи автоматами для продажи мелких товаров, полками и другим инвентарем, используемым франчайзи, когда он предлагает, продает или сбывает товары или услуги от имени франчайзера; или

– предоставляет франчайзи услуги лица, способного обеспечить его розничными точками, помещениями и другими услугами, перечисленными выше.

2. Франчайзи, при условии приобретения права на ведение бизнес в системе франчайзинга или на начало деятельности в рамках этой системы, обязан произвести оплату или взять на себя обязательство произвести оплату франчайзеру».

Таким образом, американская трактовка содержит основные элементы определений, используемых в европейской коммерческой практике, и также включает в понятие франчайзинга такие признаки, как: 1) контракт; 2) система; 3) торговый имидж (торговая марка, фирменная услуга); 4) передача прав; 5) платежи.

Представив и проанализировав достаточно обширный зарубежный материал по вопросам определения сути франчайзинговых отношений, его понятийно-категориальной стороне, нам представляется необходимым поподробнее остановиться на терминологических аспектах международного франчайзинга. Прежде чем применять ту или иную форму ведения бизнеса на практике, необходимо четко, и что немаловажно, корректно, определить и закрепить в теоретической и научной базе основной понятийно-категориальный аппарат. С западной практикой все более или менее понятно – там международный франчайзинг уже достаточно прочно занял свою нишу как форма ведения бизнеса со своей нормативно-правовой и экономической базой, а вот с российским рынком ситуация несколько иная. В принципе, за те годы (даже десятилетия), что франчайзинг присутствует в отечественной деловой практике, с его сутью, достоинствами и недостатками франчайзинговых систем уже разобрались. Однако целый ряд вопросов до сих пор остается нерешенным и из-за этого вводит в заблуждение. В настоящее время на российском книжном рынке уже достаточно литературы, посвященной франчайзингу, в которой полностью раскрывались бы все необходимые вопросы в отношении того, как следует вести франчайзинговый бизнес. Однако в имеющейся литературе вполне можно столкнуться с противоречивой информацией. Эти расхождения касаются уже первооснов всей системы франчайзинга, а именно: информации по времени и месту зарождения франчайзинга, определения его сущности, однозначной терминологии, правового регулирования франчайзинговых отношений в различных странах и в России. В такой ситуации, когда преподаватели, ученые и бизнесмены начинают применять различную терминологию, ссылаться на разные правовые акты, это может привести к значительным проблемам при заключении и реализации различного рода соглашений. Более того, вошедшая в оборот терминология, в основном заимствованная у Запада, зачастую идет в противоречие с нашим российским законодательством, хотя часть из нее используется в российской практике бизнеса. А это особенно важно для франчайзинга, который в Гражданском Кодексе еще

до сих пор не прописан и в отношении которого нет специальных законов.

При заимствовании каких-либо терминов из иностранных языков, так или иначе, но всегда возникают трудности при коммуникациях и адекватном переводе этих терминов и понятий на язык страны-акцептора. Как правильно отмечает профессор В. И. Черенков [79, с. 98], в международных бизнес-коммуникациях возникают «шумы» и «помехи». В качестве причин определения природы «шумов», он предлагает понимать «недостаточное знание на стороне «приемника» языка и терминологии страны-донора теоретической/практической информации, и ...недостаточно адекватное восприятие понятийно-категориального аппарата, а также практических процедур, свойственных уровню развития интернационализации бизнеса в стране-доноре». Нам представляется, что с учетом установившейся в мировой практике терминологической парадигмы терминологии Сторон по бизнес-операциям (табл.4), было бы целесообразно ее придерживаться при переводе иностранной литературы.

Таблица 4

Бизнес-операция		Стороны			
		Донор		Акцептор	
Термин	English term	Термин	English term	Термин	English term
Оферта	<i>Offer</i>	Оферент	<i>Offerer</i>	Офери	<i>Offeree</i>
Консигнация	<i>consignment</i>	Консигнант	<i>Consignor</i>	Консигнатор	<i>Consignee</i>
Лайсензинг	<i>Licensing</i>	Лайсенсер	<i>Licensor</i>	Лайсензи	<i>Licensee</i>
Франчайзинг	<i>Franchising</i>	Франчайзер	<i>Franchiser</i>	Франчайзи	<i>Franchisee</i>

Тем более, что таковая практика терминологического калькирования имеет место в европейских странах не только для германских, но и для романских языков.

В целом, в терминологической парадигме международного франчайзинга (см. табл.4) используются следующие основные единицы:

- 1) франчайзинг (*franchising*) – непосредственно сама форма ведения бизнеса;
- 2) франчайзер (*franchiser*) – компания-донор, владелец торговой марки, передающая производственные/маркетинговые знания и права на использование торговой марки;

3) франчайзи (franchisee) – компания-акцептор, которой франчайзер передает во временное и возмездное пользование франчайзинговый пакет;

4) франчайза (franchise) – суть и титул контрактных отношений между контрагентами.

К сожалению, в отечественной литературе царит терминологическое разногослье. Так, очень часто, в известных нам отечественных источниках «франчайза» предстает в виде «франшизы» а иногда и как «франчайз» [6]. Наше исследование навело на мысль, что «франшиза» могла появиться при переводе с французского, что само по себе было бы не страшно. Хуже то, что термин «франшиза» во внешнеэкономической деятельности уже, можно сказать, «занят». Причем этот термин уже давно имеет место в обиходе страховщиков, оперирующих с условными и безусловными франшизами [23, с. 242], не имеющими прямого отношения к рассматриваемому нами франчайзингу. Все это может создавать определенные проблемы для лиц, впервые сталкивающихся с этим видом ведения бизнеса, а также для студентов. Несколько лучше обстоит дело терминами при определении Сторон по франчайзинговым соглашениям. Здесь российские авторы обычно используют единую терминологию – франчайзер и франчайзи. Однако можно встретить отклонения и в данном случае. В частности, нам встречались в литературе такие, представляющие неуклюжими для произношения, варианты как «франчайзиат» [9] и «держатель франчайза» [6]. Иногда [4] можно обнаружить ссылки на литературу, где франчайзинг определяется как фрэнчайзинг, франшизинг и френчайзинг. Не удержимся от того, чтобы привести следующие цитаты:

«...Термин франчайзинг охватывает разнообразные деловые взаимоотношения и часто используется параллельно с термином лицензирование... Во франчайзинге как способе организации бизнеса лицензиар (т.е. франчайзер)...дает разрешение лицензиату (т.е. франчайзи) продавать свои фирменные товары и услуги...» [77]. Трудно не согласиться со мнением многих студентов, что в этом определении больше вопросов, чем ответов. Во-первых, в российской деловой жизни «лицензирование» (то есть, обычно понимаемое как процедура выдачи разрешения на занятие каким-либо видом деятельности) вовсе не отождествляется с лицензионным соглашением или торговлей лицензиями. Применение во франчайзинговых соглашениях, к сожалению, прочно вошедших в российскую правовую и деловую литературу терминов «лицензиар» и «лицензиат» – вместо,



соответственно, «лицензер (licensor) и «лицензи» (licensee) (см. табл.4) – также вызывает сомнение, поскольку наводит на мысль о тождественности франчайзинга и лицензинга. Центральное для цитируемого определения «разрешение на торговую деятельность» типично лишь для торгового франчайзинга, который, как известно, является лишь одним из видов франчайзинга, наряду с производственным и сервисным.

Закончим наш терминологический анализ еще одним трудно воспринимаемым определением. «...Суть франчайзинга заключена в том, что фирма (франчайзер), имеющая высокий имидж на рынке, передает на определенных условиях не известной потребителям фирме (франчайзиату) право, т.е. лицензию (франчайз), на деятельность по своей технологии и под своим товарным знаком и получает за это определенную компенсацию (доход)...Франчайзер – это лицензиар франчайза, который как бы представляет собой головную фирму (т.е. материальную компанию) системы франчайзинга...Франчайзиат – это лицензиат франчайза. В отечественной литературе франчайзиат фигурирует еще под термином «франчайзи». Мы считаем данный термин искусственным, неправильным переводом (т.е. без учета сущности лицензиата франчайза). По договору франчайза право деятельности обычно предоставляется для определенной территории и на определенное время» [4, с. 192].

### **Глава 3. Генезис, история развития и интернационализация франчайзинга**

В учебной и научной литературе, непосредственно посвященной франчайзингу, можно встретить немало разногласий и противоречий. В предыдущей главе мы уже приводили примеры терминологического «разброса». Еще одна немаловажная сторона базового понимания специфики франчайзинга, как метода ведения бизнеса, связана с вопросом определения страны происхождения франчайзинга. На наш взгляд, применение целостного подхода к любому явлению, в частности в бизнесе, способствует росту его популярности среди бизнесменов, распространенности этого явления в окружающей бизнес-среде, а также при решении юридических и иных проблем, в которых участвуют контрагенты из разных стран, а тем более с разными правовыми базами.

До недавнего времени большинство статей об истории франчайзинга в Соединенных Штатах начиналось с утверждения, что

Альберт Зингер был первым коммерческим франчайзером в Соединенных Штатах. Как оказалось, Джону Альберту Зингеру было всего 7-8 лет, когда его отец *Исаак Мерримт Зингер* основал компанию *IM Singer & Company* в 1851 г., и ни разу за всю свою долгую историю компания *Singer Manufacturing Company* никогда не занималась франчайзингом.

Напротив, как пишут известнейшие американские профессора Джорджтаунского университета, М. Зинкота и И. Ронкайнен [112, р. 427]: «Хотя франчайзинг не является американским новшеством (его корни лежат в Баварии - !!), он был принят в различных секторах деловой активности, преимущественно в США». Вероятно, тот факт, что именно в США франчайзинг получил свое широкое распространение и популярность, и оформился в том виде, в котором он чаще всего сейчас предстает, лежит в основе приписывания его родины США. На самом деле франчайзинг уходит своими корнями еще в средневековую Англию, о чем правильно замечают, в частности, такие авторы, как С. Поворин и О. Новосельцев, приводя исторические факты и ссылки на первоисточники [36; 50].

Анализ этого вопроса показал, что корни франчайзинга лежат в Британии. В Оксфордском словаре английского языка [175, р. 1630] указано, что «*franchising*» - это все права и свободы епископатов, пожалованные королевской короной в 1559 г., а «*franchises*» - это ярмарки, рынки и другие места, отведенные для торговли. В свое время в Британии король предоставлял баронам право собирать налоги на определенных территориях в обмен на различные услуги, например такие, как обязанность поставлять солдат для армии. Свободным людям, или гражданам городов, было разрешено (дана франчайза) продавать свои товары на территории города на рынках и ярмарках. Эти элементы права, или привилегий, позволяющие эксплуатировать положение на определенной территории за плату, формировали основу франчайзинга в течение нескольких веков [36].

В других статьях [209] авторы «основателем» франчайзинга считают Марту Матильду Харпер, которая была в Рочестере, штат Нью-Йорк, пионером франчайзинга за ее разработку франчайзинговой системы *Harper Method Shop*. Но даже несмотря на то, что Международная ассоциация франчайзинга в 2000 г объявила ее первым франчайзером, в том же году они также избрали Джоан Шоу (президента и соучредителя *The Coffee Beanery*) в качестве своего первого женского председателя, г-жа Харпер также не была первым франчайзером. Титул первого франчайзера в Соединенных Штатах

фактически предшествует всему периоду независимости США и принадлежит... Бенджамину Франклину.

*1891: Марта Матильда Харпер лицензирует своего первого франчайзи*

Марта Матильда Харпер была важным новатором в этом бизнесе, и созданная ею система разработала многие элементы, которые мы ожидаем в современной коммерческой системе франчайзинга. Она предоставила своим франчайзи начальную и непрерывную подготовку, фирменные продукты для ухода за волосами, поездки на места, рекламу, групповое страхование и мотивацию. Ее подход к разработке системы поддержки своих франчайзи и брэндинга ее салонов является неотъемлемой частью франчайзинга сегодня.

Харпер начала свой салонный бизнес в 1888 году, получила лицензию на свою первую франчайзу в 1891 году и расширила систему до более чем 500 салонов и учебных заведений. После ее выхода на пенсию и смерти в 1950 году в возрасте 93 лет, а также после смерти ее мужа – приемника бизнеса - в 1965 году, магазины *Harper Method* были приобретены в 1972 году конкурентом и в конечном итоге были закрыты. Сента Сейлер, чей салон находился в Рочестере, владела последним оставшимся салоном Harper Method: ее более известными клиентами были Сюзан Б. Энтони, Жаклин Кеннеди, Хелен Хейс и многие другие влиятельные мужчины и женщины того времени.

*1731: Бенджамин Франклин входит в «Совместное партнерство»*

Хотя технически США еще не родились, первым франчайзером в том месте, что впоследствии стало называться «Соединенными Штатами Америки», похоже, являлся один из выдающихся и новаторских людей своего времени - Бенджамин Франклин. Его всем известные изобретения – это громоотвод, плавники, бифокальные очки, одометр, перевод часов на летнее время, «печь Франклина», библиотечное кресло, которое трансформируется в стремянку, и гибкий катетер.

Он также изобрел музыкальный инструмент в 1761 году – стеклянная гармоника (Glass Armonica), для которого Бетховен и Моцарт написали музыку. Он дал первое представление о свойствах электричества, основал первую в стране больницу, определил температуры Атлантического океана, разработал план Олбани, был соавтором Декларации независимости и каким-то образом нашел

время для создания того, что, вероятно, стало первой системой франчайзинга на берегах американского континента.

13 сентября 1731 года в городе Филадельфия Бенджамин Франклин заключил контракт с Томасом Уитмаршем на «Совместное партнерство по осуществлению печатного бизнеса в Чарльзтауне в Южной Каролине». Типография, которую Франклин основал с Уитмаршем, также опубликовала «Бюллетень Южной Каролины», а также являлась локальным местом печати многих произведений Франклина, включая его альманах «Бедный Ричард».

В соглашении о совместном партнерстве требовалось, чтобы в течение своего шестилетнего срока «печатный бизнес и распоряжение напечатанными Работами должны находиться под опекой и руководством упомянутого Томаса Уитмарша и работой, выполненной им или за его расходы». Уитмарш был также обязан приобретать свои печатные материалы у Франклина: «Томас Уитмарш в течение срока совместной вышеупомянутой работы не будет работать с любыми другими печатными материалами, кроме тех, которые принадлежат упомянутому Бенджамину Франклину».

Уитмарш даже согласился на долгосрочное обязательство, что он не будет заниматься каким-либо другим делом, кроме как печатать: «... и не следует никакому другому Бизнесу, кроме печатного, в течение указанного срока, за исключением случайных закупок». Соглашение не налагало никаких подобных ограничений на Франклина, что было важно, если бы Франклин входил в подобные соглашения в любом другом месте. В этот период Франклин был главным почтмейстером колоний, что позволило ему в значительной степени контролировать распространение новостей во всех колониях.

Находясь на этой должности, Франклин заключил аналогичные партнерские соглашения с другими типографиями во всех колониях. Франклин открыл дополнительные франчайзы в Северной Каролине, Джорджии, Доминикане и Кингстоне на Ямайке. Также существуют сведения о том, что Франклин вступил в подобные соглашения в Канаде и Великобритании в последующие годы. Во время своего длительного пребывания во Франции, где он успешно обсуждал участие Франции в гражданской войне США за независимость, значительная часть прибыли Франклина поступала от его франчайзинговых сетей типографий.

Франклин был не одинок в части использования франчайзинга по мере роста и усиления США. В ранней американской истории бизнеса есть множество ссылок на государственные монополии и

ранние деловые отношения, которые были очень похожи на современную коммерческую франчайзинговую деятельность.

К ним относятся лицензирование Робертом Фултоном своих пароходов в Соединенных Штатах, Англии, России и Индии, а также лицензирование универсальных магазинов на военных заставах и некоторых рынках, где продается домашний скот и другие товары, в которых были предоставлены исключительные территориальные или иные права.

#### *Франчайзинг в древности*

На протяжении своей долгой истории три ключевых фактора подпитывали рост франчайзинга:

- Желание расширить и контролировать свою коммерческую деятельность
- Ограничения/Нехватка человеческого и финансового капитала
- Необходимость преодоления больших расстояний

Применение франчайзинга может быть отнесено еще и к периоду активного расширения влияния церкви и как ранний метод централизованного государственного контроля, вероятно, до периода средневековья. Некоторые историки писали, что франчайзинг может восходить к Римской империи или ранее. Это весьма разумное предположение, учитывая необходимость большого территориального контроля в сочетании с отсутствием современных транспортных средств и связи. В своей книге «*Franchising: The How-To Book*» Ллойд Тарбуттон [196] датирует первую франчайзу бизнес-формата в Китае в 200 году до нашей эры.

#### *Франчайзинг и феодализм*

Франчайзинг применялся в Англии и Европе, где принадлежащие Короне земли и другие объекты собственности могли быть предоставлены в пользование влиятельным людям, в том числе внутри церкви. В обмен на эти земельные гранты дворяне и церковные чиновники должны были защищать территорию, создавать армии и могли свободно взимать пошлины, устанавливать и взимать налоги, часть которых выплачивалась Короне.

Поскольку период феодализма был в основном аграрным обществом, контроль над землей давал огромную власть и был основой феодальной системы, где дворяне выплачивали роялти Короне за права владеть и работать на земле, а также за другую профессиональную и коммерческую деятельность. В свою очередь, дворяне разделили землю между местными фермерами или вассалами,

которые платили за это право обычно в виде части урожая, который они выращивали, или животными, на которых они охотились. Эта система государственного контроля существовала в Англии до тех пор, пока она не была объявлена вне закона на Трентском совете в 1562 г.

*Колониализм и франчайзинг, спонсируемый правительством*

Благодаря экономическим возможностям, появившимся благодаря открытию Нового Света в 1492 году, а также появляющимся международным торговым возможностям, правительства и частные компании использовали франчайзинг для расширения и осуществления контроля на больших расстояниях, особенно в Азии и Африке.

Такой франчайзинг был основан в 1602 г. в виде франчайзи из Голландской Республики для проведения торговли между мысом Доброй Надежды на южной оконечности Африки и Магеллановским проливом в южной части Южной Америки. В то время акции компании оценивались в 6,5 млн. гульденов. Действуя почти как суверенная власть, они продвигались на восток от Кейптауна до того места, что сейчас является Индонезией, завоевывая территорию у португальцев и создавая штаб-квартиру в Джакарте в 1619 году в качестве базы торговли с Японией.

В 1606 году король Англии Джеймс I предоставил лондонской компании эксклюзивный чартер для Вирджинии, который нанял капитана Кристофера Ньюпорта, чтобы привезти поселенцев в Виргинию и поселиться в этом районе. Они вышли из Лондона в декабре 1606 года и приплыли к назначенному месту 26 апреля 1607 года. Капитан Джон Смит сменил капитана Ньюпорта в управлении первым постоянным британским поселением в Новом Свете, которое было названо Джеймстауном.

Колония из-за всех сил сопротивлялась и, хотя сам Джеймстаун был спасен в результате резни 1622 года во главе с Индийской конфедерацией Похатана, 347 поселенцев в окрестных форпостах были убиты - почти треть англоязычного населения. Инкриминируя бесхозяйственность лондонской компании, в 1624 году король Джеймс I отменил устав и привел колонию Вирджиния под прямой британский контроль. Большая часть колонизации и разведки британских и европейских держав в Новом Свете проводилась при аналогичных «франчайзинговых отношениях».

### *Происхождение коммерческого франчайзинга*

Коммерческий франчайзинг возник в Лондоне в 18 веке, где пивоваренная промышленность использовала систему «связанных домов» для создания системы распределения (дистрибьюции) для своих продуктов. В обмен на финансовую помощь от пивоваренных заводов владельцы таверн согласились закупать все необходимое им пиво и эль от спонсирующих их пивоваренных заводов.

Пивоваренные заводы не контролировали повседневную деятельность таверн, за исключением единственной договоренности о закупках пива. «Система связанных домов» действует и сегодня в Великобритании и похожа на структуру совместного партнерства, используемую Бенджаминем Франклином в колониях; он также похож на традиционный торговый франчайзинг или франчайзинг торговой марки, применяемый в США в настоящее время.

### *Развитие транспорта, франчайзинг ресторанов и Coca-Cola*

К середине 1800-х годов расширение железной дороги и растущая мобильность американцев вдохновили некоторых предпринимателей на создание сетей ресторанов. Англичанин Фредерик Генри Харви основал первую сеть ресторанов в Соединенных Штатах примерно в 1850 г.

Хотя его первый ресторан закрылся во время гражданской войны, Харви открыл первый ресторан сети «Harvey House» в 1876 г. в терминале Атчисона, железной дороги «Topeka & Santa Fe». Железная дорога хотела открыть для своих пассажиров депо-рестораны и предоставила Харви места и бесплатную доставку поставщикам продуктов в рестораны.

К 1887 году рестораны Harvey House можно было встретить через каждые 100 миль на всем протяжении железнодорожной линии Атчисона, Топека и Санта Фе в 12 000 миль. Харви твердо верил в контроль качества, регулярно посещал свои рестораны и предоставлял услуги, подобные тем, которые используются сегодня франчайзерами. Сеть *Harvey House* принадлежала компании, но многие уроки Harvey стали частью стандартной системы франчайзинга, которую мы знаем сегодня.

На рубеже веков высокая стоимость транспортировки готовой продукции в стеклянных бутылках вынуждала производителей безалкогольной продукции локализовать свое производство. Отправляя концентрат сиропа своим франчайзи и требуя, чтобы местные франчайзи разливали напиток в бутылки в соответствии с строгими формулами и процессами, производители безалкогольных

напитков, такие как Соса Сола, смогли контролировать качество своего продукта на отдаленных рынках и быстро расширить свою деятельность без значительного капитала, который потребовался бы компании.

Франчайзи получили права использовать формулу Соса-Сола и ценное торговое название, а производители бутылок смогли преодолеть транспортные проблемы, которые к тому моменту ограничили их рост. В 1901 году Соса-Сола оформила свою первую франчайзу на Соса-Сола Bottling в штате Джорджия.

*Корневое пиво А & W, «Белый замок» и другие легендарные франшизы*

После Первой мировой войны, активное распространение автомобилей вдохновило на еще одно новшество в сфере питания: придорожный ресторан. В 1919 году Рой Аллен купил формулу рецепта корневого пива<sup>6</sup> у фармацевта и открыл свой первый лоток в Лоди, штат Калифорния. Через два года Аллен запустил франчайзинговый бизнес своего корневого пива, а затем вступил в партнерство с производителем корневого пива Фрэнком Уайтом, объединив свои таланты (и инициалы), чтобы начать производство напитка по брэндом «А & W Root Beer» в 1922 г.

В 1923 году Аллен и Уайт открыли первый ресторан А&W, создав первую в стране франчайзинговую систему придорожных ресторанов. Нуждаясь в капитале для расширения бизнеса, Аллен выкупил долю Фрэнк Уайта в 1924 году и запустил новую франчайзинговую концепцию ресторанов А&W. В ресторанах А&W предлагалось инновационное обслуживание автомобилистов прямо в салоне автомобиля через окно, предлагаемое «мальчиками с подносами», а позже стали обслуживать и «официанты» на роликовых коньках.

Предлагая ограниченное меню и инновационный рецепт гамбургера, приготовленный с луком, Билли Ингрэм и Уолтер Андерсон открыли свой первое придорожное кафе «Белый замок» в 1921 г. в Вичите, штат Канзас. «Белый замок» породил множество стандартов в индустрии ресторанов быстрого обслуживания, особенно в их системе использования рекламы и дисконтного маркетинга, в

---

<sup>6</sup> Корневое пиво (*root beer*), или рутбир, или сарсапарилла — газированный напиток, обычно изготовленный из коры дерева сассафрас. Корневое пиво, популярное в Северной Америке, производится двух видов: алкогольное и безалкогольное



упаковке для еды на вынос, чтобы сохранить пищу в тепле, и сложенную бумажную салфетку.

Также в течение 1920-х гг., Говард Джонсон приобрел аптеку в Куинси, штат Массачусетс, и начал продавать три вида мороженого вместе с ограниченным меню уже приготовленных блюд в его ресторанах Howard Johnson. Он продал свою первую франчайзу Реджинальду Спрагу в 1935 г. и за несколько лет расширил свое меню, включив в него 28 вкусов мороженого. Развивая свой своеобразный дизайн придорожных кафе с оранжевыми крышами и пилонными знаками с его именем и логотипом, компания обеспечила первый «придорожный» контракт на трассе Пенсильвании.

Многие ныне легендарные франчайзинговые сети начали свою похожую деятельность в течение следующих трех десятилетий, как то *Kentucky Fried Chicken* (1930); *Carvel* (1934); Танцевальная студия Артура Мюррея (1938); *Dairy Queen* (1940); *Duraclean* (1943); *Dunkin Donuts* (1950); *Burger King* (1954); *McDonald's* (1955); и «Международный дом панкейков» (1958). Истории этих ранних новаторских концепций стали основой для многих книг на протяжении многих лет, и извлеченные уроки очевидны во сетях быстрого питания, которые решили следовать их примеру.

#### *Промышленный и сервисный франчайзинг*

Самые ранние непищевые франчайзы представлял собой отношения, в которых производители определяли лицензированные места продаж и обслуживания для своих промышленных товаров посредством франчайзинга. Это можно увидеть в *McCormack Harvesting Machine Company*, в некоторой степени в салонах *Harper Method*, а затем в автомобильной и нефтяной промышленности.

Американская промышленная революция привела к массовому производству потребительских товаров, подпитывая потребительский спрос, а также необходимость продавать и распространять товары эффективно и экономически выгодно на больших расстояниях. Многие методы продажи и дистрибуции были опробованы до франчайзинга, включая прямые продажи на заводе, продажи через нефирменные места, такие как аптеки, прямая рассылка и коммивояжеры.

Несмотря на то, что все эти методы были недостаточны для удовлетворения потребностей производителей в сбыте, использование местных торговых представителей оказалось наиболее эффективным. Компания *Singer Sewing Machine*, хотя и не занималась пока еще франчайзингом, применяла метод местного контроля в своих офисах,

чтобы все выглядело так, будто каждое место принадлежало местному менеджеру.

Большинство ранних франчайзеров были производителями; некоторые, например, *Harper Method* и *Rexall*, были в основном сервисными системами. В 1902 г. Луи Лиггетт основал производственный кооператив из 40 независимых аптек, в каждый из которых инвестировал по 4000 долларов, чтобы сформировать производственный кооператив сети аптек *Rexall*. После Первой мировой войны кооператив *Rexall* начал выдавать франчайзы независимым торговым точкам под торговым наименованием «*Rexall*», поставляя своим франчайзи фирменные продукты *Rexall*. Основной услугой, которую предоставлял *Rexall* в качестве франчайзера, была его способность эффективно, или очень профессионально, покупать и распространять товары для франчайзинга, а не обязательно продавать продукцию, произведенную компанией.

*General Motors* продала свою первую франчайзу в 1898 г. Уильяму Э. Мечгеру из Детройта. Автомобили *Ford Motorcars* начали продаваться через представительства в 1903 г. Выбирая франчайзи и предоставляя им эксклюзивные территории, производители товаров длительного пользования, такие как *General Motors* и *Ford*, смогли вывести свою продукцию на рынок эффективно, эффектно и на большие расстояния. Нефтяные компании быстро последовали этому примеру, создав франчайзинговые заправочные станции по всей территории Соединенных Штатов для обслуживания быстро растущего числа автомобилей с двигателями внутреннего сгорания.

Компания *Hertz* начала франчайзинг по прокату автомобилей в 1925 г.; *Avis* в 1946 г.

Одно из величайших нововведений в области франчайзинга появилось в 1909 году с созданием сети *Western Auto Supply Company*. До этого времени товарные франчайзы искали франчайзи с опытом работы в конкретной отрасли и, за исключением предложения брендовых товаров, не предоставляли каких-либо значительных услуг, связанных с бизнесом. Несмотря на то, что *Western Union* по-прежнему полагался на установление надбавки к цене продаж продукции франчайзи, а не на роялти с объема продаж, *Western Auto*, подобно *Harper*, предоставляла своим франчайзи многие из тех же услуг, что и современные франчайзеры: выбор и развитие территории, обучение, мерчандайзинг, помощь в маркетинг и другие услуги.

*Бум франчайзинга после Второй мировой войны*

В то время как франчайзинг неуклонно развивался до Второй мировой войны, по-настоящему взрывной рост произошел только после окончания войны. Франчайзинг стал мощной экономической силой в послевоенные 1950-е годы, воспользовавшись неудовлетворенным потребительским спросом, доступными франчайзи, идеями вернувшихся с войны ветеранов и капиталом, полученными за счет сепарационных платежей и закону о правах военнослужащих США (*GI Bill*).

Рост франчайзинга получил еще большее распространение за счет принятия в 1946 году федерального закона Ленэма (о товарных знаках), который позволил собственникам имущества безопасно входить в лицензионные соглашения с третьими лицами, что необходимо для современного франчайзинга. Когда потенциальные предприниматели стали уверенными в возможности лицензировать свою интеллектуальную собственность, все больше и больше людей стали предлагать идеи и инвестировать в возможности франчайзинга.

В 1950-х и 1960-х годах бум франчайзинга достиг почти мистического роста. Франчайзеры товаров повседневного спроса и услуг росли по всей территории США, включая рынок подержанных автомобилей (*Midas Muffler* и *Lee Myles*), отели (*Holiday Inn* и *Sheraton*), мороженое и десерты (*Dairy Queen*, *Tastee Freeze* и *Orange Julius*), магазины (*7-Eleven*), профессиональные услуги (*Dunhill Personnel*, *Pearle Vision* и *H&R Block*), а также прачечные и химчистки (*Martinizing Dry Cleaning*).

Ричард и Морис Макдональды начали франчайзинговую деятельность в 1952 году, продав свою первую франчайзу Нейлу Фоксу, дистрибьютору *General Petroleum*, чья франчайзинговая точка в Фениксе, штат Аризона, открылась в 1953 году. Их второй франчайзой были партнеры Роджер Уильямс и Бад Лэндон, которые открыли свое кафе «Downy» в Калифорнии в 1953 г. Только в 1954 году Рэй Крок лицензировал права на франчайзу *McDonald's* за пределами определенных рынков в Калифорнии и Аризоне от братьев Макдональдов в обмен на  $\frac{1}{2}$  от 1% валовых продаж и создал корпорацию *McDonald's*.

К 1958 г. в дополнение к ресторанам и франчайзи *McDonald's* было в общей сложности 34 ресторана *McDonald's*. К концу 1959 г. сеть выросла до 102 ресторанов. Рэй Крок выкупил права у братьев Макдональда в 1961 г. К 1965 г., когда корпорация стала публичной, уже насчитывалось было 1000 точек.

Этот быстрый рост франчайзинга не обошелся без проблем. Во второй половине 1960-х годов расцвет замедлился: многие франчайзеры больше ориентировались на продажу франчайз, чем на работу действующих систем и предоставление услуги своим франчайзи. Многие франчайзеры в течение этого периода вносили искажения в те обещания, которые они давали для привлечения франчайзи; некоторые основывали свои торговые усилия на использовании имен знаменитостей; и многие из этих систем потерпели неудачу.

Некоторые даже продавали франчайзы для концепций, которых не было.

#### *Регулирование франчайзинга и правило FTC*

Из-за проблем 50-х, 60-х и 70-х годов начала появляться система регулирования франчайзинга. Начиная с 1968 года с принятием законов о раскрытии информации в Калифорнии, различные штаты также приняли законы, регулирующие предложение и продажу франчайз. Как правило, эти законы требовали, чтобы франчайзер предоставлял потенциальному франчайзи перед заключением договора документ о раскрытии, содержащий определенную информацию об этой возможности. Только летом 1979 года Федеральная торговая комиссия Соединенных Штатов выпустила Правило по регулированию франчайзинга и бизнес-возможностям (правило FTC), в соответствии с которым франчайзеры в Соединенных Штатах должны подготовить предпродажный циркуляр и установили минимальные требования к раскрытию информации на всей территории Соединенных Штатов.

Появление требования предпродажного регулирования раскрытия информации является одной из самых важных причин успеха франчайзинга в Соединенных Штатах. Хотя во франчайзинговых отношениях по-прежнему сохраняется напряженность, и, вероятно, всегда будут возникать типичные проблемы между франчайзерами и франчайзи, в настоящее время проблемы в основном сосредоточены на управлении отношениями, и меньше о том, что касается самой концепции той или иной франчайзы.

Прослеживание развития франчайзинга демонстрирует разницу между его историей и эволюцией. *История* - это документация о том, что произошло в прошлом, и больше ничего. *Эволюция* - это отслеживание постоянного явления, которое постоянно менялось с годами и продолжает изменяться до сих пор, с учетом будущего курса развития. Никто не может сомневаться в том, что

эволюция франчайзинга также стала настоящей революцией идей, бизнес-концепций и всего экономического процесса.

Впечатляющим примером интернационализации франчайзинга служит быстрое распространение франчайзинговых сетей за пределы США. Многие американские компании успешно продали свои франчайзы в других странах, а некоторые из них быстрыми темпами расширили свою международную сеть. В 1971 г. 156 американским компаниям и их франчайзи принадлежало около 4000 торговых предприятий в других странах. К 1981 г. их количество, соответственно, составило 288 и 21000. В настоящее время более 350 американских компаний и их франчайзи владеют более чем 32000 торговых предприятий в других странах (рис.5).



Рис 5. Число франчайзинговых сетей в мировой экономике по странам (2016 г.) [75]

Основными рынками расширения этого вида бизнеса являются Канада, Западная Европа, Япония, государства Тихоокеанского региона, Австралия и страны региона Карибского моря (рис. 6).

Первоначально, Канада считалась самой заинтересованной страной, однако в развитых странах также существовали компании со схожими типами бизнеса и культурными характеристиками – Великобритания и Австралия, хотя в то же время на Японию стали обращать внимание. Тем не менее, несмотря на успех осуществления бизнес-операций в первой группе стран (рис. 6), интерес был обращен и на другие географические зоны, которые изначально рассматривались как менее соответствующие данной системе, но со значительным потенциалом, например, страны быстро развивающегося Азиатского региона.

Например, ресторанный бизнес класса «фаст-фуд» быстро рос в Сингапуре (20% в год) и Гонконге (13% в год) [161, р. 70]. В конце 1980-х гг. в Австралии, по оценочным данным, 20-30% всех розничных продаж приходилось на франчайзинговые системы. Несмотря на доминирующее присутствие и влияние американских компаний, большая часть роста приходилась на непосредственно австралийскую концепцию франчайзинга. Некоторые результаты развития системы впоследствии могут экспортироваться в другие страны, в т.ч. в США (этап 3 на рис.6).

По нашему мнению, международный франчайзинг находится на пути быстрого развития. Франчайзеры ищут потенциальных франчайзи и партнеров по совместным предприятиям в зарубежных странах, а многие частные лица и компании активно ищут франчайзеров из других стран, чтобы приобрести их лицензию и права. Дополнительную прибыль бизнесмены получали уже благодаря тому, что предоставление права другим компаниям на использование своих товарных знаков под разносторонним контролем и защитой закона позволяло владельцам без больших дополнительных затрат расширять границы своего бизнеса.

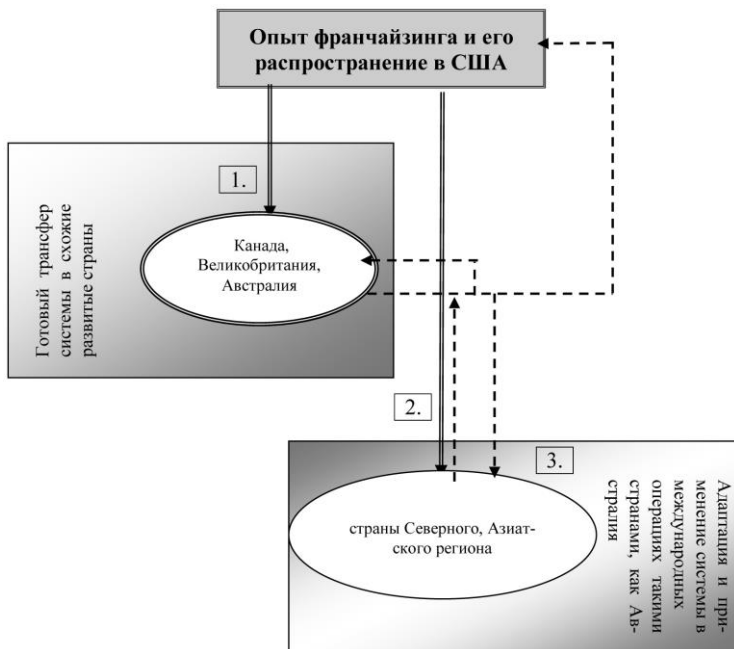


Рис. 6. Схема интернационализации франчайзинговой сети по англосаксонскому типу

МЕЖДУНАРОДНЫЙ ФРАНЧАЙЗИНГ:  
ПУТИ ТРАНСФЕРА НЕМАТЕРИАЛЬНЫХ АКТИВОВ БИЗНЕСА

---

Франчайзинг, в том виде, в каком он существует в современном бизнесе в ходе его многолетней эволюции, используется в самых различных видах бизнеса (табл. 5).

Таблица 5

**Распространенность франчайзинга по видам бизнеса**

<b>Сфера деятельности</b>	<b>Виды деятельности</b>
Рекреационный бизнес	Гостиницы Туристические агентства Клубы, студии, художественные галереи Салоны красоты Образование Здоровье
Система организации питания	Рестораны Быстрое питание Кафе – мороженое и др. специализированные кафе
Бизнес – услуги	Консалтинг Кредитные услуги Агентства по подбору персонала
Торговля	Продажа по каталогам Одежда, обувь Оборудование Патентованные товары Розничная, оптовая торговля
Услуги	Аренда и лизинг Автосервис Охранные системы Установка оборудования Агентства недвижимости Полиграфические и типографские услуги Химчистки, уборка помещений и др. Фитнес-центры Детские клубы
Промышленный бизнес	Строительство Химическая продукция Производство оборудования Производство напитков и др.

Применение франчайзинга как формы организации и метода ведения бизнеса имеет большое перспективное экономическое значение для развития предпринимательской активности не только в

США, но и в других странах мира. Очевидно, что франчайзинг будет наиболее интенсивно развиваться в тех странах и отраслях экономики, где необходимо добиться максимально возможного охвата территории.

У франчайзинга перспективное будущее. В 1980-е гг. плохая репутация, вызванная пирамидальными продажами, полностью рассеялась. В настоящее время у франчайзинга есть уважаемые ассоциации – BFA, IFA, AFA; эксперты предсказывают дальнейший период роста франчайзинга как способа расширения бизнеса. Можно также предвидеть, что франчайзинг в ближайшем будущем будет развиваться во многих направлениях. Традиционно в Великобритании, как в стране-родоначальнице франчайзинга, франчайзи сами занимались поиском клиентов. В будущем франчайзи могут потребовать или франчайзеры сами решат предоставлять им помощь в создании рынка через централизованную маркетинговую политику. Многие франчайзи основаны на том, чтобы добиться эффекта масштаба на фрагментированном рынке. Поэтому для франчайзера естественно продвигать товары или услуги на рынке в пользу франчайзи централизованно. В условиях, когда количество франчайзеров на отдельном секторе рынка растет, потенциальный франчайзи будет искать такого франчайзера, который будет предлагать наиболее привлекательный комплекс услуг в отношении доходности и вероятности успеха. Маркетинговые программы могут играть все более серьезную роль при оценке комплекса услуг предлагаемой франчайзы.

Считается, что в ближайшее время международный франчайзинговый бизнес будет развиваться по следующим направлениям:

Во-первых, как традиционный способ продвижения товара на рынок (в т.ч. нового товара).

Во-вторых, франчайзинг будет, в основном, более интенсивно развиваться в сфере услуг, главным образом, в странах – членах Организации Экономического Сотрудничества и Развития – ОЭСР (в связи со структурной перестройкой национальных хозяйств этих стран в направлении увеличения доли услуг в формировании ВВП). В частности, тенденцией является использование принципов франчайзинга в розничной торговле, например, в организации торговой системы «магазин внутри магазина» (в настоящее время доля продаж по франчайзингу в странах – членах ОЭСР от общего объема розничных продаж составляет около 35%).

В-третьих, в связи с интенсивными процессами как



европейской, так и мировой интеграции, интернационализацией хозяйственной жизни развитие международного франчайзинга получит дополнительный стимул (дифференциация в темпах его прироста по странам отражает уровень деловой активности в них).

Министерство торговли США также определило ряд направлений, по которым в ближайшее время будет развиваться франчайзинг:

1. Рост конверсионного франчайзинга (conversion franchising), т.е. преобразование независимого бизнеса во франчайзинг. Это не новая идея, и в прошлом она достаточно экстенсивно применялась по франчайзинговым риэлтерских компаниях и в туристических агентствах. Движение к конверсионному франчайзингу ожидается быть значительным и во многих других сферах бизнеса, особенно в строительстве и в услугах по ремонту и перепланировки домов, во всех категориях бизнес-услуг, торговли непродовольственными товарами и в ресторанном бизнесе.

2. Дальнейшая эволюция франчайзинга как формы организации бизнеса и процесса трансфера знаний, однако, привела в настоящее время исследователей к пересмотру данных проблем в свете изменений в технологии, условиях рынка и разработки стратегии. Глобализация франчайзинга подвигла к появлению альтернативных юридических моделей, которые делают возможным реализацию альтернативных организационных форм и юридических взаимоотношений.

3. Большее вовлечение женщин будут во франчайзинговый бизнес, чем это было раньше, выступая в качестве как франчайзеров, так и в качестве франчайзи. Франчайзинг предоставляет новые возможности женщинам, входящих в категорию профессионалов и квалифицированных менеджеров, и желающих стать частью мира бизнеса или сделать собственную карьеру в бизнесе. Создание их собственного бизнеса через систему франчайзинга снижает фактор риска для женщин с незначительным опытом работы в бизнесе, или же при отсутствии опыта работы в бизнесе. Более того, женщины часто добиваются значительных результатов в тех видах бизнеса, которые удовлетворяют потребности или интересы других женщин (например, салоны красоты, парикмахерские, фитнес-клубы, детские сады и т.д.).

4. Изменение стиля жизни потребителей и новый статус работающих женщин в обществе, как ожидается, будет оказывать свое влияние на рост франчайзинга, особенно в магазинах по продаже непродовольственных товаров, предоставляющих многообразие услуг

для дома. Ускоренный рост ожидается и в тех франчайзах, которые занимаются меблировкой, декором помещений и другими типами аксессуаров для домов. Рост также будет наблюдаться и во всех типах общих торговых магазинах, а также в магазинах, занимающихся торговлей видеоаппаратуры и электроники.

5. Компьютерная технология имеет очень большое влияние на сектор услуг, особенно на франчайзинг. Компьютерная индустрия способствует созданию новых компаний в форме франчайзинговых розничных магазинов и эта тенденция, как ожидается, будет и дальше расти. Несмотря на то, что конкуренция будет усиливаться и будут возникать другие каналы дистрибуции, франчайзеры компьютерных магазинов будут акцентировать свое внимание на двух областях: (1) компьютерные магазины, специализирующиеся на персональных компьютерах для дома, видеоиграх, программном обеспечении и комплектующих компьютера; (2) магазины, оказывающие услуги для компаний по системе поддержки и обеспечения их компьютерного оборудования.

6. Стоматологические услуги на территории Северной Америки стали интегральной частью франчайзинга в силу широкой распространенности стоматологических клиник во всех регионах и штатах США и Канады. Ожидается, что эта тенденция будет и дальше быстро развиваться не только в США и Канаде, но и в других странах, поскольку население все больше готово тратить средств, обращаясь за помощью к стоматологу и применение современных методов ведения бизнеса франчайзерами, специализирующихся на стоматологии, предоставляет повышенную эффективность, больший набор услуг и меньшее количество затрат, в то же время удовлетворяя потребности огромного, до сих пор еще «не занятого» рынка стоматологических услуг населению.

7. Рестораны всех типов, работающие по франчайзе, остаются самым популярным сектором франчайзинга. Ожидается повышенная активность в предоставлении высококачественных услуг, услуг класса «премиум» с точки зрения внешнего и внутреннего декора, оказываемых услуг, а также качества и разнообразия предлагаемого меню. Франчайзеры ресторанного бизнеса, особенно те, чьим основным блюдом является пицца, принадлежали к самому быстро растущему типов ресторанов, и эта тенденция, как ожидается, будет продолжаться в течение следующих нескольких лет.

8. Франчайзы, специализирующиеся на ремонте автомобилей, будут развиваться во многих сферах огромного автомобильного

вторичного, производного, рынка (automotive «aftermarket»), поскольку со временем автомобиль необходимо ремонтировать или заменять некоторые запчасти. Этот тренд будет продолжаться в течение следующего десятилетия. Традиционные источники ремонта автомобилей постепенно исчезают с продолжающегося снижения дилерской сети новых автомобилей и автозаправочных станций с полным циклом обслуживания. Кроме того, ежегодно растет как количество, так и разнообразие автомобилистов и, в среднем, на дорогах появляются подержанные автомобили. Будет наблюдаться рост франчайз в специализированных автомобильных центрах, оказывающих полный спектр услуг по ремонту, техническому обслуживанию и сервису автомобилей.

9. Другими областями франчайзинга, к которым будет привлекаться пристальное внимание в течение ближайших нескольких лет – это прокат автомобилей, упаковка и быстрая доставка посылок, строительство домов, медицинские центры, бизнес-услуги, полиграфические и представительские услуги.

10. Продовольственные магазины самообслуживания с более высокими ценами и ограниченным ассортиментом, имеющие удлиненный рабочий день (Convenience stores), придающие особое значение скорости покупателей и ассортименту услуг, предоставляют многочисленные разнообразные «резервные» единицы («fillin» items) товаров, которые необходимы покупателям между их регулярных походов по супермаркетам. Увеличивающееся число таких магазинов отличается экстр-продажами за счет предоставления таких дополнительных услуг, как самообслуживание на расположенной на территории магазина бензоколонки. Кроме того, чтобы повысить объем продаж в таких магазинах и конкурировать с ресторанами типа «фаст-фуд», многие подобные магазины продают широкий ассортимент продуктов питания «на вынос» (takeout foods). Данный сегмент франчайзинговой промышленности будет очень интенсивно развиваться.

11. Компании, вовлеченные во франчайзинговые образовательные услуги, становятся высокоспециализированными. Например, появление большего свободного времени способствовало появлению растущего рынка тренинг-центров по диетам и физическим упражнениям, которые очень успешно функционируют во франчайзинговой системе. Франчайзеры также заняли обширную нишу по раннему образованию детей с образованием центров по современным методам обучения, с элементами игры. Ожидается, что

продажи данного сегмента франчайзинговой индустрии также будут значительно расти.

Франчайзинг как одна из форм международной торговли, подразумевает такие бизнес-операции, с помощью которых осуществляется международный коммерческий трансфер знаний, понимая под последними «производственные и маркетинговые ноу-хау», призванные продвигать вперед корпоративную стратегию и юридическую/регулятивную окружающую среду. Доступные модели коммуникаций среди бизнес-партнеров в последнее время получили очень широкое распространение и стали экономически эффективными. Электронные медиа также предоставляют франчайзерам и франчайзи новые механизмы завоевания своих клиентов и поставщиков. Новые технологические разработки могут ускорять развитие, придавать новую форму или же подвергать опасности будущее франчайзинга. Более быстрые и дешевые коммуникационные технологии имеют потенциал снижения географической разбросанности проблем франчайзеров, позволяя им контролировать свои франчайзинговые сети более эффективно, и повышения централизации. Кроме того, возможность франчайзи иметь доступ к информации франчайзера способствует к локальному принятию решений, т.е. непосредственно в местах расположения франчайзинговых точек франчайзи. Также развитие электронной коммерции открывает перед франчайзерами и франчайзи новые каналы дистрибуции.

Франчайзеры оптимистично смотрят в будущее, стремясь реализовывать планы по дальнейшей экспансии своего бизнеса. На рис.7 представлены результаты исследования, проведенного IFA, по основным категориям франчайз по состоянию на 2018 год. Заметим, что в каждом отдельном виде бизнеса франчайзеры надеются значительно увеличить количество своих точек в ближайшие 5-10 лет. Кроме того, они не планируют увеличивать количество управляемых своих подразделений в примерно тех же пропорциях, нежели количество своих франчайзинговых точек.

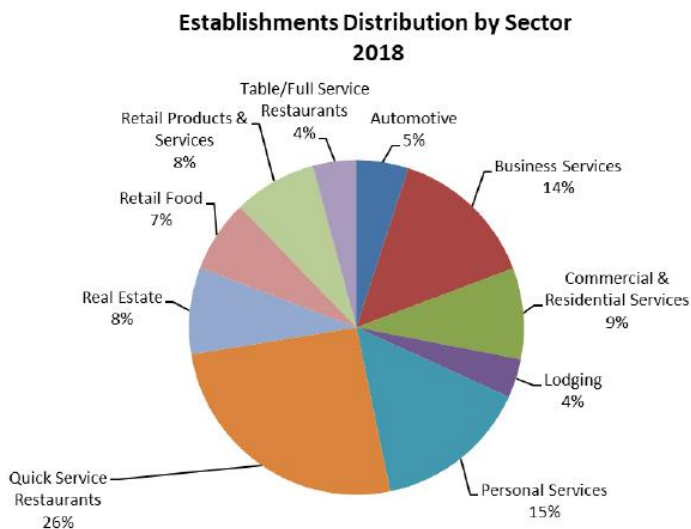


Рис.7. Доля франчайзинговых сетей в мире по секторам бизнеса (2018) [123].

Тем не менее, исходя из общих тенденций развития франчайзинга, а также по данным рис.7, можно сделать вывод, что большинство франчайзинговых систем – это сфера услуг, а не товары. За прошедшие два десятилетия мировая экономика стала более ориентированной на торговлю услугами. Например, увеличивается доля расходов населения, предназначенных на питание, на походы в рестораны. Нет сомнения в том, что тенденция увеличения сектора услуг будет продолжать расти, и это сулит впечатляющее будущее для роста международного франчайзинга.

#### **Глава 4. Основные организационные характеристики интернационализации франчайзинга**

Следует отметить, что в мировой практике бизнеса в настоящее время существуют несколько типов франчайзинговых соглашений. Причем в разных странах они имеют свои характерные черты. В частности, в США сегодняшняя система договорных отношений построена на использовании двух форм.

Первая – «**товар и торговая марка**» – основана на том, что держателю франчайзы гарантируется право продажи товаров и услуг франчайзера внутри определенной территории, используя торговую марку. Франчайзи получает определенную долю от объема продаж, но в то же время он рискует, реализуя товар или услуги. Типичной областью применения данного вида франчайзинга является продажа и обслуживание грузовых и легковых автомобилей, услуги бензоколонок, продажа безалкогольных напитков. В 1970-е гг. франчайзинг типа «товар и торговая марка» доминировал. Так, ранее, в сфере автозаправочных станций в США функционировали около 182 тыс. бензоколонок, из них 80% работали по франчайзе [50]. Однако к настоящему моменту «товар и торговая марка» составляет менее 30% от всех франчайзинговых соглашений. Доминирующую роль в экономике теперь играет вторая, корпоративная форма франчайзинга – «**бизнес-формат**», возникшая в США в конце 1940 – начале 1950-х гг. Впервые франчайзинг стал применяться как отличительный способ организации нового бизнеса, а не просто как способ распределения существующего товара.

Однако следует отметить, что наличие этих двух типов франчайзинговых соглашений хорошо видны на бумаге, а на практике они порой не столь очевидны. Не совсем ясны, например, различия между этими типами франчайз и многочисленными альтернативными соглашениями: дилеры, агенты, арендные предприятия, оптовая торговля, которые не попадают под общее определение франчайзинга.

Появившись в Великобритании, как мы уже отмечали ранее, и получив наибольшее распространение в США, франчайзинг пришел в континентальную Европу, где, претерпел определенные трансформации.

В Италии, например, он развивается в двух направлениях: первое – это, так называемый, «итальянский вариант», где участники соглашения – итальянцы; второе – когда франчайзером является крупное иностранное предприятие (например, *The Coca-Cola Company*, гостиничная корпорация *Hilton*), а франчайзи, соответственно, мелкие итальянские предприниматели. Одним из первых примеров франчайзинга в Италии явилась покупка франчайзы у американской корпорации *UPIM*, владеющей сетью супермаркетов. Франчайзи получал право на закупку товаров для своего магазина у франчайзера по льготным ценам, но должен был соблюдать продажные цены и правила, установленные *UPIM*, а также оплатить аренду будущего магазина. Франчайзер предоставлял необходимую помощь в

организации и управлении производством. Однако наибольшее распространение в Италии приобрел специфический, или «итальянский вариант» франчайзинга. Развивается он в основном в области торговли (*VEGE Italia, Maggazzini, Oviessa, Benetton*) и по сути своей почти ничем не отличается от выше упомянутого примера; кроме того, в отдельных случаях франчайзер допускает продажу в своих магазинах неконкурирующих товаров других компаний [96, р. 230-235].

В целом же, исходя из общепринятой практики, можно выделить несколько подходов к определению основных видов франчайзинга. Например, можно отметить два критерия, по которым классифицируются основные виды франчайзинга – по **объекту**: 1) производственный (промышленный), 2) торговый, 3) сервисный, 4) бизнес-формат и по **организационной структуре**: 1) прямой, 2) мастер-франчайзинг.

В случае **производственного франчайзинга** компания сферы малого бизнеса (франчайзи в данном случае) здесь не просто выступает под торговой маркой франчайзера и реализует его продукцию и услуги, но и включается в полный цикл производственной деятельности крупной корпорации, выполняя равные с ней требования технологического и производственного процесса. Эта форма предусматривает, что франчайзер, владеющий технологией изготовления (производства) определенного товара, продает локальным заводам (франчайзи) сырье/полуфабрикаты для его производства (табл. 6).

В варианте 1 производственного франчайзинга (табл. 6) франчайзером выступает производитель сырья. Однако на практике чаще всего обладателем прав выступает предприятие, не являющееся производителем сырья или готовой продукции, и схема отношений складывается по двум другим вариантам.

Франчайзеры имеют возможность наиболее эффективно организовать производство, например, в сфере производства безалкогольных напитков, которые, как известно, содержат большое количество воды, что делает их централизованное производство, перевозку, реализацию потребителям экономически нецелесообразным.

Таблица 6

**Природа отношений «франчайзер–франчайзи» при различных  
отраслевых видах франчайзинга**

Вид франчайзинга	Роль франчайзера	Роль франчайзи
Производственный	1. Производитель сырья	Производитель готовой продукции
	2. Владелец прав	Производитель сырья
		Производитель готовой продукции
3. Владелец прав	Производитель сырья → производитель готовой продукции	
Торговый	1. Производитель товаров	Сфера розничной торговли
	2. Производитель товаров	Оптовая торговля
		Розничная торговля
3. Производитель товаров	Оптовая торговля → розничная торговля	
Сервисный	1. Владелец прав	Предприятие сферы услуг

Так, американские корпорации *The Coca-Cola Company* и *PepsiCo* централизованно производят и развозят на предприятия – франчайзи, принадлежащим местным разливающим компаниям только концентрат, который затем смешивается с другими составляющими и разливается в бутылки или банки для последующей реализации. Предприниматели, на предприятиях которых производится розлив напитков, получили также право покупать фирменные бутылки. Таким образом, франчайзинг является эффективным способом увеличения объемов продаж безалкогольных напитков. Эта система эффективно функционирует вплоть до настоящего времени.

**Торговый франчайзинг** отличается тем, что при этом способе франчайзи покупают у ведущей компании право на продажу товаров с ее торговой маркой. Для этой формы франчайзинга характерна узкая специализация франчайзи на реализации одного вида товара и услуг и получении фиксированной доли от общего объема продаж. Весь риск, связанный с реализацией продукции, несет собственник малого предприятия, т.е. франчайзи (см. табл. 6).

Франчайзером в данном случае выступает производитель. Основным передаваемым правом является право на использование



товарного знака франчайзера. В варианте 3 торгового франчайзинга (см. табл. 6) предполагается непрерывная связь производителя с оптовой и розничной торговлей, т.е. оптовому предприятию предоставляется право уступки прав франчайзера на определенных условиях. Впервые он стал применяться в США в середине XIX в., как новый способ продажи швейных машинок. В автомобилестроительной промышленности США *General Motors Corp.* при помощи франчайзинга в начале XX в. резко увеличила сбытовую сеть способом, не требующим инвестиций. Примечательно, что в США продажа автомобилей до сих пор, в основном, организована на франчайзинговой основе. Торговый франчайзинг в США активно применяется и в настоящее время. В целом, следует подчеркнуть, что в начале XX в. продвижение на рынок безалкогольных напитков и автомобилей стало катализатором развития франчайзинга как формы организации и ведения предпринимательской деятельности в США.

В настоящее время наибольшее распространение в мировой экономике приобрел **сервисный франчайзинг**. Его суть – продажа франчайзы на право открытия ресторанов, отелей и т.д. с целью продажи услуг под торговой маркой франчайзера (см. табл. 6). Сервисный франчайзинг начал развиваться быстрыми темпами в США с 40–50 гг. XX в. с появления сначала небольшого кафе, зачастую придорожного, а затем и глобальной сети ресторанов быстрого питания, например таких как *Howard Johnson, McDonald's, KFC, Burger King* и т.д. Главное нововведение, осуществленное такими компаниями – это стандартизованность предлагаемого меню, конвейерная технология приготовления блюд, что позволило повысить рентабельность производства. Появился новый тип клиента, всегда уверенного в том, что в любом кафе по привычному ассортименту блюд он будет быстро обслужен. В настоящее время франчайзинговая система кафе быстрого питания являются широко разветвленными ТНК в мире.

Следует отметить, что при проработке вопроса о продаже франчайзы в ресторанном бизнесе проводятся маркетинговые исследования, основной задачей которых является изучение покупательного спроса и потенциальной емкости рынка. В целом, тенденцией является стремление потенциального франчайзи приобретать франчайзы, гарантирующие расчетную рентабельность предприятия еще до заключения франчайзингового соглашения. То обстоятельство, что американские компании *McDonald's* и *Kentucky Fried Chickens* являются двумя крупнейшими франчайзерами в мире

(контролируя вместе больше торговых предприятий, чем вся франчайзинговая система в Великобритании), а 20–25 крупнейших американских франчайзеров контролируют больше торговых точек, чем вся франчайзинговая система в Европейском Союзе, наглядно показывает экономическое значение этого направления предпринимательской активности в американской экономике [31, с. 46].

Сервисный франчайзинг получил широкое распространение и является перспективным методом ведения бизнеса. Основная направленность сервисного франчайзинга – высокий уровень обслуживания потребителей. Благодаря совместной политике, проводимой франчайзером и франчайзи, потребителю быстро становится известно, какое количество и качество услуг ему может быть гарантировано в определенный промежуток времени на предприятиях определенной торговой марки. Осведомленность экономит время потребителей на поиск и удовлетворение своих потребностей, а ожидаемое качество обслуживания оказывает помимо всего прочего положительное эмоциональное воздействие, что повышает вероятность повторных обращений к франчайзи. Потребитель идентифицирует правообладателя и пользователя торговой марки, что дает дополнительные импульсы развитию франчайзинговой системы.

Наконец, франчайзинг *бизнес-формата*, помимо использования торговой марки продукции и услуг, предусматривает подключение франчайзи в полный цикл хозяйственной деятельности головной компании, франчайзера, что принято называть «бизнес-формат». Предприятия–держатели франчайзы действуют в соответствии с рыночной стратегией франчайзера, с его правилами планирования и организации управления, соблюдают его технические требования, стандарты и условия обеспечения качества, участвуют в программах обучения и развития производства, в единой системе обмена информацией и целиком отвечают за экономические результаты своей работы. Франчайзер оказывает своим франчайзи необходимую помощь, определенные консультационные услуги.

Одним из ключевых понятий, определяющих концепцию франчайзинга «бизнес-формата» является «клонирование» и «проба-проверка» (*tried-and-tested*) товара или услуги, передаваемых от создателя (франчайзера) к другой стороне (франчайзи) [125, р. 121]. Обычно франчайзи – это компания малого бизнеса (также как и франчайзер в первое время функционирования его бизнеса) и каждая

франчайзинговая точка приближается к клонированию следованию «формулы успеха» франчайзера.

«Бизнес–формат» чаще всего используется при организации предприятий быстрого питания (*Dominos Pizza, McDonald's, Kentucky Fried Chickens*), отелей (*Holidays Inns, Ramanda Inns*), розничной торговли промышленными товарами, в обслуживании бизнеса (*Mail Boxes*), в услугах по недвижимости. Именно на эту форму приходится основной рост договорной системы в целом, именно с ней связаны возможности организации собственного дела многими мелкими предпринимателями. В настоящее время в зависимости от размеров первоначального капитала франчайзы бизнес–формата делятся на следующие основные подгруппы:

◆ франчайза на рабочее место (*Job franchise*), где франчайзер создает хорошо подготовленное рабочее место для предпринимателя; основные инвестиции направляются на покупку прилавка–фургона;

◆ франчайза на бизнес (*Business franchise*), требующая более крупных инвестиций в производственное оборудование, наличия рабочих помещений, дополнительного наемного персонала;

◆ франчайза под инвестиции (*Investment franchise*), основная цель которой — возврат первоначальной суммы инвестиции.

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

Проиллюстрируем сказанное на условном примере. Предположим, что в крупном городе (например, в Санкт-Петербурге) открывается боулинг-центр. Основными посетителями, его потенциальной целевой группой, являются лица в возрасте 20-40 лет, принадлежащие к среднему классу, ведущие активный образ жизни, и предъявляющие относительно высокий уровень требований к качеству предоставляемых им услуг. Их основная цель при посещении боулинг-центра – отдохнуть в компании с друзьями, позаниматься спортом. Поэтому современному потребителю помимо непосредственной игры, возможно, захочется сходить еще и в тренажерный зал, принять душ, посидеть в кафе и баре, посетить салон красоты и т.д. (рис. 8). Если в

центр приходит молодая семья с детьми, то чтобы дети не мешали взрослым, на это время их можно оставить в игровой детской комнате, где за ними присмотрят квалифицированные няни. Поэтому устроители боулинг-центра должны многое продумать, чтобы создать как можно больше удобств для привлечения «своего» клиента и потребителя. Порой бывает трудно (или даже по каким-то причинам невозможно) своими усилиями в одном месте организовать столь разносторонние бизнес-точки. Исходя из этого, необходимо сформировать несколько самостоятельных предприятий (см. рис. 8), но, тем не менее, входящих в единую франчайзинговую сеть данного центра. Во избежание возникновения у потенциальных клиентов несогласованности деятельности фирменный стиль и методология их деятельности должны быть идентичны.

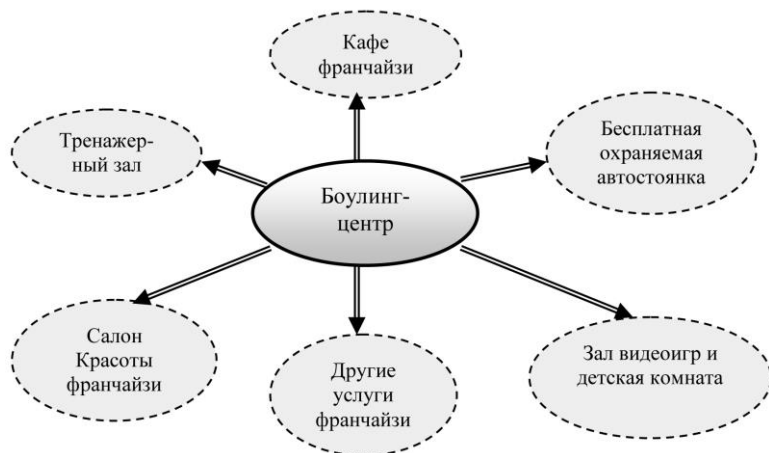


Рис.8. Схема отношений при франчайзинге бизнес-формата на примере боулинг-центра

Как мы уже упоминали выше, по организационной структуре франчайзинг делится на прямой и мастер-франчайзинг.

Исторически первой формой франчайзинга был *прямой франчайзинг*, в рамках которого франчайзер продает франчайзу напрямую местному предпринимателю. Это самый лучший способ, чтобы обеспечить хорошую взаимосвязь между франчайзером и франчайзи. В случае международного франчайзинга, где географическое расстояние между франчайзером и франчайзи велико,

недостатком такого метода может быть отсутствие поддержки на местном уровне и меньше внимания к местным особенностям (рис. 9).



Рис.9. Схема прямого франчайзинга

Здесь необходимо отметить, что франчайзер обычно работает не с одним франчайзи, а с несколькими малыми предприятиями в различных странах мира. Поэтому данная упрощенная схема, в которой приведены отношения между двумя партнерами дополняется несколькими франчайзи с такими же направлениями деятельности.

Эксклюзивные отношения на территории франчайзи определяют такую организационную форму, как **мастер–франчайзинг**. Отношения по мастер–франчайзингу возникают, когда международный франчайзер продает исключительные права на развитие всей системы на территории всей страны одному франчайзи. Таким образом, франчайзи становится франчайзером в данной стране, продавая и предлагая франчайзы другим предпринимателям и собирая с них платежи. Это часто происходит, когда существует очевидный спрос на франчайзу. В таком случае франчайзер не беспокоится о том, будет ли его бизнес развиваться успешно или нет. Вместо этого франчайзер ищет хорошо обеспеченного местного предпринимателя, обладающего организацией, которая позволит ему сделать систему франчайзера успешно работающей концепцией на территории всей страны. Наличие субфранчайзеров (мастер–франчайзеров) в данной системе свидетельствует о значительном расширении деятельности головной компании в глобальном масштабе.

Таким образом, можно проследить *основные варианты развития и расширения системы сети франчайзинга*, начиная с самой простой схемы прямого франчайзинга и заканчивая сложной системой с большим количеством структур.

#### **Вариант 1**

Он представляет собой пробный вариант системы франчайзинга. Для отработки системы должен быть выработан

пилотный объект – предпочтительно дочернее предприятие, находящееся под контролем франчайзера. Это позволит оперативно отреагировать на допущенные ошибки и привести финансовые расчеты для определения оптимальной величины единовременного взноса и текущих платежей. Объект, выбранный для апробации системы франчайзинга, должен отвечать современным требованиям, иметь ярко выраженный имидж, быть максимально приближенным к потребителям и не должен вызывать отрицательных ассоциаций у жителей близлежащих территорий.

Переход к следующим вариантам развития франчайзинговых сетей возможен после утверждения внутренних стандартов как по техническому исполнению объекта, так и по организации работы, дизайну, этике деловых отношений и т.д.

### ***Вариант 2***

По аналогии с пилотным объектом франчайзинговая сеть может быть перенесена на другие дочерние предприятия, если они имеются, или на вновь созданные дочерние структуры. Если первый опыт окажется удачным, то в систему можно включить не относящиеся к структуре франчайзера другие, юридически независимые от франчайзера, коммерческие предприятия. Поскольку они не подконтрольны франчайзеру, последний должен иметь сведения об истории этих предприятий. Наглядно такой вариант франчайзинговой сети представлен на рис.10 в той его области, где франчайзер, находящийся в **регионе А/стране А**, развивает свои отношения с мастер–франчайзи, расположенными в **регионе D**. Надо отметить, что в понятие «мастер–франчайзи» вкладывается своего рода комплексная система, в которую входят франчайзи, которые являются дочерними предприятиями франчайзера, и юридически независимые коммерческие структуры, которые неподконтрольны франчайзеру, но соглашения с которыми делают франчайзинговую сеть на определенной территории более привлекательной для потребителей.

### ***Вариант 3***

Чтобы система нормально функционировала, франчайзеру необходимо оказать поддержку франчайзи и осуществлять ряд контрольных функций. При росте сети франчайзеру будет достаточно сложно осуществлять выполнение своих функций. Управление системой должно перейти на уровень мастер–франчайзеров, заключающих договоры с франчайзером и имеющих право на передачу прав на объекты интеллектуальной собственности (см. рис. 10). Франчайзер в данном

случае имеет сеть франчайзи и мастер-франчайзеров, которые осуществляют развитие системы франчайзинга под контролем франчайзера.

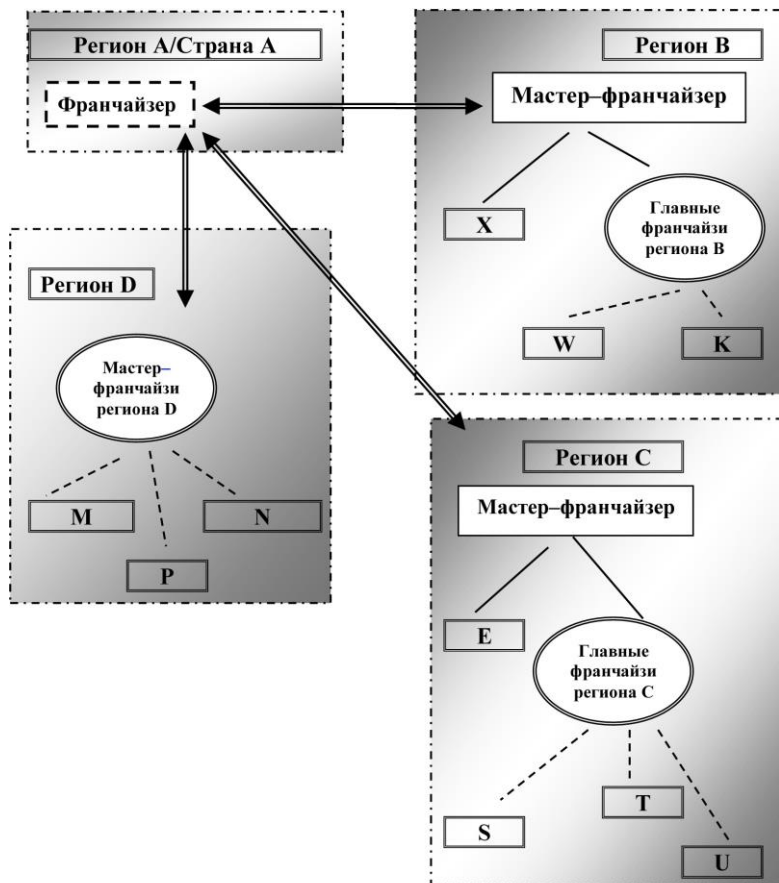


Рис. 10. Комплексная схема развития международного франчайзинга

Так как франчайзер является обладателем прав, мастер-франчайзер выступает первым их пользователем (двойные стрелки между франчайзером и мастер-франчайзерами в **регионах В, С**), т.е. на определенных франчайзером условиях имеет возможность уступки прав второму пользователю – франчайзи (на рис. 10 этот вариант развития сети представлен прямой линией между мастер-франчайзером и

франчайзи в **странах X, E**). Последний же приобретенные права уступить не может.

#### **Вариант 4**

Если франчайзинговая сеть будет развиваться в различных направлениях деятельности, то ее можно представить в виде дальнейшего мультиплицирования системы (см. рис. 10), т.е. кроме назначения мастер–франчайзера в каком либо регионе (например, в **регионе В**) и заключение последнего соглашения с франчайзи (например с франчайзи в **стране X**), мастер–франчайзер может назначить в своем регионе мастер–франчайзи, которые, в свою очередь, уже самостоятельно выбирают себе франчайзи в странах этого региона (на рис. 10 расширение системы, т.е. отношения мастер–франчайзи с франчайзи в **странах W, K**, представлены пунктирными линиями).

#### **Вариант 5**

Данный этап характеризуется высокими темпами мультиплицирования франчайзинговой системы (см. рис. 10). Франчайзер при развитой системе франчайзинговой сети может часть управленческих функций передать мастер–франчайзерам, расположенных в различных регионах (**регионы В, С, D**). В каждом регионе мастер–франчайзер учреждает свою франчайзинговую сеть, назначая мастер–франчайзи по данному региону или заключая соглашение только с одним франчайзи в отдельно взятой стране. На следующем уровне, в пределах данного региона, если субфранчайзер передает часть функций мастер–франчайзи, то последние учреждают сеть франчайзи в разных странах этого региона (например, в **регионе С** сеть франчайзи представлена **странами S, T, U** и **страной E**, которая подконтрольна непосредственно мастер–франчайзеру). Такой вариант развития отношений представляет собой образование бизнес–сети, в частности, франчайзинговой сети.

Таким образом, усложненность, мультиплицированность франчайзинговой системы позволяет говорить о том, что франчайзинг представляет собой «гибридное» сочетание компании и рынка, поскольку «клонирование» франчайзинговых точек за пределы страны базирования франчайзера позволяет проще приспособляться в условиях глобализации к требованиям локальных рынков и быстрее завоевывать определенные ниши этих рынков за счет расширения уже проверенной и известной системы бизнеса. Тем не менее, с другой стороны, франчайзинг – это не только метод ведения бизнеса, способ реализации продукции и услуг, но и также, на чем мы на протяжении



всего исследования делаем акцент – форма организации бизнеса, а стало быть такой тип организации, какой компании могут выбрать для начала или реорганизации своего бизнеса. Возможно, именно поэтому в «проверенной» и «апробированной–и–протестированной» формуле бизнеса и заложены те преимущества трансфера технологий, или квази-имущества, при применении данной формулы бизнеса посредством франчайзинговых средств.

### **Глава 5. Преимущества и недостатки франчайзинга для участников сети**

Как мы уже отмечали ранее, франчайзинг является своего рода «клонированием формулы успеха» бизнеса. Однако в ходе своей эволюции и интернационализации франчайзинг развивался не только исключительно по восходящей линии. И рассматривать его как единственную панацею [135] для вовлеченных во франчайзинг сторон не следует. В противном случае может возникнуть обратный эффект и «лекарство» не будет возыметь своего положительного действия. Во франчайзинговые отношения вовлечены три стороны: франчайзер, франчайзи и потребитель, т.е. общество как потребитель товаров и услуг, в т.ч. произведенных по условиям франчайзинговых соглашений. Как и любая форма международных бизнес-операций, франчайзинг отличается системой преимуществ и недостатков для входящих в него сторон (табл. 7).

*Таблица 7*

#### **Основные преимущества и недостатки франчайзинга для входящих в него сторон**

<i>Преимущества франчайзинга</i>		
<b>Для франчайзера</b>	<b>Для франчайзи</b>	<b>Для потребителя</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• расширение своей сети дистрибуции в основном на новые, «становящиеся» рынки, быстрое проникновение на рынок</li> <li>• привлечение дополнительного капитала и получение регулярных доходов с франчайзинговых точек</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• трансфер позитивного имиджа, брэнда франчайзера на бизнес франчайзи</li> <li>• ведение бизнеса под известной ТМ при незначительном опыте работы</li> <li>• незначительный объем капиталовложений</li> <li>• владение и управление собственным бизнесом</li> <li>• минимизация риска</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Приверженность к брэнду компании франчайзера в любой точке мира</li> <li>• Незначительная экономическая концентрация</li> <li>• Низкие показатели банкротств</li> <li>• Возможности включения женщин и несовершеннолетних во франчайзинговый бизнес</li> </ul>

**МЕЖДУНАРОДНЫЙ ФРАНЧАЙЗИНГ:  
ПУТИ ТРАНСФЕРА НЕМАТЕРИАЛЬНЫХ АКТИВОВ БИЗНЕСА**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• интернационализация франчайзинговой сети за счет минимального риска капитальных вложений</li> <li>• контроль производства и реализации товаров и услуг франчайзи</li> <li>• хорошо разработанный и защищенный пакет бизнес-концепции</li> <li>• «локальность» функционирования франчайзинговой сети по всему миру за счет руководства франчайзи своим бизнесом</li> </ul>	<p>потерь собственности и вложенных средств</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• получение необходимой информации о рынке и опыте ведения бизнеса</li> <li>• защита своей территории от действия конкурирующих франчайзи, и следовательно, интернационализация сети.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Продление часов работы некоторых франчайзинговых точек</li> </ul>
<i>Недостатки франчайзинга</i>		
<b>Для франчайзера</b>	<b>Для франчайзи</b>	<b>Для потребителя</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Превышение реальных затрат над предполагаемыми</li> <li>• Ошибки в выборе места франчайзинговой точки</li> <li>• Трудности получения от франчайзи платежей по франчайзинговому соглашению</li> <li>• Возможность превращения франчайзи в потенциального конкурента</li> <li>• Ослабление репутации всей франчайзинговой сети из-за ошибок или банкротств каких-либо франчайзи</li> <li>• Трудность в поиске правильного партнера</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Несоответствие или неизвестность брэнд-нейма</li> <li>• Недостижение реальных объемов продаж</li> <li>• Недостаточная помощь в управлении и маркетинге со стороны франчайзера</li> <li>• Уплата комиссионных за пользование ТМ</li> <li>• Зависимость от франчайзера</li> <li>• Ошибки франчайзера в политике ведения бизнеса</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Недостоверность статистических данных в отношении банкротств франчайзинговых точек</li> <li>• Ограничение выбора для потребителей вследствие ограничения конкуренции</li> <li>• «игра» франчайзи с ценами в зависимости от круга потребителей</li> <li>• снижение качества товаров и уровня обслуживания потребителей из-за недостаточной подготовленности франчайзера и франчайзи.</li> <li>• Возможно, ложные надежды на минимальную цену и максимальное качество</li> </ul>

Привлекательность франчайзинга заключается в наличии неоспоримых преимуществ для обоих участников франчайзинговых отношений. Для малых предприятий и индивидуальных предпринимателей он предоставляет в распоряжение стабильный доходный бизнес, для известных фирм и компаний — возможность

расширить и упрочить свои позиции на рынке. Именно этим следует объяснить столь широкое распространение франчайзинга как в Европе, так и в Америке. На сегодняшний день только в США и Канаде оперируют более 4000 компаний-франчайзеров (около 3000 из них в США), имеющих более 750000 представительств-франчайзи в десятках стран на всех континентах мира. Для многих предприятий франчайзинг стал символом преуспевания в бизнесе, в том числе и для некоторых российских фирм, которые решились на развитие бизнеса при помощи франчайзинга.

Франчайзинг может помочь оперативно расширить рынки своего сбыта и при этом позволить не вкладывать значительных объемов средств. Действительно, организация филиалов, собственных торговых или производственных точек требует значительных финансовых вложений. В то время как франчайзинг позволяет сэкономить капитал путем привлечения капитала франчайзи, основным вкладом франчайзера становится торговая марка, ноу-хау, технологии. Затраты же на непосредственную организацию бизнеса лежат на франчайзи, в том числе на менеджмент компании, содержание помещения и т.д. Франчайзи более точно знает конъюнктуру и особенности местного рынка, что является немаловажным положительным фактором. Одновременно франчайзер получает определенный процент прибыли, полученной от реализации произведенной или проданной, также получаете плату за использование своего имени. При этом требуется незначительный, в отличие от организации собственных торговых и производственных точек, объем вложенных средств. Помимо этого, существуют неясные преимущества: франчайзи, работая под известным брэндом, тем самым обеспечивает увеличение ценности брэнда и рекламирует самого франчайзера и его товары (услуги). Все это положительным образом сказывается на рыночной стоимости акций компании. Здесь заключается значительное преимущество франчайзинга перед реализацией товара при помощи дилеров, поскольку последние действуют от своего имени.

Некоторые руководители предприятий могут посоветовать на то, что при развитии торговой сети при помощи франчайзинга, в отличие от открытия собственных филиалов или отделений, в какой-то степени теряется контроль за развитием самого бизнеса. Однако не следует забывать, что франчайзинговые отношения — это договорные отношения. В соглашение можно включить пункты о том, что франчайзи реализует товары (услуги), поставляемые только

франчайзером, обговорить твердый размер торговой наценки, методы управления и т. д. Это поможет обеспечить соответствие характеристик товара (услуги) торговому знаку и рыночному имиджу.

Другой положительный момент для франчайзера заключатся в появлении возможности сконцентрировать большие усилия на самом товаре, совершенствовании его характеристик, на разработке новых продуктов.

Таким образом, бизнес на условиях франчайзинга — это один из самых оперативных и эффективных способов расширения рынка сбыта своей продукции, увеличения товарооборота, особенно в условиях, когда одним из самых решающих факторов в конкурентной борьбе становится наличие развитой торговой сети.

Огромная популярность франчайзинга за рубежом (где его считают бизнес-революцией XX века) заключается не просто в эффективном развитии бизнеса для крупных компаний и предприятий. В большей степени успех объясняется предоставлением возможности для малого предприятия или частного предпринимателя организовать свое собственное преуспевающее дело в качестве франчайзи какой-либо торговой марки или бизнес-концепции. Действительно, сейчас для того, чтобы организовать собственное дело, требуются значительный опыт, знания и, наконец, денежные средства. В то же время сотрудничество с зарекомендовавшей себя на рынке компанией на условиях франчайзинга позволяет предпринимателю воспользоваться уже функционирующей концепцией и практикой ведения бизнеса и избежать многих проблем, которые в противном случае непременно бы возникли перед предпринимателем.

Франчайзи покупает новый бизнес, завоевавший определенную нишу, технологии которого были всесторонне опробованы на практике. Это значительно минимизирует его предпринимательский риск. Владелец франчайзы гарантирует себе определенную стабильность на рынке, возможность лучшего планирования собственного дохода и прибыли. По данным статистики США, в сфере услуг обычно распадается 75 % только что организованного бизнеса. А в системе франчайзинга — выживает 85%.

Являясь владельцем торговой марки и имея право на процент прибыли франчайзи, франчайзер материально заинтересован в коммерческом успехе его бизнеса, который будет означать и успешное развитие своего собственного дела. В связи с этим чаще всего франчайзеры осуществляют всестороннюю поддержку своих партнеров. Во-первых, это касается консультационной поддержки

франчайзи по всем основным аспектам ведения бизнеса (организация управления, технология продаж и многое другое). Помимо этого, франчайзер чаще всего предоставляет возможность приобретения на льготных условиях расходных материалов, сырья либо у самой компании, либо у поставщиков. Другой аспект франчайзинговых отношений, способный значительно снизить издержки франчайзи, — это реклама. Франчайзи, купив франчайзу, получает возможность рекламировать товар с помощью гораздо более масштабной рекламы.

Таким образом, франчайзинг для многих начинающих предпринимателей может стать хорошей возможностью организации собственного дела.

Однако использование чужого товарного знака и способа ведения бизнеса предполагает одновременно и соблюдение определенных правил. Франчайзер зачастую довольно жестко контролирует многие аспекты деятельности франчайзи - технологию и стиль работы, финансовую сторону проекта, ценовую политику. С одной стороны, это обеспечивает должное качество продукции, однако одновременно ограничивает предпринимательскую самостоятельность франчайзи, которому во многом приходится учитывать мнение своего партнера.

Как правило, франчайзинговые соглашения заключаются на долгосрочной основе (см. табл.2.). Это может иметь для франчайзи определенное удобство, поскольку выйти из бизнеса в этом случае без больших материальных потерь вряд ли удастся. При всех льготах, которые имеет франчайзи при организации бизнеса, стартовый капитал необходим, хотя, безусловно, много меньший, чем при самостоятельном осуществлении предпринимательской деятельности.

#### **Преимущества франчайзинга для франчайзи:**

1. Наличие имиджа компании франчайзера, уже завоевавший приверженность клиентов, гарантирующего немедленное признание потребителям. Весь гудвилл (или бэдвилл – (*badwill*), ассоциируемый с брэндом франчайзера может быть трансформирован на бизнес франчайзи.

2. Меньший объем капиталовложений.

3. Возможность владеть и управлять собственным предприятием даже при весьма ограниченном предварительном опыте.

4. Гарантия постоянной помощи в управлении, маркетинге, исследованиях и разработках.

5. Возможность обучаться ведению дела по схеме, эффективность которой проверена на практике.

б. Франчайзи может получить (где возможно) помощь на предварительном этапе, до начала ведения своего бизнеса:

- а. выбор места расположения франчайзинговой точки;
- б. подготовка плана для реконструкции помещения;
- с. финансовая поддержка для приобретения

франчайзингового бизнеса;

д. разработка бизнес-планов и предоставление различных Руководств для ведения бизнеса;

е. обучение персонала;

ф. закупки оборудования и/или помощь в поиске поставщиков;

г. создание необходимого количества запасов продукции.

7. На начальном этапе ведения бизнеса, т.е. уже после своего открытия, помощь франчайзера также может быть ценной и необходимой для франчайзи. В частности, это относится к рекламе, бухгалтерии, поставкам, необходимые консультации.

8. Риск франчайзи ограничен. По крайней мере, франчайзи не должен решать, почему он ходит под покровительством франчайзера, что он не может подвергнуться каким-либо рискам. Любой бизнес включает риск, и франчайзинговый бизнес не исключение. Чтобы быть успешным, франчайзи должен усиленно работать. Франчайзер никогда не сможет обещать больших наград с небольшими усилиями

9. Франчайзи получает максимум информации о рынке и опыте, которая распространяется для получения выгоды всеми франчайзи. Это должно предоставить ему доступ к информации, которая в других случаях не могла бы быть доступной ему.

10. Обычно есть также некоторая территориальная гарантия, что конкурирующий франчайзи не будет работать в конкурирующем бизнесе на определенной территории в пределах действия бизнеса франчайзи.

Особенно важны первые три из перечисленных преимуществ. Именно они позволяют открыть дело с минимальными затратами и быстро завоевать признание покупателей. Поэтому «процент выживаемости» среди компаний, вошедших во франчайзинговый бизнес, во много раз выше, чем среди целиком самостоятельных предприятий.

#### **Преимущества франчайзинга для франчайзера:**

Помимо сказанного ранее, можно выделить следующие основные преимущества вовлечения крупных компаний во франчайзинговый бизнес:

1. Корпорации (большие компании) расширяют сбыт своей продукции, проникая на небольшие и отдаленные рынки, и значительно быстрее реагируют на изменение спроса, при этом не затрачивая средств на реализацию товаров и услуг, строительство и организацию собственной сбытовой сети.

2. Развитие системы франчайзинга сопровождается привлечением дополнительного капитала за счет средств франчайзи.

3. Франчайзи может установить строгий контроль за качеством продукции и услуг, производимых и реализуемых на предприятиях франчайзи.

4. Франчайзер имеет возможность быстрее расширяться в национальных или международных масштабах за счет минимального риска капиталовложений.

5. Легче использовать территорию, которая еще не является звеном франчайзинговой сети, т.к. франчайзи может достичь этого с его местными интересами и знаниями.

6. Франчайзер имеет меньше проблем с персоналом, т.к. он не вникает в проблемы персонала каждой франчайзинговой точки.

7. Локальное управление каждой франчайзинговой точки, «звена» франчайзинговой сети, будет более пронципальным, лучше мотивированным и более бдительным, чтобы минимизировать затраты и максимизировать продажи.

#### **Преимущества франчайзинга для потребителей:**

1. Незначительная экономическая концентрация. Многие социологи с тревогой говорят о возрастающей роли, которую играют крупнейшие ТНК с вертикально-интегрированной системой в мировой экономике. Одним из преимуществ франчайзинга является то, что он предлагает заметную альтернативу полностью интегрированным вертикальным цепочкам [135, p. 130].

2. Низкие показатели банкротств среди франчайзинговых компаний по сравнению с полностью независимыми компаниями.

3. Расширенные возможности для несовершеннолетних и женщин для владения их собственным бизнесом. «Не существует такой формы бизнеса или метода дистрибуции, которая бы идеальнее подходила для решения специфических проблем несовершеннолетних граждан, ищущих экономической независимости и самостоятельности, чем франчайзинг» [158, p. 130].

4. Некоторые франчайзы в интересах потребителя имеют продленные часы работы.

5. Франчайзи, как менеджеры – владельцы бизнеса, должны быть способны предоставить потребителю услуги, требующие высокой степени их личного участия.

6. Хотя франчайзинговые точки являются отдельными и независимыми, потребитель может рассматривать их под одной торговой маркой, т.е. составляющих единую франчайзинговую сеть из отдельных звеньев. Он может распространять свой опыт и знания о качестве товара, приобретенного в одной франчайзинговой точке, на все остальные точки благодаря своему представлению об общих стандартах качества.

#### **Недостатки франчайзинга для франчайзи:**

1. Реальные объемы продаж могут оказаться значительно ниже тех, что предсказывал франчайзер при заключении договора.

2. Помощь франчайзера в управлении и маркетинге может оказаться меньшей, чем ожидал франчайзи.

3. Франчайзи не имеет возможности влиять на политику франчайзера.

4. Франчайзи должен платить франчайзеру за предоставляемые услуги и за использование торговой марки, т.е. комиссионные.

5. Трудность оценки качества франчайзера. Этот фактор франчайзи должен оценивать очень осторожно. Он может повлиять на франчайзи в двух случаях. Во-первых, предложение пакета франчайзера не может равняться тому, чем это является на поверхности. Во-вторых, франчайзер может быть не в состоянии поддерживать в надлежащем состоянии услуги, которые могут понадобиться франчайзи для того, чтобы поддерживать его усилия.

6. Франчайзи может оказаться более зависимым от франчайзера. Это может влиять на него некоторыми способами, например, он не может достигнуть стимула, который необходим для него, чтобы работать и создавать свой бизнес для получения всех преимуществ от использования торговой марки.

7. Политика франчайзера может влиять на прибыль франчайзи.

8. Франчайзер может допустить ошибки в политике ведения бизнеса. Он может принять решения, относительно нововведений в бизнесе, которые не являются удачными и могут нанести вред франчайзи.

9. Хорошее имя франчайзингового бизнеса, его гудвилл могут стать менее известными из-за контроля над франчайзи.



### **Недостатки франчайзинга для франчайзера:**

1. Возможны ошибки при выборе мест размещения франчайзинговых предприятий.
2. Затраты на подготовку пакета материалов для открытия франчайзинговой точки могут значительно превысить предполагавшиеся затраты.
3. Возможны трудности получения от франчайзи обусловленной договором суммы платежей.
4. Если франчайзи потерпит крах, то это бросит тень на репутацию всей франчайзинговой сети даже в том случае, если никакой вины франчайзера в этом нет.
5. Франчайзер должен осознавать, что своей работой и усилиями, которые он вкладывает во франчайзи, он в действительности готовит возможного конкурента.
6. Франчайзер должен быть уверен, что партнер, которого он выбрал для франчайзинга, подходит для определенного типа бизнеса, или имеет возможность принять ответственность по ведению своего бизнеса.
7. Франчайзи очень быстро и очень часто чувствует себя независимым, он становится преуспевающим, его бизнес действует позитивно и он зарабатывает столько, сколько он надеется и возможно даже больше. Он начинает сомневаться: зачем он нужен франчайзеру. Он убеждается, что причины его успеха состоят только в его собственной инициативе ведения бизнеса. Это большая проблема для франчайзера. После того как он помогал франчайзи начать его бизнес и достичь успеха, последний считает его лишним в ведении своего бизнеса.
8. Есть франчайзи, которые не понимают возможности, благодаря которой их бизнес существует. Это вопрос для осторожного ведения деятельности с франчайзером. Франчайзер никогда не должен забывать, что *франчайзи осуществляет свой собственный бизнес*. Франчайзи нужно обучить и уговорить принять предложение франчайзера. Это не то же самое, как если бы сказать, «теперь это дело компании, которое нужно выполнять, и ты должен делать это». Франчайзи никогда не согласится на это. Если объяснения франчайзера разумны, то возможно достаточно будет предоставить франчайзи доказательства, как много разумного он бы получил, если бы последовал советам франчайзера.
9. Могут быть трудности в поиске партнера, т.е. франчайзи, который подходит для определенного вида бизнеса.

### **Недостатки франчайзинга для потребителей:**

1. Что касается потребителей, то положительные стороны могут оказаться в то же время и обратной стороной одной медали. В частности, преимущество от снижения экономической централизации стало весьма подозрительным, когда франчайзинговые сети, например *McDonald's*, начали выкупать обратно свои прибыльные точки. Некоторые маркетологи стали выдвигать точку зрения [135, р. 132], согласно которой франчайзинг не является «перманентной» системой дистрибуции. Более того, крупные сети намного быстрее расширяют свои точки, управляемые компанией, чем небольшие сети.

2. Замечание, что общество выиграет из-за незначительных показателей банкротств среди франчайзинговых компаний также подверглось сомнению, поскольку в официальной статистике цифры иногда не совпадают с тем, что происходит на практике.

3. Франчайзинг может ограничивать конкуренцию, а также вследствие этого, и выбор потребителя.

4. У франчайзи есть много возможностей приспособить цены к нуждам конкретного потребителя.

5. Из-за недостаточной подготовки франчайзера и франчайзи для работы в системе франчайзинга, может усилиться административная неэффективность, которая скажется на качестве товара и уровне обслуживания потребителя.

Как нам представляется, Р. Диаз [117, р. 12] очень лаконично и кратко суммировал те причины, почему индивиды и/или небольшие компании стремятся войти во франчайзинговый бизнес: «Очевидно, что они [франчайзи] присоединяются к франчайзинговому бизнесу, потому что «франчайзинговый пакет» (который они получают для ведения своего бизнеса) рассматривается как наилучший вид «пакета», который франчайзи, как индивид, может разработать с помощью своих собственных сил. Возможно, самыми трудными составляющими бизнеса для организации независимого бизнеса являются многочисленные компоненты «франчайзингового пакета», который часто включает в себя все или большую часть из следующего: известное и проверенное имя и репутация, широко рекламируемый брэнд, стандартизованные процедуры и бизнес-операции, а также первоначальная и текущая поддержка (например, помощь франчайзера в обучении, финансовой поддержке и проведении исследований)».

Для франчайзеров франчайзинг представляет своего рода «Американскую Мечту», мечту владельца компании «сделать ее большой» [99, р. 142-143; 135, р. 131]. Предприниматель, имеющий

только небольшую компанию в сфере розничной торговли или же имея только идею или концепцию для создания бизнеса, может создать крупную и прибыльную организацию на основе этой идеи, концепции или имеющегося предприятия. Еще одним обещанием, выигрышным моментом для франчайзера является «франчайзинговая этика» [135, р. 131] – франчайзинговая точка сочетает в себе наилучшие качества обоих миров, сложных техник ведения бизнеса крупной компании (франчайзера) и инициативу и стимулы независимого собственника–менеджера (франчайзи). Поскольку франчайзи является *собственником* своего бизнеса, он, как ожидается, будет работать усерднее и более последовательно, чем менеджеры независимых компаний. Таким образом, франчайзинговая этика подразумевает, что франчайзеры становятся лучшими менеджерами для своих точек посредством системы франчайзинга, чем посредством владения точками самостоятельно.

Таким образом, франчайзи должен оценить все преимущества и недостатки и затем решить: стоит или нет, ему входить во франчайзинговый бизнес. Он должен выбрать, стоит ли иметь преимущества, с обучением и поддержкой со стороны франчайзера, которые он обеспечивает, взамен на отказ от независимости из-за достаточно высокой степени внешнего контроля, который влечет за собой заключение франчайзингового соглашения. Франчайзи должен решить, является ли франчайзер тем человеком, с которым нужно иметь дело, а также должен решить, подходит ли он сам для такого типа отношений, которые включают в себя франчайзинговые отношения.

Суммируя все недостатки, с которыми сталкивается франчайзер, можно сказать, что большинство его проблем возникает из отношений с франчайзи. Это проблема, с которой франчайзер будет сталкиваться при ведении своего бизнеса. Кроме того, есть очень существенные и тонкие различия между организацией своего независимого бизнеса и ведением франчайзингового бизнеса в сфере франчайзинга, где франчайзи осуществляет свой бизнес и франчайзер может быть недоволен попыткой франчайзи управлять его бизнесом для себя, как если бы он был простым филиалом компании франчайзера. Каждая сторона должна оценить, насколько важно для них сотрудничество и совместная зависимость, а также допущение и понимание пути, по которому обе стороны идут.

## **ЧАСТЬ 2. ВЛИЯНИЕ НАЦИОНАЛЬНЫХ ПРАВОВЫХ ОБОЛОЧЕК НА РАЗВИТИЕ МЕЖДУНАРОДНЫХ ФРАНЧАЙЗИНГОВЫХ СЕТЕЙ**

Международная франчайзинговая сеть представляет собой дальнейший процесс интернационализации и формализации национальных франчайзинговых отношений, наступающий с того момента, когда в силу конкуренции с аналогичными национальными или иностранными (международными) структурами экономическое пространство некоторой страны становится «тесным» для того потенциала, которым располагает франчайзинговая сеть (или ее аналог). В соответствии с моделью глобальной маркетинговой системы [79] (ГМС), одна или несколько ее фракций в части, касающейся политико-правового сечения макроуровня, могут и часто входят в противоречие в пересечении правовых оболочек, где, собственно, и устанавливаются правовые отношения сторон франчайзинговых отношений и разрешаются возможные правовые коллизии. Исторические условия возникновения франчайзинговых отношений могут быть отнесены к тому периоду, когда трудно было бы еще говорить о стандартизирующей деятельности таких международных экономических и правовых организаций как, например, универсальные организации типа ВТО и ТРИМС и, тем более специализированные типа International Franchising Association (IFA) или British Franchising Association (BFA). Кроме того, балканизация Южно-Европейского и Восточно-Европейского экономического пространства, после коллапса социалистической системы также привнесла существенное разнообразие в толкование франчайзинговых отношений. Если теперь взять исторические сложившуюся первую правовую оболочку Великобритании для франчайзинга (общее, или прецедентное право) [5] и сравнить со случаем Франции (континентальное, или кодифицированное право), как единственной в Европе стране, имеющей специальный закон Дубена, регулирующий франчайзинг [16], то останется добавить лишь правовое пространство СНГ, где франчайзинг даже в учебниках имеет различное толкование, а, в частности, Гражданский кодекс РФ имеет лишь суррогат франчайзинга в виде «коммерческой концессии», то этого уже более чем достаточно для самой поверхностной иллюстрации «правового разногласия» в этой области. Наконец, отметим, что судя по анализу релевантной литературы, наиболее развития национальная правовая база по франчайзингу существует в

США, что соответствует и степени современного развития франчайзинговых отношений в этой стране. Это послужило необходимостью сориентировать основной вектор настоящей главы на определение общего и особенного в национальных организационно-правовых формах франчайзинговых соглашений.

## **Глава 6. Национальная специфика организационно-правовых форм франчайзинга**

Определение любого сложного явления в бизнесе требует выделения той категории – в нашем случае франчайзы (*franchise*) – которая является, если не исходной, то центральной для исследуемого вида международной бизнес-операции, поскольку именно франчайза является объектом возмездной передачи от ее создателя и владельца, франчайзера (*franchiser*) ее пользователю, франчайзи (*franchisee*). Заметим, что, несмотря на часто применяемый в отечественной экономической литературе в этом же смысле термин-галлицизм «франшиза», мы будем использовать именно «франчайза» для обеспечения единства центральной терминологической парадигмы рассматриваемого типа международных бизнес-операций и соответствующих им сетей: «франчайзер – франчайза – франчайзи». В пользу сказанного можно добавить и такой аргумент: термин «франшиза» некоторым образом уже занят в страховых терминах международных перевозок и означает определенный процент стоимости груза, который не покрывается страховщиком в случае аварии, имея к тому же довольно распространенную парадигму (например, безусловная, условная). Итак, центральное место в системе франчайзинга занимает **движение** (передача, предоставление, продажа) **франчайзы**, что, собственно, и определяет – в любой правовой оболочке – характер и технологию взаимоотношений Сторон франчайзингового соглашения, соответственно, франчайзера и франчайзи. Поэтому, Сторонам подобной международной бизнес-операции необходимо четко иметь представление не только об общих принципах, но и о конкретном содержании и толковании прав и обязанностей Сторон франчайзингового соглашения (или франчайзингового контракта, в соответствии с новыми терминологическими стандартами, усиленно вводимыми Международной торговой палатой).

В любом случае, прежде чем принять решение о вхождении в международное франчайзинговое соглашение, франчайзи должен

исследовать соотношение или, вернее, согласованность правовых оболочек отечества и «импортирующей» франчайзу страны, обратив, в частности, особое внимание на:

- уровень правовой проработанности франчайзинговых отношений в отечестве франчайзи.
- законность и типовые размеры платежей, которые разрешается выплачивать франчайзи в соответствии с такими соглашениями.
- возможные ограничения на *репатриацию прибыли* в страну франчайзера;
- фискальное регулирование продаж франчайз зарубежным франчайзи законодательством страны франчайзера.

В большинстве случаев, особенно в Восточной Европе, где, в силу специфики социалистического общества не сложились соответствующие нашему пониманию франчайзинга отношения права, по сути дела не существует специального законодательства, регулирующего отношения сторон по франчайзингу, поэтому там, как правило, применяются общие принципы контрактного права. Некоторые страны имеют законодательство, которое может быть применено к отношениям о франчайзинге, несмотря на то, что их основными целями является регулирование отношений с дистрибьюторами и агентами, регулирование передачи технологий и других объектов интеллектуальной собственности. С другой стороны, в странах высокого уровня развития капитализма, где франчайзинговые сети уже давно получили значительное развитие и, более того, осуществили зарубежную экспансию, антимонопольное законодательство может ограничивать применение некоторых условий договоров о франчайзинге. Так, например, в США в 15 штатах введены специальные законы, регламентирующие заключение франчайзинговых соглашений и деятельность малых предприятий в условиях франчайзинговых договоров.

У «входящих» [58] (*inward*) франчайзеров, которые относятся с глубоким уважением к принимающей стране, где они намерены действовать, и понимают ее национальные особенности, в конце концов, дела идут лучше всего. Необходима тщательная подготовка к организации системы франчайзинга за границей, но при этом надо учитывать не только деловые, но и в особенности правовые вопросы. В большинстве стран в практике бизнеса, в частности, применяются некоторые общие принципы контрактного права, среди которых наиболее общими и основополагающими можно выделить следующие:

**МЕЖДУНАРОДНЫЙ ФРАНЧАЙЗИНГ:  
ПУТИ ТРАНСФЕРА НЕМАТЕРИАЛЬНЫХ АКТИВОВ БИЗНЕСА**

---

- Отношения регулируются соглашением сторон.
- Прекращение (отказ от пролонгации) контракта после истечения указанного в нем срока.
- Преждевременное прекращение контракта за его нарушение разрешается, но в случае «существенности» такого нарушения.
- Отказ пролонгировать контракт не может основываться на принципиально несправедливых положениях контракта или являться частью злонамеренного поведения франчайзера.
- Подразумевается необходимость предоставления противоположной стороне разумного срока в случае требования о расторжении контракта.

Так или иначе, оставив несколько в стороне правовые тонкости толкования франчайзинговых отношений в различных национальных правовых оболочках, можно сделать вывод, что франчайзинговый договор также имеет специфический жизненный цикл, который может быть разбит на следующие три фазы, каждая из которых отличается специфическими отношениями между франчайзером и франчайзи (рис. 11).

<b>Фаза</b>	<b>ЮРИДИЧЕСКИЕ ДЕЙСТВИЯ</b>	<b>БИЗНЕС-ДЕЙСТВИЯ</b>
<b>Первая фаза</b> (поиск партнеров, предконтрактная работа)	Франчайзинговый договор подписан и вступил в силу	<ul style="list-style-type: none"> <li>• франчайзер нашел франчайзи</li> <li>• франчайзи проходит обучение</li> <li>• франчайзи находит подходящее местоположение, занимается его обустройством</li> <li>• франчайзи начинает вести свой бизнес</li> </ul>
<b>Вторая фаза</b> (продолжительность может оказаться неограниченной)	Соблюдение Сторонами условия франчайзингового договора	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Многофункциональная работа франчайзингового предприятия (франчайзи) как элемента франчайзинговой сети в целом</li> <li>• Оказание взаимных услуг</li> <li>• Проведение взаимных расчетов (выплата в пользу франчайзера роялти или паушальных платежей)</li> </ul>

МЕЖДУНАРОДНЫЙ ФРАНЧАЙЗИНГ:  
ПУТИ ТРАНСФЕРА НЕМАТЕРИАЛЬНЫХ АКТИВОВ БИЗНЕСА

<b>Третья фаза</b> (прекращение действия договора)	Происходит прекращение действия договора: <ul style="list-style-type: none"> <li>• По инициативе одной или обеих Сторон</li> <li>• По предусмотренным пунктам договора</li> </ul>	Реализация физических ценностей (движимого и недвижимого имущества)
---	---	---

Рис.11 Жизненный цикл франчайзингового договора

Дополнив результаты анализа франчайзинговых отношений, выполненных отечественными учеными Ю. Вацковским [9] и В. Масленниковым [29, с. 143-146] анализом ряда авторитетных зарубежных работ [77, с. 850-852; 122, р. 32-48; 135, р. 134; 140, р. 103-120; 169; 181, р. 223-233], мы составили классификационную табл.8, сопроводив ее в основном тексте работы соответствующими комментариями.

Таблица 8

**Классификация франчайзинговых соглашений в международном бизнесе [58]**

КАТЕГОРИИ ФРАНЧАЙЗИНГОВЫХ СОГЛАШЕНИЙ	АРХЕТИПЫ ФРАНЧАЙЗИНГОВЫХ СОГЛАШЕНИЙ	
<b>Контракты по продажам/товарам</b>	Единое (лицензионное) франчайзинговое соглашение	<i>Unit (License) Franchise Agreement</i>
	Соглашение о мастер-франчайзе	<i>Master Franchise Agreement</i>
	Соглашение о развитии	<i>Development Agreement</i>
	Соглашение о совместном предприятии	<i>Joint Venture Agreement</i>
<b>Корпоративные соглашения</b>	Соглашение о дистрибуции	<i>Distribution Agreement</i>
	Соглашение о франчайзе бизнес-формата	<i>Business Format Franchise Agreement</i>

Практика (международного) франчайзинга показывает, что эта форма международных бизнес-операций, составляющих специфические каналы международного трансфера в основном нематериальных маркетинговых/производственных активов обладает довольно разросшейся морфологией, которую, впрочем, удастся свести к довольно емкой классификации. И это неудивительно, поскольку у всех



вариантов франчайзинговых соглашений цель одна – осуществить на возмездной основе трансфер накопленного производственного/маркетингового ноу-хау. В результате, разнообразные по национальной принадлежности и организационно-правовой основе виды франчайзинговых соглашений, применяемые в различных странах и освещенные в литературе по данной проблематике, можно свести в две основные категории – контракты по продажам/товарами и соглашения корпоративного типа (см. табл. 8). Каждая категория, в свою очередь, содержит ряд архетипов франчайзинговых соглашений, что позволяет свести все множество франчайзинговых соглашений (контрактов) к шести архетипам, каждый из которых порождает ряд типов в зависимости от национальной правовой оболочки, культуры и обычаев ведения бизнеса, негласных правил и кодексов и многого другого, из чего собственно и состоит национальная/региональная/локальная бизнес-культура. Наша попытка выполнить трехмерный анализ (категория, архетип, нация) организационно-правовой типологии франчайзинговых соглашений не дала позитивного научно-практического результата. Единственным четко зафиксированным результатом явился тот, что удалось выделить довольно большую – особенно по численности проживающего там населения и, следовательно, потенциала рынка – группу стран (Великобритания, США, Австралия, Новая Зеландия, Канада, Сянган (бывший Гонконг), Индия и Сингапур), где доминирующей организационно-правовой формой франчайзинговых отношений явилось Единичное (лицензионное) франчайзинговое соглашение (*Unit (License) Franchise Agreement*). Гипотеза такого единства, на наш взгляд, имеет исторические корни и во главе угла имеет Великобританию как родину франчайзинга, а все прочие перечисленные страны унаследовали в той или иной мере прецедентное право, занимая роли колоний и доминионов Британской империи.

Для категории **«контракты по продажам/товарам»** подразумевается, что франчайзи реализует товары/услуги от имени франчайзера, что предполагает применение данной категории франчайзинговых соглашений, в первую очередь, в сфере товарного и делового (сервисного) франчайзинга, на основе которой работают торговцы автомобилями, бензином, безалкогольными напитками. Данная модель иногда образно называется «Сеятель» [29, с. 144], поскольку франчайзинговая точка (*franchising outlet*) целиком принадлежит франчайзи, который не только получает на обговоренных сторонами условиях франчайзу, но и физически приобретает (либо адаптирует к

принятым в данной франчайзинговой системе условиям, включая интерьер и корпоративный стиль) собственно франчайзинговую точку (предприятие) вместе с правом использовать его самому, а также адаптировать к местным условиям.

Пожалуй, наиболее распространенным архетипом франчайзингового соглашения в категории «**контракты по продажам/товарам**» является Единичное (лицензионное) франчайзинговое соглашение (*Unit (License) Franchise Agreement*). Этот архетип франчайзингового соглашения реализуется в рамках прямого метода международных бизнес-операций [82] и, следовательно, представляет форму неопосредованных франчайзинговых отношений, когда франчайзер напрямую заключает франчайзинговые соглашения с отдельными (торговыми, сервисными) предприятиями-франчайзи. С точки зрения существующего и уже отмеченного нами сходства правовых оболочек разных стран, эта система исключительно удобна в правовом смысле и, как правило, применяется между франчайзером и франчайзи, принадлежащими соседним странам со схожими социокультурными сечениями и правовыми оболочками маркетинговой среды; например, между США и Канадой; Австралией и Новой Зеландией. Отличительной чертой Единичного (лицензионного) франчайзингового соглашения является предоставление со стороны франчайзера в пользу франчайзи неэксклюзивной лицензии на использование системы (концепции) управления бизнесом, разработанной франчайзером, составляющей объект его интеллектуальной собственности. Франчайзи, как правило, получает право использования указанной концепции бизнеса в одном конкретном месте, на заранее оговоренной территории. Идентификация этой системы обычно обеспечивается при помощи довольно сложного, но детерминируемого ряда схем бизнеса, стандартов, спецификаций и торговых знаков. Важным в таком прямом методе ведения международной бизнес-операции является обязательство франчайзи не вступать в конкуренцию со своим франчайзером.

Типичное Единичное франчайзинговое соглашение включает в себя следующие основные положения (статьи соглашения) [9, 127, 169, 178, 181]:

- 1) Предоставление лицензии
- 2) Сборы и Отчисления
  - a. Первоначальный сбор (*entrance fee*).
  - b. Периодические платежи (роялти (*royalty*) или паушальные платежи (*Lump sum*) [61, с.46-48]).

с. Отчисления на маркетинговую деятельность.

3) Территория

В договоре необходимо четко определить размер территории для франчайзи и обратить внимание на общую международную маркетинговую стратегию, которую проводит франчайзер, и как каждый франчайзи вписывается в эту схему стратегии.

4) Эксклюзивность

Эксклюзивность обычно предоставляется в обмен на соблюдение ряда условий деятельности, и ее можно потерять, если эти условия не соблюдаются, что в конечном итоге может привести к расторжению соглашения по инициативе франчайзера.

5) Право на аудит

6) Сроки

Франчайзер обычно отдает предпочтение сроку максимально возможному в соответствии с соответствующим законодательством. Все сроки (момент заключения соглашения, пролонгация, длительность соглашения) должны отсчитываться со *времени начала реальной деятельности* в соответствии с соглашением, а не со времени заключения соглашения, поскольку обычно проходит некоторое время, прежде чем франчайзи приступает к работе. Кроме того, что касается непосредственно длительности соглашения, то здесь необходимо отметить, что долгосрочные соглашения (более 10 лет) уместны только в тех случаях, когда товар или услуга потребляются достаточно долгое время. Как известно, каждый товар имеет свой жизненный цикл. Поэтому прежде чем утверждать срок действия договора, нужно выяснить будет ли спрос на товар или услугу через (например) 5 лет таким же, как и в момент заключения соглашения.

7) Другие франчайзи

8) Смерть франчайзи

9) Торговые знаки

Отметим тот немаловажный факт, что по условиям франчайзингового соглашения франчайзер *не продает* франчайзу, а лишь предоставляет *право пользоваться ею* (т.е. использовать брэнд, торговую марку и бизнес-концепцию) в течение действия соглашения. Поэтому, по истечении его действия франчайзи не имеет право (в противном случае, будет преследоваться в судебном порядке) использовать с своей бизнес-деятельности какую-либо часть «неосязаемой» собственности франчайзера.

10) Ноу-хау

11) Права и обязанности сторон

- 12) Положение о неконкуренции
- 13) Модернизация оборудования
- 14) Введение новых технологий
- 15) Контроль качества
- 16) Передача лицензионного бизнеса и перевод соглашения о франчайзинге

Соглашение должно устанавливать, что франчайзи не имеет права продать, сдать в аренду, субаренду или как-либо по-другому имущество, связанное с франчайзингом, если только покупатель или получатель лицензии не согласится в письменном виде принять на себя обязательства франчайзи на срок действия соглашения о франчайзинге.

- 17) Текущий контроль
- 18) Страхование
- 19) Возмещение (ущерба, расходов юристов и др.)
- 20) Ответственность сторон
- 21) Прекращение действия договора
- 22) Выбор места и регламента арбитража
- 23) Применимое право.

Соглашение о мастер-франчайзе

Франчайзер, несмотря на то, что Единичное франчайзинговое соглашение внутри его страны работает прекрасно, может столкнуться с рядом проблем в случае выхода на внешний рынок. Среди них, прежде всего – это отсутствие знаний о зарубежной национальной и бизнес-культуре и структуре бизнеса, а также необходимых политических и экономических контактов, могущих сделать этот выход успешным. Поэтому франчайзеры предпочитают заключать договоры с местными компаниями (рис. 12).

В такого рода соглашениях франчайзер предоставляет другой стороне эксклюзивное право на сублицензирование других лиц на использование системы. В таких соглашениях франчайзер обычно называется «Лайсензер» (*Licensor*), субфранчайзер (мастер-франчайзи) – «Лайсензи» (*Licensee*), а франчайзи выступают в роли сублайсензи (*Sublicensee*).

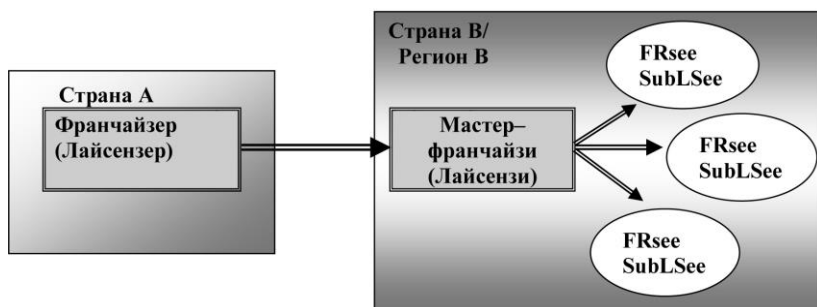


Рис. 12 Схема отношений при соглашении о мастер-франчайзе

Структура франчайзингового соглашения о мастер-франчайзе содержит в себе те же основные положения, что и при единичном (лицензионном) соглашении, но здесь необходимо учитывать особенности усложненной структуры отношений между Сторонами.

#### Соглашение о развитии

В случае заключения соглашения о развитии (также используемый в литературе термин, как соглашение об освоении территории [3, с. 437-438; 9, с. 145]) франчайзер предоставляет франчайзи эксклюзивные права на развитие территории, но без права на сублицензирование другим лицом.

Положения, касающиеся использования торговых знаков и системы, должны быть оговорены в единичных соглашениях по поводу каждого франчайзинга в отдельности. Обычно, в соответствии с соглашением об освоении территории, франчайзи обязуется открыть определенное минимальное количество франчайз на оговоренной территории в течение определенного периода времени. При открытии каждой франчайзинговой точки франчайзи должен подписать единичное соглашение о франчайзинге. Для того чтобы достичь целей, которые ставятся в случае заключения соглашения об освоении территории, особенно четко должны быть проработаны положения о его прекращении – например, соглашение должно быть расторгнуто немедленно после того, как станет очевидно, что франчайзи не выполняет временные и количественные параметры по освоению региона.

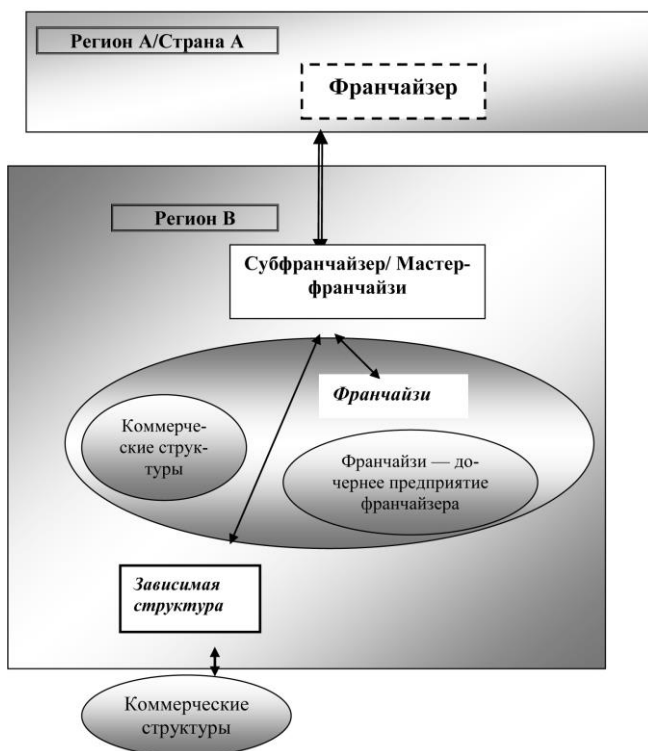


Рис. 13 Организационно-правовая форма территориального франчайзинга

Территориальный (развивающийся) франчайзинг предполагает многоуровневую структуру, при которой франчайзи первого уровня (субфранчайзер) в определенном регионе получает эксклюзивное право развивать и управлять субфранчайзи (ограниченного или неограниченного числа) в пределах данного региона (на рис. 13 субфранчайзер и франчайзи находятся в **Регионе В**). Обычно задают минимальное число субфранчайзи для каждого периода (например, за один год), который является своего рода квотой.

Соглашение о мастер-франчайзе (см. рис. 12), которое также можно рассматривать как разновидность территориального франчайзинга и, кроме того, чаще всего применяемое в международном франчайзинге, отличается от развивающего тем, что мастер-франчайзи получает право развивать субфранчайзинг с третьими компаниями (коммерческие структуры, зависимые

структуры, дочерние предприятия франчайзера) вне эксклюзивной территории мастер-франчайзи (рис. 13).

В большинстве франчайзинговых сетей соглашение о мастер-франчайзе не требует участия франчайзера. Но иногда эти отношения строятся по трехсторонней схеме, при которой подобное соглашение подписывается третьими сторонами – франчайзером, мастер-франчайзи и субфранчайзи. При этом платежи франчайзеру идут по цепочке от франчайзи к мастер-франчайзи и затем к франчайзеру.

Соглашение о совместном предприятии

Соглашение о совместном предприятии дает возможность франчайзеру, как владельцу доли в уставном капитале, некоторый дополнительный контроль над принятием ключевых решений. Положение о прекращении действия соглашения о совместном предприятии должны быть особенно тщательно продуманы, поскольку отношения в этом случае переплетены с остальными договорами, которые заключаются наряду с данным (соглашение о мастер-франчайзе, единичное соглашение о франчайзинге, соглашения с поставщиками и т.д.). Возможна также проблема, вызванная требованием законодательства страны франчайзи об увеличении доли участия франчайзера. В случае создания совместного предприятия франчайзер вовлекается в деятельность франчайзинга наиболее активно.

Вторая группа организационно-правовых форм франчайзинга – *соглашения корпоративного типа* – предусматривают более тесное деловое сотрудничество партнеров. Франчайзи в этом случае интегрируется в структуру головной компании (франчайзера), в единую систему организации и управления, маркетинговой стратегии и планирования, контроля качества, постоянного обмена информацией и т.д. Данные отношения строятся по модели «Центр передового опыта» [29, с. 145], поскольку франчайзер, как центральная компания, является для франчайзи образцом выполнения операций на наиболее высоком уровне. Успех здесь зависит от состояния обратных связей между партнерами, от способности франчайзера приспосабливаться к конкретным нуждам франчайзи и от готовности последнего следовать полученным указаниям. Поэтому данная категория соглашений чаще применяется при производственном франчайзинге, чем при при товарном и сервисном франчайзинге.

При заключении **соглашений о дистрибуции** дистрибьютор до некоторой степени, но не полностью идентифицируется с производителем/поставщиком.

**Соглашения о франчайзе бизнес-формата**, как мы уже говорили ранее (рис. 8) предполагает полную идентификацию франчайзи и франчайзера. В этом случае используется не только торговая марка и логотип франчайзера, но и полная система организации бизнеса.

Основные споры в отношении франчайзинга вращаются вокруг взаимоотношений франчайзер–франчайзи, поскольку они являются главным определяющим фактором успеха или провала бизнеса. Аспектами этих взаимоотношений являются:

- Относительная независимость франчайзи;
- Условия контракта, предопределяющие конфликт;
- Степень и тип регулирования отношений, в рамках которых действуют франчайзинговые сети.

Соглашение обычно рассматривается как основной фактор, ограничивающий независимость франчайзи и, следовательно, приводящий к конфликту. Утверждается [77, с. 851], что уклон соглашения в пользу франчайзера позволяет последнему держать в своих руках большую власть. Так, например, по условиям соглашения франчайзи обязан вводить в действие любые изменения, внесенные в Руководство по франчайзе в течение периода действия франчайзы; кроме того, франчайзи подписывает франчайзинговое соглашение прежде, чем может ознакомиться во всех подробностях с Руководством по франчайзе. Однако существует и противоположная точка зрения, состоящая в том, что подобная специфическая структура соглашения неизбежна для того, чтобы сохранить единообразие по всей системе. Такая однородность рассматривается как преимущество не только для франчайзера, поскольку за счет нее уменьшается вероятность значительных расхождений в содержании рыночного предложения и в качестве обслуживания, из-за которых вполне может возникнуть неудовлетворенность покупателей, в результате чего в проигрыше окажутся все франчайзи, а не только нарушители правил. Статьи о досрочном прекращении действия соглашения также иногда считаются несправедливыми по отношению к франчайзи. По этому поводу существует и третья точка зрения, в соответствии с которой такие условия, возможно, необходимы для обеспечения единообразия стандартов и качества обслуживания по всей системе и таким образом способствуют успеху франчайзинга [169].

Однако на практике нельзя судить о степени независимости франчайзи на основании соглашения. Между *формальной независимостью* (выраженной в соглашении) и *практической независимостью* (имеющей место в процессе взаимоотношений)



существует разница. Не только франчайзи, но и франчайзеры жертвуют некоторой долей своей независимости. Для франчайзера необходимо, чтобы франчайзи действовали согласно договоренности, вносили изменения в процессы и не испортили репутацию франчайзера. Во франчайзинговой сети, целиком принадлежащей одной компании, и являющейся звеном франчайзингового канала, такая зависимость от людей, не являющихся сотрудниками компании, просто не существует. Взаимозависимость франчайзера и франчайзи вынуждает обе стороны пойти на некоторый компромисс в отношении своей независимости в обмен на получаемые преимущества.

Таким образом, рассмотрев основные организационно-правовые формы международного франчайзинга, а также сравнив правовые характеристики основных видов соглашений, заключаемых в практике международного бизнеса (см. табл. 8), можно прийти к выводу, что вся совокупность отношений в любом виде бизнеса, и в частности в международном франчайзинге, должна быть основана на развитой законодательной базе. В рамках франчайзинга отношения начинаются с момента заключения франчайзингового соглашения. Этот акт ошибочно называют *продажей франчайзы (franchise selling)*. Вопреки очень распространенному представлению, в том числе и в сознании бизнесменов, франчайзер ничего не продает франчайзи. Он лишь предоставляет *право пользоваться франчайзой* на определенных условиях. Указанное различие очень важно для понимания взаимоотношений франчайзера и франчайзи. Юридически оно подтверждается тем, что франчайзи не может самостоятельно, без разрешения франчайзера использовать его имя, например, в названии своей компании. Если франчайзи уходит из бизнеса, он не может пользоваться франчайзой и не может продать ее. Франчайза может быть продана только преемнику франчайзи по отдельному франчайзинговому соглашению между франчайзером и преемником франчайзи.

## **Глава 7. Национально-правовые особенности регулирования франчайзинговых соглашений**

Во второй половине 1960-х гг. в США впервые на правительственном уровне был поставлен вопрос о роли и значении малого бизнеса для «здоровья экономики страны» [25, с. 103], и в 1969 г. было образовано Управление по делам малого бизнеса (*Small Business Administration*). Тогда же был поставлен вопрос о

франчайзинге как методе консолидации усилий малого бизнеса в крупных производствах и в системе реализации товаров и услуг. Были приняты специальные меры по изучению и пропаганде франчайзинга. Начало этому положил закон об инвестировании во франчайзинг, принятый в Калифорнии в 1970 г. Затем последовало длительное обсуждение в правительстве и Конгрессе, в результате которого были приняты документы, дополняющие законодательство в сфере бизнеса. Таким образом, *была сформирована юридическая среда, способствовавшая развитию франчайзинга в США.*

Еще одной особенностью американского законодательства в области франчайзинга являются законы, требующие надлежащего «полного раскрытия» информации перед заключением франчайзингового соглашения (табл.9). В США пытаются двумя способами обеспечить раскрытие необходимой информации. Первый вариант требует от франчайзера на постоянной основе представлять на рассмотрение в государственные органы документы, в которых содержится подлежащая раскрытию информация. Второй вариант, включенный в Американское федеральное законодательство, состоит в том, чтобы дать общие указания о содержании информации, подлежащей раскрытию, не требуя при этом соответствующего документа в государственные органы.

Таблица 9

**Основные отличительные черты правовой оболочки регулирования франчайзинговых отношений в США, Франции и России**

Вид юридической нормы	США	Франция	Россия
Законодательная база	Законодательное регулирование франчайзинговых отношений на федеральном уровне («Правило FTC») и на уровне штатов	Закон Дубена (закон № 89-108 «О развитии коммерческих торговых предприятий и улучшении их экономического, правового и социального окружения»)	Гражданский Кодекс РФ (Ч.2, гл. 54, Ч.4)
	<i>Комментарии:</i> законодательство создает основу для ведения бизнеса с учетом только местных условий и	<i>Комментарии:</i> законодательно закреплена перечень необходимой информации, подлежащей	<i>Комментарии:</i> в российском законодательстве <b>отсутствует</b> понятие «франчайзинг»,

МЕЖДУНАРОДНЫЙ ФРАНЧАЙЗИНГ:  
ПУТИ ТРАНСФЕРА НЕМАТЕРИАЛЬНЫХ АКТИВОВ БИЗНЕСА

	не регулирует взаимоотношения в случае международного франчайзинга	раскрытию	поэтому применяется целый ряд нормативных документов, регулирующих отдельные составляющие франчайзингового бизнеса
Основные понятия	Франчайзер, франчайзи, франчайза, франчайзинговое соглашение	Франчайза, франчайзинговое соглашение (договор коммерческой концессии), нет четкого определения сторон	Правообладатель, правопользователь, договор коммерческой концессии
Законодательное регулирование преддоговорных отношений	Законодатель путем принятия специальных актов может влиять на регулирование волеизъявления Сторон при подписании франчайзингового соглашения		Законодатель регулирует правоотношения сторон в основном на стадии исполнения и прекращения франчайзингового соглашения
Раскрытие информации франчайзером	Является обязательным элементом законодательства	Обязательное <b>полное</b> раскрытие информации о передаваемой франчайзе	В ГК РФ не отражен данный вопрос. До подписания соглашения франчайзер, согласно гл. 54 ГК РФ, <b>не обязан</b> предоставлять какую-либо информацию.
	<i>Комментарии:</i> в каждом штате существуют свои требования по объему обязательной к передаче информации. На федеральном уровне «Правила FTC» дополняют и иногда ужесточают требования и нормы штатов	<i>Комментарии:</i> полное раскрытие связано с особенностями права, ориентированного по большей части на регулирование преддоговорных отношений	<i>Комментарии:</i> информация о франчайзе должна быть предоставлена только в ходе исполнения франчайзингового соглашения, т.е. после принятия франчайзи на себя определенных обязательств

МЕЖДУНАРОДНЫЙ ФРАНЧАЙЗИНГ:  
ПУТИ ТРАНСФЕРА НЕМАТЕРИАЛЬНЫХ АКТИВОВ БИЗНЕСА

<b>Регистрация информации о франчайзе</b>	В некоторых штатах франчайзер по закону обязан осуществлять обязательную регистрацию документов	Обязательная регистрация информации о франчайзе в специальном органе и направление соответствующих документов потенциальному франчайзи	Обязательная регистрация информации о франчайзе (коммерческой концессии) в специальных органах
<b>Вид соглашения</b>	Договор франчайзы (франчайзинговое соглашение)	Договор коммерческой концессии	
	<p><i>Комментарии:</i> чем больше объем исключительных прав, предоставляемых франчайзером, тем дальше уходит франчайзинг от коммерческой концессии</p> <p><i>Общее:</i> оба вида соглашений относятся к категории «исключительных» договоров</p> <p><i>Различия:</i> в степени сотрудничества, кооперации сторон</p>		
<b>Форма передачи информации</b>	Передача «комплекса исключительных прав», в который могут включаться практически все их виды (в т.ч. права на охраняемую коммерческую информацию)		
	<p><i>Комментарии:</i> по классическому франчайзинговому соглашению является обязательной частью</p>	Передача информации, необходимой для осуществления передаваемых прав, оказание консультативного содействия.	
		<p><i>Комментарии:</i> данное обязательство является <b>обязательным</b></p>	<p><i>Комментарии:</i> данное обязательство является <b>факультативным</b></p>

При выходе компании на мировой рынок и при начале ведения ее международного бизнеса в принимающей стране, она должна подчиняться местным нормам, правовой и регулирующей практике, чтобы получить доступ к ресурсам местного рынка. Но когда существующие нормы установлены, их бывает трудно изменить в дальнейшем: люди предпочитают экономить на издержках поиска и расчетов, поощряя предсказуемость и надежность. Например, в практике франчайзинговой нормативно-правовой базы один раз сформулированные условия соглашения позднее очень мало меняются, даже если от гибкости условий зависит выживание Сторон.

Франчайзинговые отношения в США регулируются на федеральном уровне и на уровне штатов. На федеральном уровне принятое в 1979 г. Правило Федеральной Торговой Комиссии (*Federal Trade Commission, FTC*) по Требованиям раскрытия информации и Запрещениям в отношении франчайзинга и бизнес-возможностей совместных предприятий (*FTC Rule on Disclosure Requirements and Prohibitions Concerning Franchising and Business Opportunity Ventures*) регулирует информацию франчайзера, которая необходима для его будущего предполагаемого франчайзи, чтобы обеспечить его всеми необходимыми составляющими для создания франчайзинговой точки. Правило FTC применяется во всех 50 штатах и предназначено обеспечить минимальный уровень защиты. Североамериканская Ассоциация Охранных Администраторов (*North American Securities Administrators Association (NASAA)*) приняла Унифицированный Циркуляр по Предложению Франчайз (*UFOC - Uniform Franchise Offering Circular*), в котором указано, какая информация должна содержаться для составления полного «портрета» предполагаемого франчайзи.

Говоря об американской юридической практике в области франчайзинга, нужно отметить, что законодательство отдельных штатов, в которых учреждаются франчайзинговые сети, вносит свой вклад в эту проблему «начального отпечатка» (*imprinting*) [27, с. 66]. Новые франчайзеры должны привлекать франчайзи, но угроза шантажа со стороны франчайзера затрудняет данный процесс. Франчайзи опасаются, что франчайзеры присвоят их квазиинтересы посредством оппортунистических угроз прекратить с ними сотрудничество после того, как франчайзи сделают специфические инвестиции. Чтобы застраховать франчайзи от возможного оппортунизма, в 14 штатах, включая Калифорнию и Иллинойс, применяются законы о прекращении соглашения, в которых франчайзерам предписывается указывать важные причины для того, чтобы расторгнуть соглашение с франчайзи до срока их истечения. Таким образом, законы штатов делают проявления оппортунизма более дорогостоящими для франчайзи и, следовательно, уменьшают издержки франчайзинга по сравнению с издержками системы, основанной на полном владении дочерними организациями. Франчайзеры, открывающие бизнес в штатах, где приняты законы о прекращении соглашения, вырабатывают процедуры, предусматривающие более высокую долю франчайзи по отношению к собственным дочерним компаниям по сравнению со штатами, где

такое регулирование отсутствует. Эта зависимость также наблюдается в том случае, если франчайзер расширяет свою деятельность на территориях, не охваченных законодательством о прекращении соглашения.

Не теряет своего первостепенного значения и важность защиты торговых марок франчайзера и другой интеллектуальной собственности. Пока не существует безопасного пути защиты интеллектуальной собственности франчайзера, франчайзи должны учитывать некоторые базовые первостепенные шаги при выходе на международные рынки. Кроме того, нужно учитывать вопросы по налогам и разрешению споров. Франчайзинговый совет должен разбираться в любых тонкостях, которые несут в себе опасности двойного налогообложения между США и зарубежными целевыми рынками и опасности при решении многосторонних споров, включая Нью-Йоркскую Конвенцию по Одобрению и Принудительными Мерам Решений Зарубежных Арбитражей (*New York Convention of the Recognition and Enforcement of Foreign Arbitral Awards*).

В ответ на «несправедливое прекращение действия» франчайзингового соглашения многие штаты ввели так называемые законы о «справедливой деловой практике», которые не позволяют франчайзерам расторгать действие соглашения без «уважительной причины» [135, р. 135]. Иногда законы идут дальше и регулируют бизнес франчайзеров в таких областях, как поставка необходимых материалов и продуктов франчайзи, дискриминация среди франчайзи по уплачиваемым роялти и конкуренция с франчайзи на их рыночных нишах.

Возможность развития системы франчайзинга неразрывно связана с масштабами экономики. Значительный по своим масштабам рынок и география США потребовали в первой трети XX в. внедрения систем управления, которые бы позволяли в максимальной мере использовать активность, инициативу предпринимателей на местах, их интеллектуальные и материальные ресурсы в сочетании с децентрализованными схемами контроля. Начиная с 1987 г., число стран, где существует специальное законодательство по франчайзингу, увеличилось до 24 стран, и были созданы добровольно режимы по раскрытию информации еще в 4 странах [160]. В 1988 г., например, франчайзеры в 12 странах имели весьма показательные результаты своей деятельности, когда Европейская Комиссия ЕС приняла так называемый «Освободительный Пакет по Франчайзингу» (*Block Exemption on Franchising*), который запрещал некоторые виды

деятельности, которые, тем не менее, входили во франчайзинговое соглашение [188, р. 27].

В Европе же, рынок которой был раздроблен на национальные территории, *подъем франчайзингового движения* начался только в 1980-х гг. в период *формирования единого экономического пространства*. Однако в отличие от пространственно протяженного, по сравнению с другими странами, рынка США, в Европе по-прежнему существуют проблемы языкового барьера, различий национальных культур (особенно национальных традиций и привычек, связанных с приобретением товаров и услуг), форм и методов экономического поведения компаний и организации бизнеса. Несмотря на значительные меры по унификации законов, которые регулируют правила ведения бизнеса в странах ЕС, по-прежнему сохраняются значительные различия в законодательствах, которые препятствуют быстрому распространению франчайзинга.

В силу этого, далее мы приведем особенности правового регулирования франчайзинговых отношений на примере Великобритании и Франции. Наш выбор в данном случае обусловлен тем, что эти страны, хотя и являющиеся членами ЕС, имеют различные правовые оболочки. Франция – одна из немногих европейских стран, в которой приняты специальные законы по франчайзингу (Закон Дубена) [16] и относящаяся к странам с континентальным правом, а юридическая база Великобритании основана на англо-саксонской, прецедентной, модели права и не имеющей как такового специального законодательства по франчайзингу.

Итак, как мы уже отметили, в настоящее время в **Великобритании**, в отличие от США и некоторых других стран, не существует особого законодательства, направленного на защиту франчайзи [5]. Хотя пакет правил ЕС и регулирует структуру франчайзинга, его цель - направить деятельность франчайзинговых сетей в такое русло, чтобы она не нарушала конкурентного законодательства ЕС. Если не считать добровольного Морального кодекса *BFA*, который, в любом случае, касается только ее членов, взаимоотношения франчайзер – франчайзи в Великобритании подчиняются общему торговому законодательству. Таким образом, возникает вполне логичный вопрос: является ли саморегулирование достаточной защитой для франчайзи или существует потребность в особых законах?

Те, кто полагает [198, р. 77-90], что саморегулирование не обеспечивает достаточной защиты, предлагают ввести особое

законодательство по франчайзингу, которое обеспечивало бы предоставление адекватной и исчерпывающей информации для франчайзи перед подписанием контракта, на основании которой они смогли бы принимать решение. Законодательство требуется также для того, чтобы помешать франчайзерам включать в соглашение и приводить в исполнение «несправедливые» условия, особенно касающиеся разрешения вопросов по поводу возобновления соглашения, прекращения его действия, переуступки, репутации и конфликта.

Цель регулирования – будь то саморегулирование или законодательство – состоит в том, чтобы франчайзеры поступали «справедливо» по отношению к франчайзи. В пользу законодательства выступают те, кто полагает, что франчайзи находятся в невыгодном положении по сравнению с франчайзерами [198, р. 77-90]. Сторонники саморегулирования, напротив, считают, что добровольный Моральный кодекс является достаточно эффективным средством «обеспечения порядка» в системе франчайзинга и к тому же позволяет избежать дополнительных издержек и барьеров для доступа, часто являющихся следствием новых законов. Они также указывают, что редкие случаи неблагоприятных поступков со стороны франчайзеров не служат достаточным основанием для законодательства, а недовольные франчайзи могут использовать существующие возможности для получения компенсации.

Противники введения в Великобритании общего законодательства опасаются, что оно приведет к нежелательным последствиям, которые можно наблюдать на примере США, к которым относятся следующие:

- более высокие затраты;
- во многих случаях раскрытие меньшего количества информации, чем предполагалось изначально;
- превращение законов в барьеры для доступа, что способствовало замедлению темпов распространения франчайзинга.

Следовательно, для того чтобы не допустить возникновения подобных препятствий для развития франчайзинга, как полагают противники законодательства, *Великобритания должна сохранять саморегулирование и постоянно стремиться к его усовершенствованию* [77, с. 853]. Они также утверждают, что обязанность будущих франчайзи – тщательно изучить любое деловое предложение, прежде чем подписывать соглашение. Возможно, что разрешить противоречие между саморегулированием и



законодательством может пример Австралии, где был принят «обязательный» Практический кодекс. Он был введен после того, как в Австралии в течение двух десятилетий были опробованы способы работы франчайзинговых сетей при различных законодательных и полузаконодательных режимах, а также при отсутствии законодательства. Специальная группа, созданная для изучения вопроса о том, как можно защитить франчайзи, не препятствуя при этом росту этического франчайзинга, выдвинула предложение о введении «обязательного» Кодекса. Его успешное применение на практике может стать компромиссным решением, которое удовлетворит и защитников, и противников законодательства, т.к. такой кодекс может предоставить франчайзи необходимую степень защиты, не мешая при этом распространению франчайзинга.

К подобному выводу пришел и О. Уильямсон, подвергнувший сомнению суждение о действенности судебного порядка улаживания споров [72, с. 29]. Споры, по его мнению, должны не выноситься на рассмотрение в суде, а разрешаться посредством механизмов, содержащихся в самой системе франчайзинга. Стимул частных сторон к разработке двусторонних гарантий, обеспечивающих соблюдение контракта, зависит от эффективности судебных решений, и типы этих гарантий меняются в зависимости от характеристик сделок. По-видимому, можно согласиться с В. Голдсбергом, что стороны должны выработать определенную форму механизма управления своими отношениями. В целом соглашение не должно быть полностью самовыполняющимся, и отношенческие контракты можно усовершенствовать посредством некоторых типов администрирования, осуществляемого третьей стороной [78, с. 215].

Одной из отличительных черт функционирования франчайзинговых сетей в Великобритании, с точки зрения их регулирования, является влияние различных ассоциаций, и в первую очередь, *BFA*. Во время экономического спада 1990-х гг. в стране увеличились темпы роста количества ассоциаций франчайзи, а также произошло усиление их влияния, что было вызвано главным образом давлением/лоббированием со стороны тех франчайзи, которые были недовольны работой франчайзинговой системы. В США было подсчитано, что 74% франчайзинговых организаций имеют ассоциацию/совет франчайзи, большая часть которых возникла в 1980-х гг. [77, с. 855] Основная цель таких ассоциаций – снизить вероятность конфликтов за счет более эффективного и более регулярного общения и направить новаторство и инициативу

франчайзи в выгодное для всей франчайзинговой системы, франчайзинговых каналов русло. В США широкое распространение ассоциаций франчайзи способствовало усилению их влияния. Поскольку во франчайзинговых сетях Великобритании развивается подобная тенденция, то при разрешении возникающих разногласий по поводу изменений в товар, методов работы и сфер влияния мнение франчайзи будет иметь большое значение.

По числу звеньев франчайзинговых сетей Великобритания опережает все другие европейские страны, поскольку в этой стране повсеместное становление франчайзинга как составной части национальной экономической среды, началось еще в 1950-60 гг. Его развитию способствовали следующие факторы: смещение акцентов в экономике от производства к предоставлению услуг, общие процессы урбанизации, рост доходов населения. Так, в последнем опубликованном отчете (январь 2016 года) БФА приводится обзор британской франчайзинговой отрасли за 2015 год. В целом, картина выглядит следующим образом [5]:

- Вклад франчайзинга в британскую экономику составляет 15,1 млрд. ф.ст. что на 46% больше, чем за последние 10 лет, и на 10% выше, чем в 2013 г.
- Общее число людей, занятых в франчайзинге в Великобритании, составляет 621 000 человек, из которых 321 000 заняты на полный рабочий день, что свидетельствует о росте данного показателя на 70% за последние 10 лет.
- Количество предприятий, принадлежащих франчайзи, за два года увеличилось на 14%, до 44 200. В среднем эти предприятия также становятся все более крупными по мере созревания сектора.
- Средний оборот франчайзинговых предприятий продолжает расти, и более половины из них имеют ежегодный оборот более 250 000 ф.ст.
- Рекордные 97% франчайзинговых точек в своих годовых отчетах заявили о своей прибыльности, а 56% из них сказали, что они «вполне» или «очень» выгодны.
- Изменения прав собственности на предприятиях франчайзи традиционно низки (4,6%), причем показатели сбоев в деятельности намного ниже, чем для других видов малых и средних предприятий в целом.
- Число довольных франчайзи от работы с их франчайзером составило рекордные 91%, заявив, что они «в основном» или «определенно» удовлетворены совместной работой.

- Около 29% франчайзи стали мульти-франчайзинговыми единицами.
- 80% франчайзинговых брэндов имеют «свое» британское происхождение и развитие.
- Каждый пятый руководитель франчайзинговой точки, организовавший свой бизнес за последние два года, был моложе 30 лет.

В целом, необходимо отметить, что франчайзинговый бизнес в Великобритании еще 20 лет назад имел оборот чуть более 5 млрд. ф.ст., а сейчас вырос этот показатель более чем в 5 раз, имеет 379 различных брэндов и 18,300 отделений франчайзи.

Как уже упоминалось выше, при вхождении компании на зарубежный рынок необходимо учитывать целый ряд особенностей локального рынка, в т.ч. и юридические тонкости. Возможно, некоторые франчайзеры, особенно из США, при решении начать вести франчайзинговый бизнес на рынках Великобритании, решат, что обязательно вникать во все тонкости, т.к. их рынки имеют много общего. Однако это не так. В любом случае, каждый новый рынок необходимо рассматривать как иностранный, а следовательно, не до конца изученный, со своими традициями и особенностями. Так, что касается правового регулирования франчайзинговых отношений в Великобритании, помимо уже сказанного, иностранные франчайзеры также должны отождествлять себя с обеспечением Законов Городского и Сельского Планирования (*Town and Country Planning Laws*) [169], которые регулируют строительство и пользование землей и зданиями. Это очень техническая область закона, однако, топографы или адвокаты британских франчайзеров должны уметь предоставлять необходимые руководства в этой области, также как это должны делать их архитекторы, если таковые имеются у франчайзера.

В Великобритании наблюдается, начиная с 1980-х гг., стремительный рост значения законодательной базы, связанной с наймом работников. Франчайзер должен отождествлять себя с этими законами, чтобы он мог давать советы франчайзи в отношении реализации различных Актов Парламента, касающихся несправедливого увольнения работников, выхода на пенсию и защиты персонала. Кроме того, определенные специализированные виды торговли, например, ресторанный бизнес, имеют свои собственные, «экзотические» проблемы, касающиеся персонала, и снова франчайзер должен знать все пути, с помощью которых можно решить возникшие проблемы. Возможно, квалифицированному франчайзеру будет

необходимо получить специальное разрешение, позволяющее ему «импортировать» его квалифицированный персонал в Великобританию для ведения своего бизнеса.

Многие франчайзеры приходят с зарубежных рынков, где существует жесткое и эффективное антитрестовское законодательство, хотя в Великобритании оно не такое жесткое, как это имеет место во многих странах. Здесь приняты Акты по ограничению торговой деятельности (*Restrictive Trade Practices Acts*), которые оказывают влияние как на обеспечение товаров и услуг, так и на Акт по перепродажным ценам (*Resale Prices Act*), который в первую очередь предотвращает обложение налогами фиксированной цены при перепродаже продукции. Кроме того, в Великобритании действуют Статьи 85 и 86 Римской конвенции, которая (поскольку в настоящее время Великобритания является членом ЕС) оказывает влияние на франчайзинговые операции, точно также как она оказывает воздействие на другие виды бизнес-операций, в которые вовлекаются бизнесмены на территории Великобритании [169, р. 132-133].

Для сравнения приведем некоторые данные, показывающие уровень развития франчайзинга в **Германии**, где данный метод ведения бизнеса в последние годы значительно упрочил свои позиции, в результате чего Германия входит в число ведущих стран по развитию и распространению франчайзинга в Европе (наряду с Великобританией и Францией).

Прежде всего отметим, что после Второй мировой войны франчайзинг в Европе распространялся разными путями, в зависимости от страны, обычаев, культуры и особенно от всего того, что связано с социально-экономической историей торговли, уровнем развития и экономическими системами. Таким образом, некоторые страны предпочли франчайзинг в области обслуживания (особенно Германия), другие – в области распределения (Франция). В то же время, франчайзинг фактически отсутствует в определенных областях деятельности: например, в Германии не наблюдается франчайзинговых систем в гостиничной сфере [74]. В 2016 г. в Германии насчитывалось 950 франчайзинговых систем, которые сотрудничали почти со 120000 франчайзи, управляющих 160,000 компаниями, в которых трудятся 700000 сотрудников. Продажи составили почти 104 млрд. евро, увеличившись на 4,8% по сравнению с предыдущими несколькими годами. В целом, за прошедшее десятилетие значительно увеличилось число франчайзеров и франчайзи. Сети, работающие в сфере обслуживания, составляют самую многочисленную группу (39%),

следом идет розничная торговля (30%) и сектор общественного питания (22%). Остальные 9% работают в сфере квалифицированных ремесел, строительстве и реконструкции [46]. Показателен еще один параметр развития франчайзинга в Германии: образовательные продукты и услуги занимают четвертое место в списке наиболее крупных сфер франчайзинга по числу задействованных франчайзи.

**Франция** занимает первое место в Европе по развитию франчайзинга, увеличив его рост вдвое за прошедшие десять лет. Будучи очень конкурентоспособным сам по себе (1900 франчайзеров и 71518 франчайзи в 2016 г.), французский рынок предлагает много возможностей для инновационных американских франчайз. Примерно 7% всех франчайз, работающих во Франции, иностранные, из которых 22% - американские. В 2016 году совокупные продажи по франчайзингу оценивались в 61 млрд.евро. Потенциалом для американских франчайзинговых сетей является возможность развития таких секторов как изысканное быстрое питание, индивидуальное обслуживание, услуги по дому, школьное обучение, присмотр за детьми и пожилыми людьми, услуги по реконструкции. Однако важно отметить, что в течение прошлых 30 лет, прямые инвестиции или методы по развитию территории оказались более успешными во Франции, чем традиционная модель мастер-франчайзинга [124].

Франция первой среди европейских стран начала законодательно регулировать франчайзинг, хотя долгое время франчайзинг и организованная, или сетевая, торговля во Франции долгое время не фигурировали в законодательстве. Ассоциации франчайзеров проявляли откровенную враждебность ко всякой регламентации в этой области под тем предлогом, что она затормозит развитие торговли в целом и вышеназванного вида в частности. Однако серия скандалов вокруг франчайзинговых компаний привела к созданию особого законодательства, по примеру США, где оно чрезвычайно детализировано.

Закон Дубена применяется к преддоговорным франчайзинговым отношениям, в соответствии с которыми предусматривается передача франчайзером франчайзи эксклюзивных или почти эксклюзивных прав пользования торговым наименованием, маркой или знаками. В силу этого в сферу действия закона попадают не только франчайзинговые, но и все формы организованной коммерции (дистрибьюторские, лицензионные и т. п.), по которым передается право пользования некоторыми объектами промышленной собственности и где практикуются эксклюзивные права и отношения.

Закон содержит два основных требования: во-первых, франчайзер обязан представить потенциальному франчайзи так называемый Список предварительной информации (СПИ), где содержатся подробные сведения о сети, ее истории, входящих в нее предприятиях, финансовых условиях контракта и т.д. как минимум за 20 дней до подписания франчайзингового соглашения; во-вторых, эта информация должна содержать такие «исчерпывающие данные о предлагаемой франчайзе» (законом не установлен исключительный перечень категорий информации к разглашению), которые позволят другой стороне принять взвешенное решение.

Закон о раскрытии информации был положен в основу Декрета № 91-337 от 4 апреля 1991 г., который не предназначен специально для франчайзинга, но затрагивает некоторые его аспекты [13]. Согласно закону, в Список предварительной информации входят *«Сведения о дате основания и последующей деятельности компании, состоянии и перспективах развития данного сектора рынка, величине сети, сроке соглашения, условиях возобновления, разрыва и переуступки прав и обязанностей по соглашению третьему лицу, а также о пределах эксклюзивных отношений»*

За несоблюдение правил подачи информации законом Дубена предусмотрен штраф в качестве единственного наказания. Кроме того, закон позволяет также аннулировать франчайзинговое соглашение с возмещением не только вступительного взноса, уплаченного франчайзеру, но и потерянных полностью или частично по его вине инвестиций. За пять лет после принятия этого закона состоялось множество процессов, где применялся закон Дубена, чтобы потребовать аннулирования франчайзинговых соглашений и возмещения убытков.

Одним из самых важных и уязвимых мест в любом законодательстве являются вопросы, связанные с защитой Сторон. Во французском законодательстве, Закон Дубена в достаточной степени защищает интересы франчайзи, но в то же время усиливает их ответственность, поскольку теперь они не могут сказать, что не располагали необходимыми данными. Но, разумеется, он не дает универсальной защиты. Нормальное функционирование системы предполагает два условия: во-первых, знание закона получателями франчайзи и, во-вторых, внимательное изучение ими СПИ.

Во время судебных разбирательств во Франции по поводу отношений в самой франчайзинговой сети иногда звучат ссылки на

европейское право. Последнее запрещает соглашения, наносящие ущерб свободной конкуренции, но делает исключение для франчайзинговых сетей, принцип функционирования которых состоит в обеспечении эксклюзивных поставок для магазинов, работающих под общей франчайзинговой маркой. Проблемы такого рода касаются, скорее, крупных транснациональных сетей. На деле, сеть, представляющая менее 10% европейского рынка в своей товарной категории, автоматически выводится из-под действия этого законодательства. Прочие же должны добиваться, чтобы Европейская комиссия в Брюсселе сделала для них исключение [13, гл. 4]. Применение этих исключений на практике является довольно сложным, однако, оно относится лишь к небольшому количеству марок и, следовательно, франчайзинговых сетей.

Как мы уже показали, в различных странах существуют свои правовые оболочки, а также варианты и нормы толкования основных положений франчайзинговых соглашений. Одни страны приняли специальные законы, посвященной данной проблеме, другие – ограничиваются отдельными разделами в законах и нормах, рассматривающими франчайзинговые отношения как часть коммерческих сделок, которым посвящены специальные законы.

Моделируя систему франчайзинга в **России**, необходимо также учитывать, что при всей полезности изучения зарубежного опыта система должна работать в рамках законодательного поля России, с учетом отраслевой, региональной специфики, а также психологического восприятия, сложившегося в обществе. Франчайзинг предполагает длительные и стабильные отношения партнеров, что позволяет обеспечить предсказуемость развития системы и дает возможность установления длительных и перспективных целей. В рамках существующего законодательства франчайзинг можно внедрять в практику при условии приведения в соответствие с основным договором всей системы договорных отношений участников, построения организационной структуры и отработки технологии внутрисистемных связей. С этой целью в настоящее время разрабатывается методология формирования указанных отношений применительно к российским условиям.

Как уже было сказано, Россия не имеет специальных законов, посвященных франчайзингу. Документом в настоящее время, регламентирующим франчайзинговые отношения в России, является Часть II Гражданского Кодекса РФ (глава 54), в которой франчайзинг определяется как «Коммерческая концессия» (хотя понятие

«коммерческая концессия» значительно уже понятия «франчайзинг»), а стороны соглашения – «правообладатель» и «пользователь», а также Часть 4 Гражданского Кодекса, посвященная правам передачи объектов интеллектуальной собственности. В целом, суть содержания договора франчайзинга по российскому законодательству (т.е. согласно ГК РФ, – коммерческой концессии) совпадает с общемировой практикой. Тем не менее, в силу противоречивости российского правового поля, говорить о возможном массовом развитии франчайзинга можно будет только в том случае, если будет внесен ряд изменений в российское законодательство. Совершенствование законодательной базы представляется приоритетным направлением развития малого бизнеса в России. Представляется необходимым достижение следующих целей:

- Создание условий для реальной конкуренции франчайзинговых сетей с традиционно сложившимися механизмами реализации товаров.
- Обеспечение удобства применения законодательных актов для участников франчайзинговой сети.
- Создание прозрачности всей франчайзинговой системы, или франчайзингового канала, и ее элементов для контролирующих органов.

Порядок вещей мог бы измениться после принятия закона «О франчайзинге», проект которого был внесен инициативной группой депутатов еще в 2014 году. Но 16 марта 2016 года Госдума в первом чтении отклонила данный проект Федерального закона «О франчайзинге». В качестве аргументов в отказе рассмотрения законопроекта было указано, что составители законопроекта не учли реалий сегодняшнего франчайзингового бизнеса, так как предложенный закон конфликтует с уже существующей статьей 54 ГК «О коммерческой концессии».

***Гипотетический Федеральный закон РФ «О франчайзинге в Российской Федерации» должен развить основные положения ГК РФ и включить:***

- основные понятия и определения (дефиниции), в том числе определение франчайзинга, которое должно совпасть по своему смыслу и содержанию с аналогичным понятием франчайзинга на Западе, типологию основных понятий франчайзинга;
- понятие роялти (в настоящее время существует в ФЗ РФ «О соглашениях о разделе продукции», но в усеченном и недостаточном для работы франчайзинговой системы виде), франчайзинговых



(паушальных) платежей, характеристик рекламного фонда (минимальный процент, условия взносов и так далее) и других специфичных понятий;

- характеристики отдельно по разделам закона, касающиеся особенности работы по каждому виду франчайзинга;

- порядок уступок товарных знаков, лицензий, авторских прав, патентов, ноу-хау (понятие «ноу-хау» на основе ГК РФ можно, наверное, расширить);

- приложения в виде перечня документов, подробно фиксирующих все необходимые шаги при создании франчайзинговой точки, включающих образцы договоров и список документов (по максимуму), применяемых при различных видах франчайзинга.

В результате, у предпринимателей будет достаточный нормативный материал для заключения договоров, где они в зависимости от выбранной схемы работы будут применять те или иные нормативные документы и подбирать образцы договоров.

Для участников франчайзинговых систем имеет смысл ввести льготный режим налогообложения. Это обусловлено тремя причинами:

- практическим отсутствием в России широко известных торговых марок и брэндов, привлекающих потенциального потребителя. Формирование подобных брэндов требует больших затрат, что снижает эффективность франчайзинговых систем;

- повышенными издержками франчайзи, для которых основными являются роялти и паушальные платежи, а также отчисления в централизованный рекламный фонд;

- обязательность соответствия внешних форм и принципов работы (униформа, интерьеры и т. д.).

Эти затраты, особенно в период «раскручивания» отечественных торговых марок, не позволят франчайзинговым сетям конкурировать с традиционными системами производства и сбыта товаров. Через несколько лет работы в рамках франчайзинговых сетей качественные и узнаваемые российские товары, вероятно, безболезненно смогут преодолеть эти издержки.

## **Глава 8. Проблемы согласования национально-правовых оболочек сторон международных франчайзинговых соглашений**

Развитию франчайзинга способствовали некоторые факторы окружающей среды международного бизнеса. В частности, как мы уже

говорили ранее, значительную роль сыграл сдвиг, происшедший в экономике в направлении сектора услуг, а в маркетинге – к преобладанию концепции маркетинга отношений (которому адекватен франчайзинг), поскольку работа преданного и высокомотивированного франчайзи должна способствовать высокому качеству обслуживания. Кроме того, процессы глобализации бизнеса приводят к появлению новых видов бизнеса и к трансформации существующих форм и методов, чтобы «влиться», «выжить» и преуспеть в новых экономических условиях.

Рынок для ведения бизнеса по условиям франчайзинговых соглашений является достаточно конкурентным, где единственным элементом, позволяющим говорить о монополизации рынка, является торговая марка. Возможно, именно поэтому в зарубежной литературе авторы [101, р. 332; 181, р. 223-233] сталкиваются с трудностями в понимании того, почему суды стремятся вмешиваться во все взаимоотношения между франчайзером и франчайзи. Так, П. Рубин [181, р. 223-233] предполагает, что, возможно, частью оправданного вмешательства антитрестовского законодательства в США может быть тот факт, что поскольку заключается соглашение, то франчайзер находится в монопольной позиции относительно франчайзи, однако автор в то же время предупреждает, что данный аргумент может привести к неверному истолкованию природы взаимоотношений между двумя Сторонами. *С юридической точки зрения, франчайзи – это компания, которая ведет бизнес с другой компанией – франчайзером. Однако П. Рубин не сделал акцента на том, что экономическими выгодами в данной ситуации является то, что франчайзи находится намного ближе к той ситуации, когда его следует рассматривать работником франчайзера, нежели независимым предпринимателем.*

Дальнейшим стимулом развития франчайзинга стало преобладание в экономике, начиная с 1980-х гг. «духа предпринимательства» [77, с. 847], поскольку этот способ организации своего бизнеса более легкий и менее рискованный. За счет высокого уровня безработицы в этот период стали доступны средства в виде выходных пособий на покупку франчайз. Кроме того, франчайзинг выиграл от возрастания интереса, проявленного центральным правительством к развитию франчайзинга для предприятий.

Как мы уже показали в начале своей работы, в силу относительной «молодости» изучения феномена франчайзинга в научной литературе, возникают различные непонимания не только его

сути, понятийно-категориальной и терминологической парадигмы, но и, что является, пожалуй, самым важным уже при фактическом заключении и исполнении франчайзингового соглашения – изучение национально-правовых особенностей различных стран в части регулирования/дерегулирования франчайзингового бизнеса. С практической точки зрения, т.е. восприятие франчайзингового бизнеса в сознании бизнесменов – это относительно легко решаемая проблема: чем больше менеджеры будут знать об этой системе, тем быстрее они будут перенимать ее опыт и включаться сами во франчайзинговые сети. Но наибольшую сложность вызывает непонимание правовой оболочки франчайзинга, которая, в отличие от непосредственного функционирования франчайзинговых сетей, более консервативна. Следовательно, нужно изучить правовую оболочку и учитывать национально-правовые особенности франчайзинга. Такая необходимость связана, в том числе, и с теми рисками, которые могут возникнуть при неадекватном и недостаточном понимании права принимающей страны: например, риск неплатежа по вине франчайзи и в случае форс-мажорных обстоятельств; риски, возникающие при репатриации прибыли в головной офис франчайзера и т.д.

Развитое коммерческое право, которое существует в странах с развитой рыночной экономикой и, следовательно, с качественно и полностью разработанной нормативно-правовой базой, учитывающей интересы Сторон по заключаемым соглашениям, оказывает позитивное воздействие на развитие бизнеса, в т.ч. и на развитие франчайзинга. При этом коммерческое право может быть развитым только при условии, что в нем заложены необходимые основы законов, регламентирующих деятельность подобных компаний. В достаточной мере должны быть определены все понятия, защищающие права интеллектуальной собственности. В этом случае компании могут не опасаться за соблюдение правил использования торговых марок и ноу-хау и за соблюдение соглашений о конфиденциальности.

Помимо законов и норм из разряда контрактного права и прав по защите интеллектуальной собственности и смежным правам [19], взаимоотношения во франчайзинге могут также регламентироваться другими видами правовых норм, которые можно разделить на две группы [59]. Первая группа объединяет в себе законы и нормы, применяемые к договорам вообще. Вторая – включает законы и нормы, имеющие отношение к специфическим договорам (например, специальные законодательные акты по франчайзингу).

В **первой группе** собраны разнообразные разделы права, учитываемые при франчайзинговых взаимоотношениях. Эти правовые нормы могут действовать как на национальном, так и на международном уровне:

1. Общее контрактное право;
2. Законы и правовые нормы, регулирующие взаимоотношения на основании соглашений по основным видам бизнес-операций (агентские и дистрибьюторские соглашения; лизинговые сделки; передача интеллектуальной собственности и технологий; инвестиции, совместные предприятия и др.);
3. Конкурентное право (антитрестовское или антимонопольное законодательство). Иногда во франчайзинговом соглашении может быть предусмотрено установление уровня цен, которых должен придерживаться франчайзи, либо предоставление исключительных прав франчайзи. Такие соглашения могут спровоцировать спекуляции со стороны конкурентов и обвинения в разделе рынка или в сговоре участников франчайзинговой сети;
4. Правовые нормы по методам ведения справедливой торговли. Обычно применимы в случае наличия оговорок, накладывающих определенные ограничения на деятельность контрагента, или, если франчайзер оставляет за собой право распространять свои товары или услуги посредством других каналов дистрибуции, например, через продажи по типу «пирамид»;
5. Корпоративное право;
6. Нормы по налогообложению;
7. Нормы, регулирующие имущественные права;
8. Законодательство по защите прав потребителя (под потребителем может также пониматься и сам франчайзи);
9. Трудовое законодательство. Особенно актуально для стран с развитым трудовым законодательством таких как, например, Германия и Швеция;
10. Нормы страхования.

**Вторая группа** объединяет нормативные акты, регламентирующие франчайзинговые отношения. Несмотря на то, что в большинстве случаев вышеприведенных норм вполне хватает для регламентирования отношений сторон при франчайзинге, ряд стран располагают своими собственными законодательными актами по франчайзингу.

Однако существует не так много стран, где законодательно были закреплены правила ведения бизнеса по системе франчайзинга. К

таким странам относятся: США, Канада (специальные законы приняты в провинциях Альберта и Онтарио), Бразилия, Мексика, Франция, Испания, Албания, Румыния, Япония, Австралия, Южная Корея, Китай, Малайзия, Индонезия.

В США, например, большинство штатов только рассматривает необходимость введения специального законодательства по франчайзингу, в то время, как некоторые штаты реально располагают законодательной основой для ведения франчайзинговых операций. Более того, имеющееся франчайзинговое законодательство учитывает лишь местные условия и не регулирует взаимоотношения в случае транснациональных моделей. По большей части местные законодательства штатов регламентируют моменты, связанные с предоставлением франчайзером необходимой информации по своему бизнесу. В редких случаях регулируются взаимоотношения сторон. Законодательство ЕС, напротив, регламентирует лишь аспекты, связанные с законами о конкуренции (антитрестовское или антимонопольное законодательство) [59].

Помимо двух рассмотренных групп, существуют и другие нормы регулирования взаимоотношений при франчайзинге. Например, так называемый, этический кодекс франчайзинга или «обязательный» Практический Кодекс (Австралия) [77, с. 853]. Этический кодекс был принят как в отдельных странах, так и на международном уровне. На национальном уровне этический кодекс обычно принимается по инициативе национальных франчайзинговых ассоциаций. В ЕС взаимоотношения сторон регулируются, помимо национальных законодательств, этическим кодексом Европейской федерации франчайзинга.

Несмотря на быстрое распространение франчайзинга по всему миру, до сих пор нерешенной остается часть связанных с ним правовых проблем. Одна из проблем связана с нечеткостью, расплывчатостью самих правовых основ франчайзинга, с недостаточной изученностью его юридической природы. Причина кроется, на наш взгляд, прежде всего в многоликости франчайзинга. Производственный, торговый, сервисный франчайзинг – это разные формы кооперации и разделения труда, имеющие подчас различное экономическое содержание и функции. Объединение их в совместное понятие, именуемое франчайзингом, придает ему многозначный, порой противоречивый характер. К тому же есть заметные различия в трактовке франчайзинга национальным правом разных стран.

Франчайзинговое соглашение — одна из нескольких договорных форм реализации товаров и услуг.

Кроме того, существует много различий между странами как в отношении масштабов законодательства, регулирующего франчайзинг, так и по степени его влияния. А. Конигсбергом [151, р. 18-22] была предпринята попытка выявить характерные черты законодательств в области франчайзинга в разных странах (табл. 10). В результате этого анализа стало очевидным, что базой франчайзингового законодательства в разных странах является раскрытие содержания документов, содержащих информацию, которая может помочь будущему франчайзи в принятии правильного решения.

Таблица 10

**Законодательство, регулирующее франчайзинговые отношения в различных странах мира**

Страна	Основные характерные черты франчайзингового законодательства
<b>США</b>	Законы федерального уровня и штатов Требования раскрытия и регистрации Ограничения, налагаемые на деятельность франчайзи в отношении начала, перемещения, окончания и возобновления деятельности
<b>Канада</b>	Нет специального федерального законодательства, регулирующего франчайзинг Законодательное регулирование осуществляется посредством Гражданского Кодекса Альберта и Онтарио - единственные провинции Канады, издающие специальные франчайзинговые законы
<b>Мексика</b>	Закон о промышленной собственности требует от франчайзи раскрытия информации Регистрация осуществляется в Мексиканском Институте промышленной собственности
<b>Бразилия</b>	Требование раскрытия информации и стандартная форма соглашения франчайзи
<b>Франция</b>	Закон Дубена ( <i>Loi Doubin</i> ), требующий раскрытия информации
<b>Испания</b>	Акт о розничной торговле (1996), требующий раскрытия информации и регистрации
<b>Австралия</b>	Кодекс по ведению франчайзингового бизнеса (1998), требующий раскрытия информации и выполнения всех франчайзинговых соглашений
<b>Индонезия</b>	Требование подробного раскрытия информации и руководство по найму франчайзи

МЕЖДУНАРОДНЫЙ ФРАНЧАЙЗИНГ:  
ПУТИ ТРАНСФЕРА НЕМАТЕРИАЛЬНЫХ АКТИВОВ БИЗНЕСА

---

<b>Южная Корея</b>	Нечестная торговая практика согласно франчайзинговому постановлению заключается в разнообразии требований раскрытия информации Законодательство применяется к различным формам деятельности, которые практикуют нечестную торговую практику
<b>Малайзия</b>	Требование раскрытия информации Франчайзинговое соглашение должно быть одобрено правительством, после чего принимается решение о регистрации

Источник: [www.wsj.com](http://www.wsj.com) (*The Wall Street Journal*)

Таким образом, как видно из табл. 10, широкое применение франчайзинга в международном бизнесе, с одной стороны, и различный уровень регулирования франчайзинга в различных странах, с другой, послужили причиной для принятия решения Международным институтом унификации частного права в Риме (*UNIDROIT*) начать подготовку Типового закона (*Model Law*) по франчайзингу [151, р. 18-22], который призван привести в соответствие различия по правовому регулированию франчайзинговых отношений в разных странах.

В основном, поскольку экономическая деятельность включает в себя географически разбросанные точки, обслуживающие небольшие локальные рынки, требующие применение индивидуального подхода для удовлетворения потребностей покупателей, вполне вероятно появление франчайзинговых сетей и франчайзинга как формы ведения бизнеса в целом, однако также нужно учитывать культурную и политико-правовую оболочку данного бизнеса. Однако политический и культурный контекст может не всегда оставаться благоприятным и гарантировать стабильность, или даже выживание, франчайзингового бизнеса.

До недавнего времени в англо-саксонских индустриальных обществах политическая обстановка была крайне неблагоприятной для предприятий малого бизнеса. Правительства концентрировались на следовании экономическому курсу под воздействием крупных предприятий. Небольшими же компаниями либо пренебрегали, либо их вообще не брали в расчет, как не предпринимающих усилий, необходимых для оказания воздействия на вовлеченных в бизнес субъектов. В других, не англо-саксонских индустриальных обществах, малый бизнес часто оказывался в более выигрышном положении. В основном это происходило, благодаря той функционирующей

политической системе, частью которой была необходимость оказания поддержки группам, которые были в меньшинстве (например, владельцы малых предприятий) на основе пропорциональной представительской системы голосования [188, р. 26]. В США, Великобритании и многих других промышленно-развитых странах, определенные заметные изменения отношения правительств к малому бизнесу появились в начале 1980-х гг. Правительства, не находящие способа довести занятость населения до более высокого уровня экономической деятельности, ввели политические меры, способствующие развитию малого предпринимательства. Это сопровождалось активно пропагандируемым переходом к идеологической стороне, поддерживаемой идеей «мини»-капитализма как «стандартного носителя» значения тяжелой работы, процветания, конкуренции и инноваций [188, р. 27]. В дальнейшем это было преобразовано за счет политических мер посредством продвижения приватизации, снижения роли государства и организованного труда и снижения в уровне благосостояния.

Следует отметить, что бесспорная важность учета правовых особенностей стран при заключении франчайзинговых соглашений будет иметь свое решающее значение и в будущем, что связано с процессами глобализации мировой экономики, оказывающих свое влияние и на правовую оболочку международного бизнеса, в частности, на заключение франчайзинговых соглашений, когда франчайзеры становятся глобальными субъектами рынка.

Франчайзинг определяется как одна из крупнейших составляющих американского экспорта, а франчайзинговые точки розничной торговли в общем виде рассматриваются как неоспоримый символ Америки практически в любой точке мира [208, р. 48-49]. Ж. Горовиц и Н. Кумар [134, р. 5] выдвинули предположение, что франчайзинг является подходящей стратегией для вхождения на рынки стран, которые в культурном аспекте отличаются от национального рынка и стран, которые имеют относительно слабые и легко преодолимые барьеры (например, жесткая конкуренция, высокие затраты, юридические ограничения). Прочные взаимоотношения Сторон во франчайзинговом бизнесе, по Ш. Ханту [136, р. 32-38], строятся из трех измерений: 1) деловые взаимоотношения (*business relationship*) (предоставление покупателям доступных товаров и услуг); 2) вспомогательные операции (*nonbusiness relationship*) (различные формы сотрудничества франчайзера и франчайзи, включая рыночные исследования); 3) юридические взаимоотношения (*legal*



*relationship*) (контракт, соглашение между франчайзером и франчайзи, накладывающее определенные обязательства и ответственность на обе стороны). В окружающей среде зарубежного рынка, поддержание первых двух взаимоотношений зависит от отличий национальных культур принимающих рынков, в то время как поддержание третьего типа взаимоотношений зависит от степени юридических барьеров, которые нужно учитывать при вхождении на зарубежный рынок. Однако, термины «культурное расстояние» (*culture distance*) или «юридические барьеры» (*legal barriers*) достаточно относительно, и в любой отдельно взятой стране рынок будет находиться где-то в пределах данного континуума, ближе либо к культурным различиям, либо к юридическим барьерам.

С этой целью проведем анализ природы культурных и юридических барьеров, с которыми, возможно, может столкнуться франчайзер, скажем, американский франчайзер (как представитель страны-лидера в области франчайзинга) во время его международной экспансии, например, когда он решает войти на российский рынок, отличающийся от американского и в культурном плане и в деловом. Кроме того, определим подходящие стратегии для франчайзеров с учетом изменяющихся культурных и юридических условий.

**Юридическими барьерами** для международной экспансии франчайзинга могут служить не только возможность ограничительных регулирующих мер в других странах, но также тот факт, что сама процедура регулирования имеет четко выраженную национальную специфику (например, в США).

**Культурные барьеры** возникают в связи с различиями в культурных факторах (материальная культура, социальная организация, религия, язык, эстетика, культура общества). Чем больше различия в этих факторах, тем больше «культурное расстояние» между отечеством и принимающей страной [119, р. 19-30]. Чем больше культурное расстояние, тем проблематичнее будет трансфер франчайзинговой системы из страны-отечества [121, р. 419-438]. Культура оказывает влияние на управленческую бизнес-практику, например, обсуждение заключаемого соглашения с потенциальными франчайзи, на текущую деятельность (ежедневная реализация товарной, ценовой, дистрибутивной и коммуникативной стратегий), на работу по управлению персоналом (подбор работников и работа с ними).

Удачная экспансия франчайзинговых сетей в другую страну, скорее всего, будет зависеть от ее культурного «контекста». Полезной

для оценки маркетинговой значимости «культурного расстояния» является введенное Э. Холлом деление культур на высококонтекстные и низкоконтекстные культуры (*high-context and low-context cultures*) [130, р. 66-97]. В низкоконтекстных культурах, ярко выраженными примерами которой являются американская, немецкая и скандинавская культуры, основное внимание обращается на формально написанное или высказанное сообщение, контекст в расчет практически не принимается. В высококонтекстных культурах, примерами которых могут служить Россия, страны юго-Восточной Азии, Среднего и Дальнего Востока, Латинской Америки и Африки, наоборот, любое сообщение интерпретируется на основе контекстуальных намеков, средств коммуникации. Поэтому вполне очевидно, что вести франчайзинговый бизнес будет относительно труднее в странах, культурная оболочка которых является высококонтекстной, поскольку привязка местного франчайзи строго к франчайзинговому соглашению, являющегося сердцевиной в такого рода деловых взаимоотношениях, становится труднее в таких культурных средах. Однако в относительно низкоконтекстных культурах, прежде всего в США, проще прийти к согласию при заключении тщательно проработанных юридических вопросов соглашения, и страна, в результате, стала лидером в распространении концепции франчайзингового бизнеса.

И. Алон и Д. МакКи [93, р. 76-82] предложили использовать двумерную классификационную сетку культуры Хофстеде для оценки того, как на международную экспансию франчайзера может повлиять культурное расстояние. Они предположили, что уровень международного франчайзинга полностью соотносится со всеми четырьмя измерениями сетки оценки культур по Хофстеде: индивидуализм (*individualism*), дистанция власти (*power distance*), уход от неопределенности (*uncertainly avoidance*), мужественность-женственность (*masculinity-femininity*) [84, с. 463-465].

Чтобы добиться гарантированного успеха на международных рынках, американские франчайзеры должны улучшить свое понимание разнообразия воздействия культурных сил по всему миру. Иногда американская концепция совершенно может не подходить зарубежному культурному стилю жизни. Например, один известный американский франчайзер по выпечке баранок (*bagel*) продал свои права на развитие территории в Лиму (Перу), не понимая, что перуанцы не завтракают. Часто франчайзеру будет необходимо адаптироваться к местным культурным нормам. Один американский франчайзер, владеющий сетью

ресторанов, позволил своим франчайзи в Египте готовить специальные блюда во время священного мусульманского месяца Рамадан. В Саудовской Аравии или Катаре, где местные традиции требуют уединения женщин в общественных местах, этот франчайзер был вынужден изменить дизайн своих ресторанов, чтобы выделить в них «семейные зоны», в которых бы могли располагаться женщины [164, p. 38-42].

Далее рассмотрим культурные и юридические барьеры, о которых мы говорили выше. Для этого воспользуемся рис. 14, на котором показаны возможности международной экспансии американских франчайзеров. Все поле рисунка разделено на два измерения: степень культурного расстояния предполагаемого рынка (в нашем случае – российского рынка) от американского и степень юридических барьеров, с которыми американский франчайзер может столкнуться на данном предполагаемом (российском) рынке. Стратегические опции проникновения в страны представлены в виде 4 квадрантов.

**Квадрант 1:** *«Близкие по культуре рынки с незначительными юридическими барьерами».* Это самые легкие для возможной экспансии американских франчайзеров рынки. Франчайзинг бизнес-формата может быть прямо перенесен на зарубежный рынок без необходимости осуществления существенных модификаций. Такие рынки по большей части расположены в развитых индустриальных странах Северной Америки, Западной Европы и в Океании. Естественно, что это первые международные целевые рынки американских франчайзеров. Например, большинство расположенных в США франчайзеров, планирующих выводить свои франчайзы на международный уровень выбирают Канаду как первую точку международной экспансии. Великобритания и Австралия – другие привлекательные рынки в данной категории.



Рис. 14. Культурно-правовая матрица потенциала глобализации франчайзинга [59]

**Квадранты 2, 3:** «Близкие/Далекие по культуре рынки с большим/ незначительным количеством юридических барьеров». Проблемы при вхождении в такого рода рынки иногда находятся где-то между проблемами, какими отличаются рынки в Квадранте 1 и Квадранте 4. В странах, которые близки в культурном плане к США, но имеют относительно много юридических барьеров (Италия и Испания), возможно более предпочтительным окажется выбор торгового франчайзинга, чем франчайзинг бизнес-формата. Из-за культурной близости товар или брэнд-нейм можно будет относительно легко перенести, однако существенные различия в правовой оболочке могут воспрепятствовать поиску идентичного бизнес-формата, где франчайзи на зарубежных рынках имеют те же права и обязанности, как и франчайзи на своем национальном рынке. В данном случае потребуется большая степень адаптации в формате бизнеса, чем непосредственно в товаре.

Стратегия в странах, которые отличаются в культурном плане от американской, но имеют относительно слабые и незначительные юридические барьеры (например, Россия, Япония и Франция), должна отличаться. Здесь культурные различия будут усиливать большую

степень адаптации товаров и методы их доставки, чем правила ведения бизнеса, которые могут быть сохранены в силу схожих юридических условий. Например, *McDonald's* предлагает в своих ресторанах во Франции пиво, а *KFC* вынуждена готовить свои блюда с добавлением рыбы и риса в Японии. В Японии *McDonald's* нацеливает всю свою рекламу на молодежь, поскольку кулинарные пристрастия пожилых японцев очень трудно изменить.

**Квадрант 4:** *«Далекое по культуре рынки с большим количеством юридических барьеров»*. В противоположность странам из первого квадранта, страны в данной категории представляют собой самые трудные для проникновения американских франчайзеров рынки и ведения там их бизнеса. Поскольку возрастает культурное расстояние, то снижается возможность переноса франчайзинговой системы. Это подразумевает стандартизацию бизнес-формата, который очень усилен франчайзинговой системой. Необходима экстенсивная адаптация к местным рынкам, которая увеличивает затраты на интернационализацию. Относительно высококонтекстная природа таких культур также затрудняет упрочение тщательно разработанного франчайзингового соглашения. Недружественные законы и большое число юридических ограничений (многочисленные лицензионные требования и законы для предоставления защиты местным франчайзи) еще больше увеличивают затраты при вхождении на данные рынки. В данном квадранте в основном находятся страны со становящимися рынками, такими как на Среднем Востоке, в Южной Азии и Африке.

Учитывая все вышесказанное, отметим еще раз, что нормативно-правовая среда стала более востребована международными франчайзерами, особенно когда эта база непосредственным образом касается небольших компаний. Они могут крайне отрицательно сказаться на увеличении затрат, связанных с юридическими барьерами и проблемами. Компании, стремящиеся войти на зарубежные рынки, должны иметь франчайзинговый пакет, юридически «создавшие новую структуру» (*«de-bugged»*) [161, р. 87], прежде чем предпринимать конкретные шаги.

### ЧАСТЬ 3. ОСОБЕННОСТИ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ФРАНЧАЙЗИНГОВЫХ СЕТЕЙ В РОССИИ

На протяжении всей работы мы не раз обращались к практике таких глобальных компаний – франчайзеров, как *The Coca-Cola Company*, *McDonald's*, *General Motors*, *Kodak*, *Xerox*, *Service Master* и т.д. В силу своей глобальной экспансии данные и многие другие международные компании существуют и на российском рынке. В то же время, распространение франчайзинга в России демонстрирует неплохие темпы. Так, в период 1995-99 гг. на российском (в основном – московском) рынке появились первые 22 франчайзинговые компании. Несмотря на то, что после дефолта (1998) часть франчайзинговых иностранных и российских компаний прекратили свое существование, появились новые, активно продолжившие развитие франчайзингового бизнеса. Уже в 2001 г. подобных предприятий было более 40, в 2010 г. в стране были открыты и стабильно функционируют более 500 тыс. компаний, предоставляющих франчайзу, к 2016 г. их число возросло в два раза. Увеличилось в несколько раз и количество компаний, открытых по франчайзе, что служит свидетельством ускоренного развития франчайзинга в России, обеспечиваемого пониманием положительных качеств франчайзинга в бизнес-среде.

Отмеченная выше экспансия зарубежных франчайзеров на российский рынок представляет собой лишь часть возможных сценариев развития отношений. С точки зрения участников франчайзинговой сети в России можно выделить три группы отношений:

- Иностранный франчайзер и российский франчайзи
- Российские франчайзер и франчайзи
- Российский франчайзер и иностранный франчайзи

Несмотря на «молодость» развития франчайзинга в России и бесспорное лидерство присутствия иностранных франчайзеров на российском рынке, два других сценария выглядят вполне реально, что особенно подкрепляется фактом развития истинно российских брендов.

Сегодня на российском рынке представлено около 1700 франчайзинговых концепций (брендов), а число франчайзинговых точек превышает 50 тысяч (рис.15, рис.16). Для сравнения: в 2007 г. франчайзеров было всего 300, а количество объектов, открытых по франчайзингу, — всего 9,5 тыс. Темпы роста российского рынка,

конечно, впечатляют. Впрочем, если посмотреть на США, мирового лидера по числу рабочих мест, созданных на франчайзинговых предприятиях, и количеству компаний, работающих по модели франчайзинга, мы увидим, что нам есть к чему стремиться: в этой стране франчайзинговых концепций в два раза больше, чем в России, — 3800.



Рис. 15. Динамика числа франчайзинговых концепций в России [75]



Рис. 16. Динамика числа франчайзинговых объектов в России [75]

В мире свыше 40% всех продаж производится по системе франчайзинга. Эта модель успешно используется в 80 странах, где компании, предоставляющие франчайзу, создают от 5 до 15% валового национального продукта. И эти данные говорят о том, что, несмотря на активное развитие и ежегодный рост рынка франчайзинга в России на 10–15%, у него есть большой потенциал для того, чтобы умножить свои показатели.

Конечно, с 2007 по 2017 гг. поменялось многое: с точки зрения отношения управленцев к франчайзингу, разнообразия концепций и форматов, наиболее востребованных сфер, взаимодействия франчайзи

и франчайзеров, юридической составляющей бизнеса и многого другого. Появились опытные игроки: в 2007 г. они только начинали развивать свой бизнес по модели франчайзинга, а сегодня превратились в крупные розничные сети

В силу сказанного в данной главе мы рассмотрим национальную и отраслевую специфику деятельности франчайзинговых сетей на российском рынке.

## **Глава 9. Национально-отраслевой анализ развития франчайзинговых сетей в России**

Предпосылкой комплексного анализа экономики любого региона, в частности России как места для создания и/или расширения бизнеса в виде франчайзинговых сетей и каналов, является выявление характерных особенностей. Это актуально в связи с тем, что сохраняется и даже углубляется неравномерность регионального социально-экономического развития, что сказывается на политической стабильности страны в целом и, при маргинальном развитии событий (например, Южный Сахалин, Калининградская область), может создать угрозу ее целостности. Для каждого региона существует регионально-отраслевая структура локального бизнеса, общая тенденция которой может быть как прогрессивной, так и регрессивной. В региональной экономике для получения такой общей характеристики, в ходе многофакторного анализа, разрабатываются «карты экономического здоровья». На их основании, а также с использованием параллельной разработки «карт рисков», делается вывод об инвестиционной привлекательности региона. При прочих равных условиях, чем выше уровень социально-экономического развития региона, тем он более привлекателен для инвесторов. Сказанное справедливо как для внутренних, так и для внешних (иностраннх) инвесторов. Кроме того, специфика и уровень развития региона определяют метод и формы ведения в нем бизнеса.

Что касается российского рынка, то можно отметить, что для данного региона франчайзинговые сети, как канал для трансфера брэндов, является, возможно, самым подходящим способом для развития, в том числе, российского малого предпринимательства. Относительно «поздняя» открытость российского рынка, становление среднего класса предпринимателей и потребителей, «раздел влияния» в бизнесе, высокая конкуренция, в первую очередь, в сфере торговли, вынуждают предпринимателей искать новые возможности для



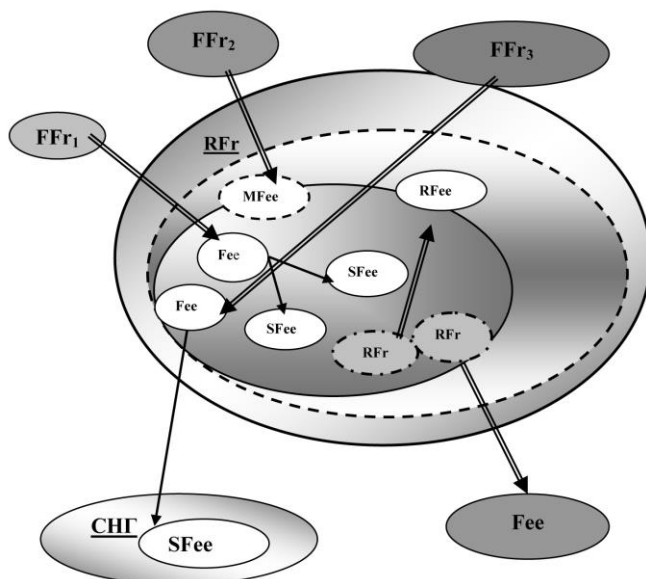
применения своего капитала и бизнес-знания. Кроме того, возможная «исчерпаемость» торгуемых товаров в материальном воплощении, а также специфика российского менталитета, высокая доля «серого», теневого сектора экономики объективно приводят к выбору других, наиболее подходящих бизнес-операций. Россия, отличающаяся огромным географическим пространством, которое, хотя и характеризуется неравномерной уплотненностью предпринимательски активных зон и платежеспособного населения, имеет все возможности для развития и расширения в регионах «рожденного» на столичных рынках бизнеса. Кроме того, именно группа бизнес-операций коммерческого трансфера знаний и нематериальных активов является оптимальной для России и с точки зрения необходимого количества инвестируемых ресурсов. С одной стороны, незначительное привлечение капитала, необходимое для того, чтобы стать членом франчайзинговой сети; с другой стороны, возможность предоставления рабочих мест для большого числа незанятого населения, что является крайне актуальным для страны.

Взаимодействие франчайзера (отечественного или иностранного) с участниками его сети может осуществляться либо непосредственно путем заключения франчайзинговых соглашений с одним или многими франчайзи (комбинация **FFr<sub>1</sub> – Fee** на рис. 17) на территории России, либо через одного или более субфранчайзеров, работающих под руководством российского мастер-франчайзи (**FFr<sub>2</sub> – MFee – SFee**), что как раз и соответствует концепции регионального франчайзинга. Особо интересным выглядит случай «российской» интернационализации франчайзинговой сети и каналов, когда российский франчайзер создает свою сеть субфранчайзи на территории СНГ (**FFr<sub>3</sub> – Fee – SFee**). Дальнейшим шагом на пути развития российского франчайзинга является расширение сети российского франчайзера не только в пределах страны (**RFr – RFee**), но и за пределы своего отечества (**RFr – Fee**), что является наиболее перспективным и желаемым для российского бизнеса. Опасность потери контроля над деятельностью множества франчайзи минимизируется тем обстоятельством, что территориальное ограничение деятельности прав на входящие во франчайзинговый пакет объекты интеллектуальной собственности и, в частности, формат бизнеса франчайзера защищено законодательно. Моделируя систему франчайзинга и выбирая территорию/субъект, для расширения франчайзинговых сетей, естественно исходят из интересов Сторон по франчайзинговому соглашению, которыми они будут

руководствоваться в своей деятельности, среди которых следует отметить:

- Расширение производства и/или сбыта товаров/услуг и соответственно получение дополнительного дохода в регионах-донорах, что вполне реализуемо, в частности, в Северо-западном регионе России и, особенно, в Санкт-Петербурге, ряде городов Ленобласти (например, Всеволожск и Тосно) и в Великом Новгороде, где отмечается наивысшая активность иностранного и отечественного капитала;

- Продвижение на рынки (в данном случае под «рынком» понимается территория, где открываются франчайзинговые точки) товаров/услуг и брэнда франчайзинговой организации, которое целесообразно финансировать лишь в предположении перспективности осваиваемых регионов.



Легенда: FFr – иностранный франчайзер; Fee – франчайзи; MFee – мастер-франчайзи; SFee – субфранчайзи; RFR – российский франчайзер; RFee – российский франчайзи

Рис. 17. Модели интернационализации франчайзинговых сетей на территории России

В целом, нужно отметить, что национальная принадлежность компаний, занятых в системе франчайзинга, в настоящее время в России склоняется в пользу отечественных компаний-франчайзеров (рис. 19), в то время как с начала 1990-х гг., когда франчайзинг только пришел в Россию, соотношение было диаметрально и превалировали западные франчайзинговые сети (рис.18).

		Франчайзи	
		Иностранный	Российский
ФРАНЧАЙЗЕР	Иностранный		69%
	Российский	25%	6%

Рис. 18. Распределение национальной композиции франчайзинга на российском рынке (на начало 2000-х гг.)

Представленным на российском рынке иностранным франчайзерам свойственно следующее. Во-первых, по отраслевой принадлежности, явно доминируют франчайзи сферы быстрого питания (по данным IFA, составляющие чуть меньше 40% всех франчайзинговых компаний), торговли и незначительное количество франчайзи в сфере услуг. Во-вторых, по региональной концентрации, франчайзи, в основном, сконцентрированы в двух метрополитенских регионах – Санкт-Петербурге и Москве. На наш взгляд, это, в первую очередь, связано с тем, что эти два субъекта Российской Федерации оцениваются иностранными франчайзерами как наиболее перспективные и наименее рискованные для учреждения новых франчайзи по сравнению с остальными регионами России. Дополнительными сдерживающими факторами для развития франчайзинга за пределами этих двух метрополитенских регионов можно считать: 1) неподготовленность российских предпринимателей к таким инновационным и недостаточно кодифицированным формам ведения международного бизнеса; 2) проблемы иностранного франчайзера по контролю консистентности и качества товаров/услуг франчайзи; а также, отчасти, 3) низкая платежеспособность населения большинства российских регионов и, в связи с этим, предпочтение

ими небрэндовых, но относительно дешевых товаров/услуг. Иностранные компании отличает значительный уровень внимания к России как к перспективному и неосвоенному рынку. В связи с этим, некоторые сети, даже несмотря на свои прочные позиции на мировых рынках, развиваясь во многих странах с использованием франчайзинга и формируя целые парциальные, отраслевые франчайзинговые каналы международного бизнеса, в России переходят на корпоративную систему построения бизнеса, как это сделала компания McDonald's. Долгое время этот франчайзинговый гигант в России отказывался открывать франчайзинговые точки, «разочаровавшись» в российском рынке еще в далекие лихие 1980-е гг. И только в 2014 г. эта сеть ресторанов снова вернулась к «классической» системе франчайзинга на территории России.

Примером одного из первых франчайзеров сферы общественного питания на российском рынке может служить компания Baskin-Robbins, которая является крупнейшим мировым изготовителем мороженого и входит в состав английской корпорации Dunkin' Donuts and Togo's. История продукции Baskin-Robbins началась в 1945 г., когда два энергичных предпринимателя Берт Баскин и Ирв Роббинс решили предложить покупателям новые сорта мороженого. По данным на 2018 г., Baskin-Robbins имеет 7000 франчайзи в 50 странах мира, в России и СНГ успешно функционирует более 300 кафе и более 5000 точек продаж. Компания производит более 700 сортов мороженого, тортов и десертов [42]. На российский рынок компания вошла (1988 год), когда на нем начались преобразования в розничной торговле — превращение уличных коммерсантов и лавочников во владельцев небольших кафе и магазинов. Аналогичная ситуация сложилась и с другими крупнейшими зарубежными франчайзерами в сфере быстрого питания (KFC, Subway, Pizza Hut), которые решили расширить свои франчайзинговые сети и на российском рынке в период становления российского среднего класса предпринимателей, которые уже стремились занять свою нишу в бизнесе. Baskin-Robbins предложила российским предпринимателям рациональную форму такого перехода, основанную на системе франчайзинга. Следует заметить, что именно эта компания впервые реализовала на практике систему франчайзинга в пищевой отрасли. Предприниматели оценили очевидные преимущества этого принципа — возможность начать свое дело в уже налаженной системе розничной торговли. Франчайзер начинает работу франчайзинговой точки (в данном случае кафе) с помощи в выборе

места для кафе, его оформлении с учетом стандартов фирмы, обучении персонала и продолжается в форме консультаций по мере развития бизнеса. Немаловажно, что рекламной поддержкой сети своих кафе-мороженых занимается сама головная компания.

Опыт проведения российских реформ в регионах показывает, что отсутствие последовательности при их проведении влечет за собой не только неэффективно используемые средства и усилия, но и ставит определенные преграды на пути дальнейшей их реализации, порождая определенное недоверие к ним со стороны тех или иных субъектов рынка как российских, так и иностранных. В связи с этим очень важно, чтобы начинающая формироваться тенденция развития франчайзинга в метрополитенских городах России приобрела необходимую масштабность и помогла одним российским компаниям перенять лучшие образцы западных технологий, а другим – создать свои марки и в ближайшее время завоевать развивающиеся, а впоследствии, и западные рынки.

Учитывая сказанное, показателен еще один пример деятельности франчайзинговой сети ресторанов «РОСИНТЕР». В 1990 г. в столичной гостинице «Москва» был открыт первый ресторан компании «РОСИНТЕР», лидера в сфере быстрого питания России, – «Невский уголок», успех которого во многом предопределил это направление бизнеса как основное. В последующие несколько лет компания разработала четыре концепции ресторанов – «Международную», «Патио Пицца», «Американский бар» и «Ростик'с». В международную концепцию вошли: «Испанский уголок», швейцарский ресторан «Ле Шале», «Артистико», «Санта Фе» и клуб «Гиппопотам». С 1998 г. «РОСИНТЕР» начала развивать собственные франчайзинговые сети. Так, в 2001 г. в самостоятельную структуру выделилась «Ростик Групп» из компании «Росинтер Restaurants», которая имеет франчайзу ресторанного брэнда компании T.GI.Friday's. В 2001 г. «Росинтер Restaurants» стала мастер-франчайзи компании Benihana of Tokyo на территории Европы и в 2003 г. открыла первый ресторан-франчайзи в Москве. В настоящее время ПАО «Росинтер Ресторантс Холдинг» – лидирующий оператор в сегменте семейных ресторанов (casual dining restaurants) в России и СНГ. Управляет ресторанными сетями под собственными ключевыми брэндами «IL Патио» (итальянская кухня), «Шикари» (паназиатская кухня), «Планета Суши» (японская кухня), «Американский Бар и Гриль» (американская кухня), «Мама Раша» (русская кухня), а также развивает международные брэнды на основе франчайзинга TGI

FRIDAYS (американская кухня) и Costa Coffee (кофейни) [41]. По состоянию на 31 марта 2018 г. холдинг управляет 264 предприятиями в России, СНГ и Центральной Европе (158 корпоративных и 106 франчайзинговых ресторанов и кафе). В планах компании на 2018-2019 гг. — открыть 35–40 ресторанов. Чистая прибыль ПАО «Росинтер Ресторантс Холдинг» в 2017 г. увеличилась на 26,3% по сравнению с 2016 г. и составила 8,12 млн. руб [40].

Ситуация в российском сегменте розничной торговли в 2017 г. характеризуется уходом многих иностранных брэндов, в том числе развивавшихся по франчайзингу. Это привело к снижению конкуренции и появлению новых отечественных игроков. Однако, по мнению экспертов, экспансия зарубежных компаний на российский рынок будет в дальнейшем иметь положительную динамику. Большинство всемирно известных брэндов рассматривают российский рынок как один из наиболее привлекательных регионов для интернационализации своих сетей и, следовательно, как возможность для интернационализации брэнда. Это касается как вновь приходящие на рынок сети, так и уже существующие, но расширяющие свое количественное присутствие.



Рис.19. Карта современной ситуации (2016) и перспективы развития франчайзинга в России [75].

Но здесь необходимо сделать одно замечание. Франчайзы ведущих западных компаний стоят очень дорого (например, вступительный взнос в *KFC* стоит \$1,4-2,8 млн., *McDonald's* – \$1,1-2,1 млн.), *Pizza Hut* – \$327 тыс. – \$2,3 млн. [199], а условия работы, которые они выдвигают, столь жесткие, что на них соглашаются немногие российские компании, становящиеся их франчайзи. Тем не менее, по данным американских экспертов, международный франчайзинг в России позволил привлечь в экономику более 600 млн. долл. и создать свыше 17 000 рабочих мест. Обычно зарубежные франчайзеры находят в России надежного партнера, которому продают мастер-франчайзу и поручают расширять свой брэнд на территории России (на рис. 17 ситуация  $FFr_2 - MFee - SFee$ ). Что касается динамики развития непосредственно российского франчайзинга, то в последние годы она демонстрирует достаточно высокие темпы роста.

За прошедшие годы выросла осведомленность большинства собственников о тонкостях франчайзинговой модели. По итогам 2017 г., более половины опрошенных предпринимателей (53%) имеют общее представление о франчайзинге и что-то о нем слышали. Еще четверть опрошенных (26%) хорошо знают, что такое франчайзинг. Две трети информированных о франчайзинге руководителей (65%) смогли верно охарактеризовать суть ведения бизнеса по данной схеме. Как показывает наблюдение, лучше всего в этом бизнесе разбираются предприниматели, занятые в оптовой и розничной торговле, а также в сфере операций с недвижимостью или строительством.

Почти половина представителей бизнеса (45%), осведомленных о франчайзинге, считают, что в России сегодня он выгоден для предпринимателей. Основным преимуществом такого бизнеса была названа возможность работать от имени известного брэнда и по отработанной бизнес-модели (об этом сказал каждый третий предприниматель). К числу самых серьезных недостатков относится наличие большого числа ограничений со стороны правообладателя, а также высокая стоимость франчайз.

В настоящее время, с учетом того опыта, который получили отечественные бизнесмены на примере иностранных сетей, а также развивая свой франчайзинговый бизнес, наиболее востребованными считаются следующие сектора экономики для развития франчайзинга (рис.20):

- Торговля – количество точек составляет больше 50%.
- Общественное питание.

- Фаст-фуд.
- Сфера бытового обслуживания.
- Предоставление услуг по ремонту машин, компьютерной техники.
- Сфера услуг.
- Медицина и здоровье.
- Социальная сфера.
- Детская сфера – одежда, игрушки, товары, обувь, досуг, сады, развивающие центры, проекты по оздоровлению.
- Социальное предпринимательство.

Эксперты отмечают, что конкуренцию уже традиционным векторам франчайзинга будут составлять сервис, бизнес для бизнеса, сфера жилищно-коммунальных услуг.



Рис. 20. Структура российского франчайзинга (2016 г.) [75]

Эксперты из консалтинговых компаний уже несколько лет составляют рейтинг ведущих франчайзинговых систем на российском рынке. Если раньше таких сетей было не более 30, то теперь в рейтинг включают минимум топ-50. Главный вывод – лидеры достаточно стабильны, но даже в первой десятке появилось несколько новых игроков, а состав топ-30 обновился примерно наполовину (табл.11).



МЕЖДУНАРОДНЫЙ ФРАНЧАЙЗИНГ:  
ПУТИ ТРАНСФЕРА НЕМАТЕРИАЛЬНЫХ АКТИВОВ БИЗНЕСА

Таблица 11 [40]

**Топ - 50 самых популярных в России франшиз в 2016 году**

Позиция в рейтинге*	Товарный знак	Количество зарегистрированных договоров коммерческой концессии	Количество расторгнутых договоров по соглашению сторон	Количество договоров, зарегистрированных до 31.12.2016
1 (1)	1С	659	68	7486
2 (2)	«Консультант Плюс»	180	0	805
▲ 3 (5)	«Гемотест»	117	6	343
4 (4)	«Инвитро»	82	5	602
▲ 5 (16)	«Суши шоп»	71	6	92
6 (Н)	«Чебаркульская птица»	54	0	54
7 (7)	Vianor	50	5	497
▲ 8 (13)	Helix	40	2	118
▼ 9 (6)	Subway	34	20	845
▼ 10 (9)	«ЗЗ Пингвина»	33	1	180
▲ 11 (19)	«Эвалар»	31	1	51
12 (Н)	«Точка красоты»	30	1	42
13 (Н)	VarDEX	24	0	24
▼ 14 (11)	«Тонус клуб»	20	6	175
▼ 15 (8)	«Додо»	19	12	99
16 (Н)	«Крошка картошка»	18	0	81
▲ 17 (18)	Elis collection	18	0	19
18 (Н)	Mail boxes	17	0	69
19 (Н)	FitService	16	0	22
▼ 20 (12)	«Воккер»	14	6	29
21 (Н)	«5 Пятерочка»	14	2	16
22 (Н)	Regus	14	0	14
23 (Н)	Sogood	12	0	12
▼ 24 (17)	«Фармакопейка»	12	0	26
25 (Н)	Chicken house	12	0	16
26 (Н)	Terranova	11	5	65
27 (Н)	«Будь здоров»	11	7	12
28 (Н)	4 Hands express studio	11	0	11
29 (29)	«IL Патио»	10	2	140
30 (Н)	«Ригла»	10	0	39
31 (Н)	Playtoday	10	0	10
32 (Н)	Profmax	10	0	10
▼ 33 (26)	Van cliff	9	0	8
34 (Н)	«Планета суши»	9	0	84
35 (Н)	«Якитория»	9	3	89
36 (Н)	«Вай»	9	0	17
37 (Н)	SunSchool	9	0	9
38 (Н)	«Санкт - Петербургская школа телевидения»	8	0	12
▼ 39 (30)	«Тофа Дом обуви»	8	10	18
40 (Н)	«Лечу.ру»	7	5	75
41 (Н)	«Хочу к врачу»	7	5	40
42 (Н)	«Янта»	7	0	35
43 (Н)	«Веселая расческа»	7	0	13
44 (Н)	PlazaReal	7	0	7
45 (Н)	«Алмаз - холдинг»	7	0	7
▼ 46 (3)	Yves Rocher	6	10	255
▼ 47 (24)	«Конфаэль»	6	0	38
48 (Н)	«Поль Бейкери»	6	2	19
49 (Н)	«Помпончик»	6	0	7
50 (Н)	Lehome	6	0	6

\* В скобках указана позиция в рейтинге 2015 года, Н — новички рейтинга

По оценочным данным, в январе 2017 г. количество заявок на покупку франчайз на российском рынке увеличилось на 57% относительно января 2016 г. Это неудивительно в условиях стагнирующей экономики. С одной стороны, франчайзинг — это возможность расширить бизнес для компаний, у которых недостаточно средств для развития; с другой — это шанс получить работающую бизнес-модель для людей, не имеющих предпринимательского опыта, но желающих получить его из-за потери прежней работы. Наибольший интерес сейчас вызывают проекты с инвестициями до 500–700 тыс.руб. как вариант самозанятости или первого самостоятельного бизнес-опыта. Обусловлено это как экономической ситуацией в стране, так и все большей популяризацией франчайзинга.

Самым сложным для рынка франчайзинга был 2015 г., сейчас ситуация начинает восстанавливаться, а спрос — расти. Люди адаптировались к кризису и хотят заниматься бизнесом. Растет спрос в первую очередь на технологичные франчайзы, в которых все детально продумано и автоматизировано. Спрос подпитывается еще и тем, что по-прежнему разоряется множество оптовиков и дистрибьюторов. Индивидуальные предприниматели, которые прежде работали с ними, обращаются в крупные сети и стимулируют их к запуску франчайзинговых проектов. Именно так, например, запустила франчайзинговую программу сеть по продаже бижутерии Lady Collection.

Несмотря на распространение иностранных франчайзинговых сетей на российском рынке и открытие в ряде регионов их франчайзинговых точек, отечественным предпринимателям в полной степени не удастся перенять их опыт. Так, по мнению первого руководителя российской франчайзинговой сети «Теремок. Русские блины» М. Яшенкова, «система развития франчайзинга исключительно по западному образцу на нашей российской почве уже начала давать сбои. Актуальна проблема адаптации» [52, с. 33]. Возможно, это отчасти связано с российской национальной особенностью – российский частный бизнес не имеет опыта, точнее того, что называется «традицией» в силу непосредственно «молодости» российского бизнеса. Однако, следует отметить, что по мере развития франчайзинга в России, все большей экспансии иностранных глобальных франчайзинговых сетей на российский рынок и, одновременно с этим, становление непосредственно российских франчайзинговых сетей, менеджеры российских компаний приходят к выводу, что нельзя просто переносить зарубежный опыт на

российский рынок. Тем не менее, выполненный нами анализ деятельности некоторых ведущих российских компаний-франчайзеров, которые сумели справиться с трудностями и успешно развивают франчайзинговый бизнес, позволяет сделать вывод, что они расширяют свои сети в ведущих российских регионах – Центральном и Северо-западном. По отраслевой принадлежности франчайзинговый бизнес сильно коррелирует со структурой расходов населения Центральной и Северо-западной части России, основная доля которых приходится на торговлю продуктами и напитками, сферу общественного питания и аренду жилья.

Все чаще начинают развитие по франчайзингу *региональные брэнды*. Открыли свои франчайзинговые сети цветочных салонов из Владимира «Флора центр», интернет-магазин и сервисный центр для автомобилистов из Нижневартовска «Тикамис», компании по производству гранулированных удобрений из Тулы «Фру-фру», службы доставки «Социальные суши» из Саратова. А сыктывкарский проект «Додо Пицца» считается одной из самых технологичных концепций в России (сеть уже развивается в Китае и США). Наступление региональных брэндов — заметный тренд на рынке франчайзинга. Агрессивно растут франчайзинговый проект фармацевтического дистрибьютора из Омска «Медэкспорт — Северная Звезда» — сеть аптек «Фармкопейка» и другая аптечная сеть от крупнейшего производителя БАДов из Алтайского края «Эвалар». Пользуется спросом тверская сеть фастфуда «Чикен Хауз».

Второй большой группой франчайзинговых сетей на территории России (хотя по количеству сетей они являются наибольшей группой) являются **торговые франчайзы** (см. рис.20) как ведущих зарубежных, так и российский компаний-франчайзеров. Оценивая перспективы использования франчайзинга в России, следует отметить, что заинтересованность компаний в применении данного механизма заметно увеличилась. В период 1999-2016 гг. доля франчайзинговых сетей в обороте розничной торговли увеличилась с 0,2% до 45%; по оценкам, к 2020 г. на их долю будет приходиться до 60% розничного товарооборота. Так, транснациональная торговая сеть *Spar*, входящая в десятку крупнейших торговых компаний мира, в настоящее время имеет более чем 12 700 магазинами в 48 странах на 4-х континентах, в которых более 350 000 сотрудников ежедневно обеспечивают передовой сервис для 13,5 млн. покупателей. Товарооборот *Spar* в 2017 году составил 34,5 млрд.евро. Россия также превзошла рыночные показатели, как в росте сопоставимых продаж,

так и в общем годовом приросте в размере 18,8%. Такой исключительный результат обусловлен инвестициями в супермаркеты EUROSPAR и Spar и сильной программой открытия магазинов, особенно в Москве, Санкт-Петербурге и Калининграде. Так, в Калининграде к концу 2017 года было открыто 39 магазинов. В северо-западном регионе функционируют 158 супермаркетов Spar. В 2017 году была выдана лицензия для Астраханской области, где уже открыто четыре супермаркета Spar [43].

Помимо Spar разработкой экспансионных программ расширения франчайзинговых сетей в настоящее время заняты такие зарубежные и российские компании, как «Юнилэнд» (торговые сети «Дикси», «Мегамарт», «Юнисам»), «Фелма» (торговая сеть «Копейка»), «Пятерочка» (крупный акционер – Европейский банк реконструкции и развития), «Перекресток», «Ароматный Мир» и др.

Нужно отметить, что в области розничной торговли потребительскими товарами массового спроса намного легче и быстрее построить и расширить франчайзинговые сети. Продукты питания и предметы первой необходимости всегда будут пользоваться спросом у населения. Главное – как их продать, какие использовать методы для их реализации. Открыв первый пилотный магазин с запоминающимся названием, основными конкурентными преимуществами которого были бы невысокие цены, богатый ассортимент продукции, высокое качество обслуживания, и предназначенные для потребителей растущего среднего класса населения, компания может создать их сеть сначала в своем регионе, а впоследствии создав франчайзинговую торговую сеть под уже известной торговой маркой, выбрав правильную стратегию и маркетинговую тактику. В результате, особенностью таких торговых сетей будет создание «паутины», распространение в пространстве, трансфер торговой марки, в качестве организации франчайзинговых сетей. Еще одной особенностью торговых франчайзинговых сетей является быстрая окупаемость (в силу массового спроса на продукцию), а также различные вариации по условиям платежа за предоставляемую франчайзу – некоторые франчайзеры предлагают в качестве платежей своим франчайзи только вступительный взнос (*Gerry Weber, Orby*, «Счастливый взгляд»), другие только периодические платежи («Копейка», «Сушишоп»), а многие придерживаются классической структуры платежей – вступительный взнос и роялти.

Активно используется франчайзинг и в сфере продажи промышленных товаров. Условно, франчайзеров, действующих в этом сегменте торговли, можно разделить на две группы: *первая* – это

отечественные и зарубежные розничные сети, для которых торговля – единственный вид деятельности. В их число входят, например, компании «Красный Куб», *Bagatell* (сети магазинов, торгующих подарками, предметами декора, бытовой техникой), «Джинсовая Симфония» (джинсовая одежда ведущих мировых производителей) и др. Из зарубежных брэндов, поставивших задачу развиваться в России по франчайзингу, можно назвать крупную европейскую сеть магазинов одежды *Zara*, которая принадлежит компании *Inditex*. Аналогичную работу проводит в России немецкая компания *Olsen* (продажа женской одежды). С 1997 г. в Москве работает представительство итальянской компании *Benetton*, владеющей разветвленной сетью магазинов одежды по всему миру. У нее тоже есть свои франчайзинговые технологии, и она успешно применяет их в России, в основном в Москве и Санкт-Петербурге, где компания продает 60% всего российского объема своих товаров. Есть франчайзинговые планы и у известного американского производителя одежды *Tommy Hilfiger* (джинсы, спортивная одежда, аксессуары, обувь, парфюмерия).

*Вторая* группа франчайзеров, выстраивающих сети по торговле промышленными товарами, – производители, столкнувшиеся с проблемой оптимизации сбыта собственной продукции. Безусловным лидером в этой области является компания «Лавка жизни», разбросавшая по всей стране с 1995 года более 2600 франчайзинговых торговых точек, а также такие компании, как *Sela*, *Gloria Jeans*, «Энтон», «Пальмира», «Эконика».

Международная торговля **услугами** – это основная (наравне с торговлей потребительскими товарами) сфера применения и развития франчайзинга, значительную долю в которой занимают туристических услуги, представляющие собой поле для франчайзинговых, в первую очередь международных, сетей, являющихся каналами международного трансфера нематериальных активов (например, ноу-хау маркетинг-менеджмента, брэнды). Однако в сфере услуг франчайзинг развивается менее активно, чем в сфере общественного питания и торговли. Во-первых, тому есть объективные причины. Прежде всего, – низкая платежеспособность населения. Во-вторых, ведущие зарубежные брэнды компаний, занятых в сфере услуг, пока не столь известны в России, не считая разве что ведущие гостиничные франчайзинговые сети.

Нельзя не согласиться с тем, что в России фактически отсутствует сильная гостиничная инфраструктура, которая соответствовала бы потенциалу привлекательности России, как

МЕЖДУНАРОДНЫЙ ФРАНЧАЙЗИНГ:  
ПУТИ ТРАНСФЕРА НЕМАТЕРИАЛЬНЫХ АКТИВОВ БИЗНЕСА

---

крупнейшего туристического объекта. Имеются буквально единицы непосредственно российских отелей, которые сосредоточены в крупнейших городах-мегаполисах, прежде всего в Санкт-Петербурге и Москве. В основном же, гостиничный бизнес у нас представлен ведущими всемирными элитными отельными сетями, среди которых наиболее распространенной формой являются франчайзинговые сети (например, *Marriott, Forte, Holiday Inn (Bass International), Hilton, Radisson SAS*). На наш взгляд, исходя из специфики международного франчайзинга, как формы организации и метода ведения бизнеса, а также как специфического канала трансфера таких нематериальных активов, как брэнд и бизнес-концепция, это является правильным решением, поскольку, не предполагает значительных прямых зарубежных инвестиций (альтернатива собственной сети) и снижает риск. Кроме того, по сравнению с другими франчайзинговыми сетями трансфера услуг, в частности с франчайзинговыми сетями бизнес-услуг, предприятий общественного питания, туристические и гостиничные сети являются очень дорогими, однако имеют и высокую потенциальную прибыль (см. табл. 12).

*Таблица 12.*

**Рейтинг ведущих франчайзинговых сетей, представленных на российском рынке, 2018 г.**

Название	Категория	Начало продаж	Всего	Своих	По франчайзингу	Инвестиции,	Окупаемость, мес.	Прибыль/мес.,
<u>Subway</u>	Общественное питание	1974	44 000	24	43 976	4 000 000	24	170 000
<u>McDonald's</u>	Общественное питание	1955	32 060	6 482	25 578	58 500 000	12	4 875 000
<u>KFC</u>	Общественное питание	2005	30 000	9 000	21 000	3 000 000	5	600 000
<u>Starbucks</u>	Общественное питание	1996	22 000	974	21 026	8 250 000	24	343 000
<u>ЛУКОЙЛ</u>	Авто	1998	7 290	7 000	290	5 850 000	24	250 000
<u>Carl's Jr.</u>	Общественное питание	1980	4 970	1 560	3 410	19 800 000	18	1 100 000
<u>Красное и Белое</u>	Торговля	2006	4 809	2 809	2 000	3 000 000	12	250 000

МЕЖДУНАРОДНЫЙ ФРАНЧАЙЗИНГ:  
ПУТИ ТРАНСФЕРА НЕМАТЕРИАЛЬНЫХ АКТИВОВ БИЗНЕСА

---

<u>Holiday Inn</u>	Гостиницы	1957	4 500	37	4 463	288 500 000	28	10 500 000
<u>МТС</u>	Услуги	2009	4 500	2 000	2 500	760 000	6	130 000
<u>Hilton</u>	Гостиницы	1919	4 200	2 700	1 500	300 000 000	96	3 125 000

Всего в России, по состоянию на май 2018 г. присутствовало 177 зарубежных гостиничных сетей. Как правило, это – четырех-, пятизвездные гостиничные комплексы, привычные для состоятельных иностранных туристов. Сетевые отели (в т.ч. и франчайзинговые) представлены в 35 субъектах Федерации и 45 городах. Больше всего сетевых отелей в Москве—57, на втором месте Санкт-Петербург—27. Сразу 20-ю отелями представлен Краснодарский край, из них 16 приходится на долю Сочи, Адлера и Эсто-Садка, два—в административном центре края, по одному—в Новороссийске и Геленджике. Сразу пятью сетевыми отелями могут похвастаться Воронеж, Екатеринбург, Казань и Самара. Четыре «сетевика» имеются в Нижнем Новгороде, по 3—в Уфе, Новосибирске, Красноярске, Тюмени и Калуге [17].

Для современного российского рынка услуг не следует опасаться «экспансии» иностранных компаний. Прежде чем строить свою базу, можно и нужно воспользоваться зарубежным опытом, особенно, если таковой опыт успешен. В отношении международного франчайзинга, можно сказать, что специфика франчайзинговых сетей, или интегрированных маркетинговых каналов, позволяет без особого труда «открывать» перспективные рынки. Для российского предпринимателя не только конкуренцию, но и наглядный опыт приносят такие глобальные франчайзинговые сети в гостиничном бизнесе, как, например, *Hilton*, *Sheraton*, *Holiday Inn*, *Radisson SAS*. По этим каналам на российский рынок поступают такие нематериальные активы как опыт брэнд-менеджмента, стандарты обслуживания, ноу-хау маркетинга, подготовка кадров и включения гостиницы в глобальные сети бронирования. Кроме того, для отечественных инвесторов в отельный бизнес (классов \*\*\*\* и \*\*\*\*\*) глобальные брэнды франчайзеров являются практически обязательным условием участия.

Кроме гостиничного бизнеса, можно выделить и другие интернациональные франчайзинговые сети, работающие на российском рынке. Среди наиболее известных отметим *Guess*

(магазины одежды), *L'Etoile* (косметика и парфюмерия), *Swarovski* (производство украшений из горного хрусталя) и др.

К сожалению, очень малое количество компаний занято в сфере **производственного** франчайзинга. Первый опыт его введения в России был не очень удачным. В России первопроходцем в этой сфере стала тольяттинская научно-производственная компания «Дока», основанная в 1990 г. Специализируясь на производстве и реализации оборудования для изготовления чипсов и мини-пекарен, компания за три года деятельности приобрела авторитет, завоевала доверие потребителя, стала полноправным членом *IFA* [3, с. 445]. В июне 1993 года появилась первая российская франчайзинговая компания – «Дока-Пицца». Через некоторое время были основаны компания «Дока-Хлеб» и издательство «Дока-Пресс». В 1996 г. насчитывалось более 800 пиццерий на территории СНГ [55, с. 25]. Однако несоблюдение стандартов производства, отсутствие должного уровня контроля за работой системы, недостаточная подготовка франчайзи, единичные финансовые интересы самой «Дока-Пицца» привели к конфликту интересов внутри сети и, как следствие, ее умиранию.

Более успешных результатов добились нынешние компании, проанализировавшие специфику работы франчайзинговых сетей, в т.ч. и в сфере производства. К примеру, «Фабрика резиновых покрытий «Мастерфайбр»» предлагает франчайзу на производство специальных покрытий для детских и спортивных площадок. Компания *WimmBillDann* предлагает франчайзы по использованию собственных торговых марок «Био-Макс», «J7», «Рыжий Ап», «Чудо», а также их логотипа и запатентованных изображений для производства новых серий продуктов.

Таким образом, Россия представляет собой один из наиболее привлекательных регионов для развития франчайзинга. В настоящее время в России представлены все основные комбинации развития франчайзинговых отношений: иностранный франчайзер – российский франчайзи, российский франчайзер – российский франчайзи, российский франчайзер – зарубежный франчайзи. Основная тенденция – постепенное изменение национально-отраслевой структуры, т.е. увеличение доли российских франчайзеров по мере увеличения опыта работы и построения собственных российских узнаваемых брэндов. Компании ведут жесткую конкуренцию за вхождение на рынок. Это применимо к франчайзерам по их отраслевой принадлежности: если первыми рынок захватили франчайзеры из быстро осваиваемых отраслей (общественное питание, торговля), то впоследствии можно



будет говорить о более дорогостоящих видах франчайзинга: производственный, в сфере услуг. Относительно последнего отметим, что франчайзинг будет развиваться в «дорогих», инновационных, сложных видах услуг (информация, телекоммуникации и др.)

### **Глава 10. Перспективы развития и интернационализации франчайзинговых сетей в россии и за рубежом**

Строя нашу работу на развитии концепции механизмов трансфера нематериальных активов международного бизнеса, мы сказали, что подобный трансфер осуществляется через механизм функционирования франчайзинговых сетей той или иной сферы бизнеса – быстрое питание, гостиничный бизнес, торговля, информационный бизнес и т.д. Акцентируя также свое внимание на относительной территориальной «ограниченности» действия франчайзы, подразумевается достаточно большая зона, точнее регион, в котором франчайзер открывает свой бизнес и строит франчайзинговую сеть. Естественно, что границы подобного региона отличаются друг от друга. Именно такое «региональное» расширение франчайзинговых сетей, по которым осуществляется трансфер брэндов, как основной составляющей франчайзинговых соглашений, формируют целые международные, а на современном этапе развития мировой экономики, и глобальные каналы трансфера нематериальных активов международного бизнеса. Россия обладает большими потенциальными возможностями для трансфера нематериальных активов посредством построения и развития франчайзинговых сетей, что обусловлено следующими факторами. Во-первых, высокая степень жестокой конкуренции торговых компаний практически всеми видами овеществленных товаров. Во-вторых, Россия еще не вышла из «черного» списка ведущих рейтинговых агентств, на данные которых обращают внимание многие международные компании, принимая решение о вхождении на новый зарубежный рынок, в частности при строительстве заводов, открытии филиалов или организации совместных предприятий на нем. Непосредственно российский рынок после распада СССР и потери многих промышленных объектов, которые расположены на территории бывших союзных республик, не в состоянии пока строить заново собственные крупные предприятия. Поэтому актуально и целесообразно заниматься относительно недорогим, быстро растущим и распространяющимся в пространстве видом бизнеса, что крайне выгодно для России, которым как раз и является торговля товарами в неовещественной форме, т.е.

услугами, интеллектуальной собственностью, нематериальными активами. Выбор данной группы бизнес-операций актуален во многом также и потому, что формирующаяся прослойка среднего класса потребителей и предпринимателей после открытия границ и перехода России к рыночной экономике стали способствовать «объективному» появлению в стране иностранных товаров, в т.ч. и брэндов. Население, начав выезжать за рубеж (в качестве туристов или по вопросам бизнеса), стало постепенно не только «узнавать» и привозить домой иностранные торговые марки, но и стало предъявлять спрос на такие заграничные товары и на подобные отечественные товары на своем, национальном рынке. Поэтому практически с самого открытия российского рынка на нем стали появляться сначала иностранные компании со своими международными, глобальными брэндами и продукцией, а теперь формируется и отечественный рынок с «узнаваемыми», внушающими доверие у потребителей брэндами и торговыми марками, предполагающих предложение качественных товаров и услуг.

*Развитие бизнеса по франчайзингу в регионах – один из основных трендов последних лет, особенно 2014-2015 гг. Связано это с несколькими факторами [76]:*

Во-первых, региональный бизнес, наконец, в полной мере прочувствовал все преимущества этого способа ведения бизнеса. Подобный путь проходили практически все развитые страны – сначала наблюдался бум в столичных регионах, а затем – в регионах.

Во-вторых, напомним, что повышенный интерес к франчайзингу – явление, характерное для экономики в кризисном периоде. Сейчас востребованы те концепции, которые уже зарекомендовали как стрессоустойчивые бизнес-модели, способные даже в кризисный период если не получать сверхприбыль, то хотя бы сохранять накопления и приносить стабильный доход.

В-третьих, конкуренция в таких сегментах, как общественное питание, услуги и частично розница, в Москве и Санкт-Петербурге достигла если не пика, но находится на пути к нему. Конечно, по-прежнему есть куда развиваться и в столицах, и до сих пор есть незаполненные ниши, но, тем не менее, фокус большинства крупных франчайзинговых сетей смещается именно в регионы.

Так, в настоящее время инвестиционный потенциал предпринимателей из регионов выглядит следующим образом:

- Менее \$45 000 – 30%;
- \$45 000 - \$150 000 – 28%;
- \$150 000 - \$500 000 – 13%;

- Более \$500 000 – 8%;
- Не указали размер инвестиций – 21%

Аргументы руководителей успешных в столичных российских городах франчайзинговых сетей, заинтересованных в активном развитии регионального франчайзинга сводятся к следующему:

**«Росинтер Ресторантс Холдинг».** Компания участвует практически во всех региональных выставках. Планирует развиваться по франчайзингу с такими концепциями, как IL Патио и «Шикари», и к 2020 г. намерена удвоить количество региональных ресторанов под этими брэндами. В Москве на данный момент большая конкуренция, поэтому регионы – в приоритете. В первую очередь, важны города-миллионники, затем - города с населением в 500 тыс.чел. и т.д. Компания выработала свою шкалу оценки городов с точки зрения инвестиционной привлекательности. В целом, в регионах большой спрос на концепции с небольшими инвестициями (до 5 млн. руб.) и небольшими роялти. Рестораны сети сейчас требуют больших инвестиций (порядка 20 млн. руб.), но цель компании - адаптировать форматы к регионам (меньшее количество посадочных мест, меньшая площадь) и снизить первоначальные инвестиции.

**«Билайн Россия».** Как правильно отмечает директор компании, других путей развития для многих сегментов в регионах особенно и нет, поэтому франчайзинг будет развиваться бурными темпами. Телеком последним осознал, что такое кризис, последними почувствовали его влияние на себе, поэтому именно сейчас происходят серьезные изменения: сначала изменения мышления, потом – изменения в бизнес-процессах. Стало абсолютно ясно, что быстрое масштабирование бизнеса возможно только через франчайзинг. Собственное корпоративное развитие обходится значительно дороже. По мнению экспертов, в телеком-ритейле года через два 80% всех магазинов будет работать по франчайзе - а это около 10 тысяч точек.

**SOHO Fashion.** Ситуация на рынке в общем и целом до сих пор непонятная. Сейчас в регионах в связи с сильно упавшими арендными ставками появились новые, интересные возможности, но ситуация в экономике остается сложной. На фоне колебания цен, на фоне того, что потребление не растет, региональные игроки продолжают банкротиться, что приводит к «нецивилизованным» методам достижения выручки в рознице: скидки минус 60%, 70% и т.д., что, естественно, так или иначе влияет на маржу. Сейчас однозначно время занять хорошие места в торговых центрах, но точно

не время, чтобы получать быструю прибыль; идет работа на перспективу. В ближайшее время компания открывает точки не только в Москве, но и в Санкт-Петербурге, Екатеринбурге. А также идет тенденция к выкупу магазинов у своих партнеров: в Тюмени, Перми, Архангельске, которые сейчас испытывают трудности. Одновременно открываются новые проекты к тем партнерам, которые рассматривают сотрудничество в долгосрочной и среднесрочной перспективе, а не как сиюминутный бизнес.

**COFFEESHOP COMPANY Russia.** Компания активно расширяет сеть своих кофеен в таких направлениях, как Сибирь: Иркутск, Омск, Томск, Новосибирск, Новокузнецк; Ростовская область, Краснодарский край. Размер первоначальных инвестиций для открытия кофейни сейчас на уровне 10 млн. руб., и это несколько тормозит регионалов, но, в конце концов, не останавливает их в принятии решения.

«Шоколадница». Эта сеть кофеен успешно развивает свою франчайзинговую программу, несмотря на сложную ситуацию в экономике. Так, подписан договор с Таджикистаном – это большой шаг в развитии экспортного варианта для сети. Что касается регионов в РФ, то продолжают активно развиваться действующие партнеры, так как в кризисное время люди еще больше диверсифицируют свои средства, больше начинают вкладывать в те бизнесы, с которыми они уже знакомы. То есть, 90% предпринимателей не рискуют вкладывать большие деньги в незнакомые концепции, но идут в те проекты, которые уже проверены и которые уже показали себя в работе, в том числе, и в кризис. У сети также немалые инвестиции в один проект (около 15 млн. руб.), но ее действующих франчайзи это не пугает. Например, в Белгороде есть партнеры, у которых уже есть 3 кофейни и они планируют открыть еще 3. Такой вот 100% прирост их сети в кризис.

Исходя из общей ситуации на рынке, выделим основные тренды развития франчайзинга в регионах РФ на ближайшие несколько лет:

1. **Сегмент общественного питания** будет развиваться активно. Наиболее востребованными являются недорогие, но надежные, проверенные концепции с небольшими инвестициями на старте. Отметим, что особенно бурное развитие будет в сегментах: фастфуд (так как покупательная способность населения в целом не растет, а где-то - падает), азиатская кухня (себестоимость блюд тут ниже, а значит – маржа франчайзи может быть более высокой),

кофейни небольшого формата, в том числе формата «togo». Что же касается более дорогих систем, то тут на первый план выходят повторные открытия уже действующих франчайзи, хотя в городах-миллионниках с относительно платежеспособным населением продолжат появляться и новые концепции.

**2. Розничная торговля одеждой**, в особенности связанная с зарубежными поставкам, еще какое-то время будет занимать выжидательную позицию, тем не менее, именно сейчас можно воспользоваться низкими арендными ставками и сыграть на долгосрочную перспективу при поддержке надежного франчайзера.

В целом, на первый план выходят концепции, которые взяли курс на импортозамещение и имеющие собственное производство в России – это существенно снижает риски и минимизирует ущерб от колебания курса валют.

Этот тренд стоит отметить особо. Такие игроки, как «Спортмастер», Finn Flare, «Розтех» («Дикая орхидея», «Бюстье», «Дефиле» и «Гранд дефиле»), *Melon Fashion group* (Befree, Zarina и Love Republic) уже увеличивают заказы товаров под своим брэндом у российских производителей или строят собственные производства. Отметим, что российских поставщиков ищут и другие крупные ритейлеры: Zaga, Sela, «Глория Джинс», Modis.

### **3. Телеком-ритейл**

Каждый из лидеров этого сегмента будет стремиться захватить оставшиеся города именно с помощью местных партнеров. Этот сегмент будет еще больше ориентироваться именно на франчайзинг, постепенно увеличивая долю точек практически во всех регионах.

### **4. Услуги**

С усилением конкуренции, компании все больше будут делать акцент не только на крупных и средних городах, но также и на малых. Особенно прибыльными будут концепции в сегментах медицинской диагностики, образования (особенно дошкольного), а также другие необходимые населению услуги каждодневного спроса.

**5.** Еще один тренд, который нельзя не отметить – это первые шаги в развитии франчайзинга в **сельском хозяйстве**. Удачные примеры уже есть.

В начале марта 2018 г. состоялось торжественное открытие первой в Тюменской области агрофранчайзы. По мнению специалистов, со временем в каждом районе региона может появиться франчайза какого-то базового продукта: птицы, овощей, кроликов и т.д.

6. Еще одним важным трендом можно считать развитие **региональных франчайзинговых систем**, заинтересованных в экспансии не только в другие округа и города, но и в столицы.

7. Стоит также сказать, что в некоторых регионах появился **интерес к франчайзингу** не только со стороны предпринимателей, но и **со стороны местных властей**. Кроме Тюменской области, есть удачные проекты «Пермская франшиза», «Томские брэнды».

Франчайзинг имеет ряд преимуществ как с точки зрения местных предпринимателей, так и с точки зрения региональных властей и самих жителей:

1. Создание новых рабочих мест
2. Привлечение высококвалифицированного персонала
3. Увеличение налоговых поступлений в бюджет
4. Внедрение высоких стандартов ведения бизнеса
5. Нивелирование разницы между регионами и Москвой
6. Формирование комфортной и привлекательной для жизни

инфраструктуры городов

Так что регионы заинтересованы во франчайзинге не меньше, чем сам франчайзинг в регионах, а его потенциал именно сейчас может быть реализован в полной мере, несмотря на объективные трудности в российской экономике.

Очень важным и по сути революционным шагом в развитии франчайзинга в России, учитывая его достаточно молодую историю, является **«экспорт» российских сетей и брэндов за рубеж**. Некоторые российские предприниматели, работающие на рынке франчайзинга, уже вышли за границы России и стран СНГ. Теперь товары и услуги с гордой подписью «made in Russia» можно встретить не только в Европе, но и в США и Азии. Руководствоваться принципом всегда выбирать самый трудный путь, чтобы не встретить на нем конкурентов, как назидал Шарль де Голль, можно и в деле освоения международного рынка. Но выходить на мировую арену без серьезной подготовки и оценки востребованности продукта довольно рискованно. Поэтому опытные предприниматели предпочитают точный анализ рынка и сбор информации. Франчайзинговый бизнес, как правило, опирается на данные развития этой сферы в стране, на которую выходит, и на специфику самого бизнеса. В США, к примеру, в списке популярных ниш такие сферы, как автомобильный сервис, ресторанное обслуживание, медицинские и адвокатские услуги, реконструкция и ремонт домов, интернет-продажи; жители Штатов – всегда в поиске неординарных решений для удачного старта в бизнесе.

В этом легко убедиться, открыв любой американский сайт, на котором собраны бизнес-идеи на разный вкус и кошелек. Предприниматели, развивающие франчайзинговый бизнес в России, при выходе на рынок дальнего зарубежья, как правило, предпочитают принимать взвешенные и осторожные решения, постепенно расширяя географию и органично вписываясь в уже существующий предпринимательский климат. Так, к примеру, уже упоминавшаяся нами преуспевающая сеть кофеен «Шоколадница» объявила в 2017 году об открытии своих заведений в Грузии, Узбекистане и Казахстане, внося в самые ближайшие планы страны Персидского Залива и Европу. По словам Максима Трубникова, руководителя департамента франчайзинга сетей «Шоколадница» и «Кофе Хауз», стратегия развития компании предусматривала последовательное освоение территорий – от ближних к дальним: «В первую очередь, мы начали работать с ближайшими соседями, странами бывшего СССР. Потом настала очередь Монголии». Чтобы оценить свои шансы на успех, в компании смотрели на наличие конкурентной среды, уровень развития HoReCa, численность и платежеспособность населения, себестоимость местной продукции, арендные ставки и так далее.

Вообще, нужно отметить, что на постсоветском пространстве Россия является главным поставщиком франчайзинговых концепций. В Белоруссии, Казахстане, Киргизии и Таджикистане число российских сетей – больше 50%. (рис.21, рис.22)



Рис.21. География экспорта российского франчайзинга на рынки СНГ



Рис.22. Развитие франчайзинговых сетей в России и в СНГ

Одна из самых больших российских сетей фастфуда «Теремок» вышла с традиционно русскими блюдами – борщом, блинами и гречневой кашей на американский рынок. Начав с одного ресторана в 2016 г., где дела с первых дней пошли неплохо, «Теремок» стал постепенно завоевывать рынок – уже заключен третий договор. По словам основателя сети Михаила Гончарова, на открытие ресторана в Америке ушло примерно 2,5 года. Это – то время, когда в компании пристально изучали американский рынок, вели переговоры и искали помещение. «С точки зрения бизнеса, – считает Михаил, – американский рынок – это возможность сделать «Теремок» международным брэндом». На вопрос, были ли сложности с выходом на него, Михаил отвечает однозначно – не было. Сложности, по мнению основателя сети фастфуда, могут возникнуть только тогда, когда у вас недостаточно для этого денег. «Если финансирование есть, то можно открыть что угодно и где угодно, в любой стране мира. Главный вопрос – не открыть, а состояться как бизнес, а состояться как бизнес – это начать получать прибыль. У нас не было иллюзий, что мы будем сразу получать прибыль, поэтому не ожидали трудностей, их, соответственно, и не было. Главная трудность – найти себя на рынке и получать прибыль. Пока это у нас не получается». Первые 3-5 лет, по мнению Михаила Гончарова, уходят у компании на то, чтобы найти то золотое предложение, которое обеспечивает прорыв. Причем это касается лидеров рынка, а не новичков. «Любой бизнес – это, прежде всего, риск. И тут вопрос не в том, чтобы открыться, а в том, чтобы задержаться. Так же с выходом на зарубежный рынок: выход сам по себе ни о чем не говорит, а вот быть успешным – это задача,



которую решают всем брэндом, и на это уходят годы» [35]. Однако, учитывая сложные отношения между Россией и США, «Теремку» весной 2018 г. Пришлось закрыть свои рестораны там. Гончаров назвал закрытие точек «техническим моментом», но при этом подчеркнул, что не видит смысла в открытии новых ресторанов в США «до изменения отношений между странами».

Но далеко не все предприниматели сразу строят далеко идущие планы по освоению дальних территорий. Первые два года существования франчайзы «60 секунд» (интеллектуальные игры, квесты) ее основатели не думали о поиске франчайзи в других странах. Сейчас они ждут предложений от партнеров в Нью-Йорке, Чикаго, Лос-Анджелесе, Майами, Лондоне, Дюссельдорфе, Гамбурге, Штутгарте, Франкфурте, Тель-Авиве, Хайфе, Иерусалиме. Для начала большинству потенциальных франчайзи вообще непонятно, чем на играх занимаются. Поэтому на первом этапе развития руководители компании занимали пассивную позицию. Популярность игр и квестов родом из России обусловлена не только большой численностью русскоязычной аудитории в странах Европы, США и даже Азии. По словам Максима Штукатурова, франчайзи «Клаустрофобии» в Андорре, людям, приезжающим отдыхать, заняться часто нечем, и в этом проблема. А для предпринимателей – это возможность заработка. «Когда создается новое развлечение, оно становится популярным. Вот ты приехал отдыхать, у тебя сразу возникает вопрос – что делать? Все развлечения туристические уже приелись, хочется чего-то новенького. Наша аудитория – это туристы. В Андорре, к примеру, столько же туристов, сколько и в Барселоне, – это 8 миллионов в год» [35].

Если к русской кухне, которая славится на весь земной шар, а также любви россиян к интеллектуальным играм в мире уже привыкли, что, несомненно, помогает выходить на зарубежный рынок, то вот об отечественной моде за пределами страны до недавнего времени знали немного. Поэтому участие детского брэнда одежды *Choupette* в рамках международной выставки *Children's Club New York* в Нью-Йорке стало настоящим событием, особенно если учитывать тот факт, что среди экспонентов это была единственная российская компания. Торговая марка *Choupette* вышла на зарубежный рынок 2,5 года назад: сначала в США, а через год – в Швейцарию. Кроме того, у сети есть свои франчайзи на постсоветском. Пространстве – в Казахстане, Узбекистане, Белоруссии, Армении. В своем решении осваивать мировой рынок ее основатели отталкивались от выбора зарубежного партнера. Знания рынка и предпочтений аудитории

действительно не всегда достаточно, чтобы закрепиться на международной арене. Процесс адаптации франчайзингового концепта под зарубежный рынок может занимать не один месяц

Сложно ли выйти на европейский рынок франчайзинга российскому предпринимателю с уже отработанной и популярной моделью? Скорее, да, чем нет. По мнению основателя и совладельца сети *Killfish Discount Bar* (сеть пивных баров) Дмитрия Евсеева, к российским концепциям в ЕС относятся с осторожностью. «Особенностей очень много, их и не перечислить. В разных странах абсолютно разный подход к вопросу получения лицензии на алкоголь: где-то ее дают чуть ли не бесплатно (только запустите бизнес), где-то – наоборот, нужно вставить в очередь для получения лицензии и вносить за нее предоплату, несоразмерную даже с инвестициями в сам бизнес. В Европе достаточно активные предприниматели, но в то же время избирательные. Однако нужно отметить, что открытие полноценного бара видится потенциальным франчайзерам намного более трудоемким и затратным мероприятием, нежели запуск точки, предлагающей суши на вынос». Для поиска партнеров за рубежом нужно правильно презентовать свою бизнес-концепцию. Наиболее быстрый и популярный путь для этого – международные выставки. Там можно не только рассказать о своем бизнесе предпринимателям, но и получить много полезной информации о нюансах открытия бизнеса в странах ЕС. «При подготовке к выходу на европейский и американский рынки мы не сильно адаптировали концепцию, она просто в этом не нуждается. Адаптации поддаются некоторые элементы, которые напрямую зависят от экономики, законодательства страны. Например, меню – ведь не во всех странах есть одинаковые ингредиенты, в любом случае нужно пересматривать технологию приготовления некоторых блюд и напитков, исходя из возможности «достать» ту или иную продукцию. Первый бар за рубежом был открыт 4 года назад, и на данный момент мы имеем все наработки, позволяющие запустить объект в новой для нас стране в рамках 2-3 месяцев. Наше программное обеспечение уже содержит настройки мультивалютности, обширный перечень ингредиентов и многое другое, что позволяет минимизировать временные затраты при запуске объекта» [35].

При выходе на зарубежный рынок, причем любой – будь то ближнее постсоветское пространство или дальнее зарубежье, порой сильно отличающееся по социо-культурным, экономическим и правовым характеристикам, - необходимо поддерживать партнера на

этих рынках, и это дорогостоящее мероприятие. Поэтому прежде чем принять решение, выходить ли на зарубежный рынок, нужно взвесить все за и против, а главное – понять, насколько франчайзер готов финансово и с точки зрения человеческих ресурсов это осилить, насколько готов изменить структуру своей компании, чтобы поддерживать иностранного франчайзи и сколько готов потратить, чтобы выйти на этот рынок».

Итак, применительно к российскому франчайзеру, собирающемуся экспортировать свои концепции, необходимо учитывать следующие основные факторы:

*1. Языковой барьер.* В какой бы стране компания ни открывала свое дело, нужно понимать, что работать и общаться с партнерами предпочтительно на их родном языке. К счастью, в большинстве стран международный язык – это английский. Но если франчайзер рассчитывает прочно освоиться на бизнес-арене той или иной страны, лучше начать также учить и национальный язык.

*2. Юридические тонкости.* Немаловажное значение имеет знание законодательства той страны, где франчайзер хочет открыть свой бизнес. Особенно важно обратить внимание на налоговую систему. Кроме того, важно знать все нюансы по уплате налогов именно в сфере конкретного бизнеса. В России, к примеру, действует договор коммерческой концессии, то при работе с международными франчайзи отношения уже регламентируются договором консалтинга.

*3. Деловой климат.* Привыкнув к ментальным особенностям ведения бизнеса в своей стране, бывает непросто освоить совершенно иные правила. Когда вокруг не только говорят на другом языке, но и думают иначе, очень важно дать себе возможность адаптироваться, а еще лучше, как советуют психологи, обратиться за помощью – возможно, к бывшему гражданину России. Именно по этой причине большинство наших соотечественников выбирают для открытия бизнеса те страны, где проживает большое количество русских эмигрантов (США, Испания, Греция, Канада, Германия) или бывшие соцреспублики. Это помогает не только быстрее адаптироваться, но и заручиться психологической поддержкой на первое время, пока готовится почва для выхода на международный рынок. Российский опыт не подходит для Европы – и это важно, потому что здесь все другое: и поставщики, и клиенты. Если франчайзинговая концепция стала успешной в России, это ничего не значит. В каждой стране своя специфика. Выход на европейский рынок – это одни сплошные затраты: регистрация брэнда, юристы, менеджеры по продажам и т.д.

Это не просто приехать на выставку и предложить свою идею. Это целое направление, новая история для компании. Затраты зависят от специфики бизнеса, и в среднем составляют 80000 - 100000 долл.

4. *Подготовка концепции.* Вопросу позиционирования уделяют внимание далеко не все предприниматели, хотя именно этот процесс помогает отделить товар от конкурентов и привлечь внимание целевой аудитории, говоря проще – быстрее продать его на рынке. Это касается не только продаж на национальном рынке, но и в особенности – на международном. Ведь для работы на мировой арене нужно учесть еще все вышеупомянутые нюансы, такие как языковой барьер, особенности менталитета, восприятия и другие.

Однако, несмотря на указанные сложности и, возможно, стереотип восприятия «российского» брэнда иностранцами, даже в нынешних условиях вполне можно организовать экспорт российских франчайзинговых концепций, отмечают и сами предприниматели и как мы показали некоторые примеры. Для этого франчайза должна быть профессионально «упакована», причем заранее нужно учитывать нюансы местного законодательства. В том числе и те, которые касаются охраны интеллектуальной собственности. Для продажи франчайзы в страны СНГ, как правило, достаточно регистрации торговой марки в России. Но для торговли в Евросоюзе необходимо внести торговую марку в реестр ОНМ (*The Office for Harmonization in the Internal Market*) в Испании. ОНМ распространяет свою власть на территории ЕС и несет ответственность за все марки, зарегистрированные в Евросоюзе. Также можно зарегистрировать торговую марку в Международном Бюро Всемирной Организации Интеллектуальной собственности (ВОИС) в Женеве.

Следующий важный момент для российского франчайзинга – это возможные *перспективы его дальнейшего развития* и охват новых, «нетрадиционных» сфер бизнеса со своими концепциями.

Так, в последние годы заметно активизировалось направление, связанное с *проявлением интереса к покупке франчайз в «нетрадиционных» областях*, таких как сельское хозяйство, транспорт, коммунальные услуги, услуги связи и др. Отраслевой анализ показывает, что наибольшее количество желающих начать франчайзинговый бизнес, оказалось в сфере производства и распределения электроэнергии, газа и воды (50%), а также в сельском и лесном хозяйстве, охоте и рыболовстве (25%). Однако сами предприятия затрудняются назвать механизмы, по которым они могут начать развиваться в сфере франчайзинга. Например, в

сельскохозяйственной сфере уровень осведомленности о том, что такое франчайзинг, один из самых низких: 33% предпринимателей вообще не знают данного термина. В отрасли обрабатывающего производства таких 18%. Примерно 36% компаний, работающих в сельском хозяйстве, не рассматривают возможность ведения бизнеса по такой модели. При этом каждый четвертый представитель отрасли (25%) считает франчайзинговую схему не очень успешной, 17% опасаются отсутствия спроса, и одинаковое число участников исследования (по 13%) указали на недостаток информации и сложную экономическую ситуацию. Но несмотря на то, что предприятия из нетипичных для франчайзинга отраслей пока не готовы работать по такой модели, сам факт наличия интереса к нему со стороны потенциальных франчайзи уже говорит о перспективах его развития в будущем.

Поэтому кратное увеличение числа франчайзинговых точек в России вполне реально. И, по прогнозам экспертов, именно эта модель ведения бизнеса может стать катализатором развития внутреннего рынка России. Уже к 2020 году ожидается умножение франчайзинговых концепций (до 2500), точек продаж (до 200 тысяч), а также рабочих мест (до 4 млн). Так что, по самым скромным подсчетам, вклад франчайзинга в ВВП страны к этому времени может составить до 500 млрд рублей.

Еще одна немаловажная перспектива связана с тем, что в последние годы наблюдается *замедление роста дорогих концепций*. Если раньше довольно популярны были те, чья стоимость начиналась с 5 млн. рублей, то сегодня самая востребованная франчайза — в диапазоне стартовых вложений от 400 тыс. рублей и до 4 млн. Кризис в данном случае сыграл в пользу франчайзи, потому что сегодня все крупные компании-франчайзеры стараются диверсифицировать свои предложения, делая их более доступными с финансовой точки зрения. К примеру, в медицинской сфере опустить нижнюю планку по инвестициям можно за счет вывода новых форматов, предлагающих меньше опций (формат процедурного кабинета без врачей), отдельного предложения для регионов, снижения паушального взноса для маленьких городов, удешевления отделочных материалов, а также упрощения концепции.

Раньше модель франчайзинга предлагалась лишь для развития розничного бизнеса и прежде всего была востребована в сфере общепита. Однако сегодня прослеживается новая тенденция: рост числа B2B-предложений в сфере *новых услуг* – аутстаффинг персонала,

сертификация, юридические и бухгалтерские услуги. В этих областях сегодня также можно увидеть довольно много системных предложений по франчайзингу. Это связано с тем, что большие инвестиции сегодня довольно проблематичны для малого предпринимательства. И если во франчайзах, связанных с товарами, они нужны (их надо закупать), то услуги не требуют серьезных инвестиций. В сфере услуг франчайзи начинает зарабатывать, не инвестируя в саму услугу: он получает свою долю с выручки по факту оказания услуги, и ему не нужно замораживать деньги в товаре, чтобы ждать, когда он будет продан.

Особенно быстро растет востребованность франчайзинговых концепций в *медицине*. Это происходит не только потому, что сфера медицинских услуг становится более популярной, но и потому, что в целом это рынок является кризисоустойчивым. В отличие от многих других сфер, медицинская отрасль продолжает демонстрировать рост в средние экономические времена. Сегодня этот рынок растет в среднем на 15–20% ежегодно. Кроме того, он низко консолидирован, поэтому для обеспечения клиентского потока недостаточно просто качественного оказания услуг: нужно отстраиваться от конкурентов узнаваемым брэндом и понятной бизнес-моделью — что займет много времени в случае построения с нуля. А под брэндом компании с именем и проверенной бизнес-моделью добиться успеха будет гораздо проще. К примеру, около 50% частных клиник, открывшихся под своим брэндом, закрываются в первый год. А если говорить о предприятиях, работающих по системе франчайзинга, то 90% из них выживают и остаются на рынке и через 5 лет. Эту тенденцию подтверждают и профессиональные рейтинги. Например, в 2017 году в Топ-10 российских сетей по версии портала «Бибосс» вошли три компании, представляющие сферу частной лабораторной диагностики («Хеликс», «ИНВИТРО» и CMD) [53]. Так, «Хеликс» два года подряд, в 2016-м и 2017-м, занимает первое место в рейтинге самых выгодных франчайзинговых систем России по версии журнала Forbes. В 2016 г. в этот рейтинг вошла лаборатория «ИНВИТРО», а в 2017 г. — CMD.

Стабилизация и оживление российской экономики самым непосредственным образом связаны с *развитием малого бизнеса*. В последние десятилетия роль этого сектора экономики серьезно переосмыслена. В настоящее время он рассматривается как необходимое условие саморазвития и устойчивости всей экономической системы. Весьма показательны цифры: в течение года в среднем в США действуют около 20 млн. малых предприятий, в Японии - свыше

6,5 млн. (по национальным критериям). Современная практика промышленно развитых стран показывает, что одним из главных направлений в формировании успешного малого бизнеса является образование всевозможных сетевых структур, в рамках которых малые предприятия создают благоприятные условия для взаимной поддержки.

По оценкам Министерства экономики РФ, для включения механизма саморегуляции и развития отечественной экономики нужно примерно 2,5-3,5 млн. малых частных компаний, а для устойчивого прогресса их количество должно доходить до 9-12 млн. Широкомасштабное развитие предпринимательства позволит России эффективнее выстраивать рыночные отношения, активнее вовлекать население в процесс расширения социальной базы новой экономики. По данным экономистов, в 2017 г. количество малых предприятий в России составило более 2,5 млн., увеличившись почти на 50% по сравнению с 1997 г. Количество населения, занятого в этой сфере, приблизилось к 7 млн. человек. Доля малого бизнеса в создании ВВП, по состоянию на 2017 г., составляет 22% [37].

Сегодня малый бизнес выполняет важнейшую функцию накопления капиталов, в дальнейшем они начнут проникать в смежные отрасли, способствуя возникновению новых предприятий. Идет процесс формирования инфраструктуры, постоянных связей между малыми фирмами, устойчивых рыночных отношений. Особенность малого бизнеса - его постоянное движение: непрерывно возникают новые компании, которые растут, объединяются с другими, более крупными компаниями, трансформируются, продаются и покупаются. Для эффективного воспроизводства компаний нужны стабильные источники капитала, но не менее важна и инфраструктура бизнеса в целом, включающая развитые арендные отношения, рынок бизнес-услуг и т.п. Российский малый бизнес сегодня находится в очень сложном положении - инфраструктура отечественного предпринимательства только закладывается. Ускорить ее создание необходимо и возможно: один из путей - широкое распространение франчайзинга. Характерная черта этого метода организации и управления заключается в том, что каждая из крупных франчайзинговых сетей вынуждена создавать свою собственную внутреннюю инфраструктуру, охватывающую всю палитру бизнес-функций, связанную с передачей нематериального актива (финансовые, юридические, рекламные, по связям с общественностью, контроль качества предоставляемых товаров и услуг и т.д.). Стимулируя развитие франчайзинговых сетей, с одной стороны, и

контролируя и направляя этот процесс в рамках единой политики, с другой, государство может значительно ускорить формирование общеэкономической инфраструктуры. Франчайзинг позволяет как выстроить систему взаимоотношений между малыми предпринимателями, входящими в одну и ту же франчайзинговую сеть, так и упорядочить их отношения с внешними контрагентами (малыми и крупными).

Развитие франчайзинга, помимо негативного влияния административного аспекта, затрудняется рядом факторов.

Основным из них является *законодательный фактор*, а именно *отсутствие в России нормативно-правовой базы*, способствующей развитию франчайзинговых отношений (см. часть 2). Успех франчайзинговой системы в целом, а также одна из ключевых концепций данного метода ведения бизнеса – это единообразие товаров и услуг на всех предприятиях франчайзи. Вывеска со знаком франчайзы означает для клиентов, что предприниматель строго следует стандартам выбранной им системы ведения бизнеса. Поэтому *люди предприимчивой натуры, которые не любят ограничивать себя заданными рамками, не являются идеальными кандидатами во франчайзи*. Однако, нормативных рычагов для наведения подобной дисциплины пока нет. Положения 54 главы ГК РФ сформулированы таким образом, что, прежде всего, *защищают интересы франчайзи*, т.е. пользователей бизнес-технологии, концепции ведения франчайзингового бизнеса, в то время как на Западе все обстоит наоборот, хотя в законах там предусмотрены статьи, защищающие статус франчайзи. Такая российская особенность затрудняет процесс расторжения франчайзингового соглашения в том случае, если франчайзи не точно или не в полном объеме исполняет инструкции франчайзера.

Особенностью российской экономики является также *замораживание значительных денежных сумм населения*, которое не доверяет банкам и предпочитает хранить свои сбережения в валюте. В то же время широкое распространение франчайзинговых сетей позволяет повысить экономическую активность населения, стимулируя к тому, чтобы инвестировать эти средства в малые предприятия. Входя во франчайзинговую сеть, мелкие предприниматели вкладывают свои собственные денежные средства или взятые под залог, поэтому они стремятся использовать эти деньги наиболее эффективным способом. Социологические опросы, проводимые в промышленно развитых странах, показывают, что предприниматели, вступившие во



франчайзинговую сеть, мотивированы и ориентированы на успех гораздо сильнее, чем рядовые, независимые предприниматели.

Еще одна из проблем, свойственная российскому франчайзингу – это *несогласованные действия, инициативы, направленные якобы на повышение эффективности работы франчайзинговой точки*. Не все предприниматели понимают, что франчайзинговая сеть, находящаяся под одним брэндом, предполагает некий стандарт, куда входят ассортимент, качество и сервис. Их изменение в одностороннем порядке, без согласования с франчайзером, ведет к принципиальным изменениям как самой концепции, так и сути отношений между франчайзером и франчайзи. Многие эксперты считают, что такая ситуация сложилась с франчайзинговой сетью «Эльдорадо»: различия в форматах магазинов приводят к тому, что потребителю становится непонятно, в чем отличие этих магазинов от аналогов конкурентов, что в итоге привело к закрытию компанией своего франчайзингового проекта. Этот же факт стал причиной расторжения сетью «Теремок. Русские блины» соглашений с пятью компаниями, работающих под ее торговой маркой.

*Недостаточный уровень поддержки субъектов франчайзинга со стороны финансовых организаций* является еще одним фактором, затрудняющим развитие франчайзинга в России. Так, на сегодняшний день ни одним коммерческим банком не предложено комплексной системы обслуживания субъектов франчайзинга. По свидетельству руководителей крупнейших российских франчайзинговых сетей, основной проблемой развития их компании является невозможность получения в банке кредитных ресурсов, а также незаинтересованность самих коммерческих банков в разработке и применении схем кредитования субъектов франчайзинга.

Еще одним значительным фактором, затрудняющим развитие франчайзинга, является *наличие информационного вакуума* в области таких аспектов франчайзинговых отношений, как стратегическое развитие компаний с использованием механизма франчайзинга, юридические и микроэкономические тонкости перехода всей компании или отдельных направлений бизнеса на «франчайзинговые рельсы», минимизация влияния законодательных «погрешностей», касающихся льготного предпринимательства. Решить данную проблему, по нашему мнению, способны общественные организации, действующие в области франчайзинга и поддерживающие отношения с отечественными и

зарубежными макроэкономическими субъектами, регулируемыми франчайзинговый рынок, как в России это делает РАРФ.

Другой составляющей проблемы информационного вакуума в России является *закрытость данных о компаниях* — франчайзерах и франчайзи. Это связано с российской спецификой ведения бизнеса, отличающейся непрозрачностью и замкнутостью. Франчайзингу как раз необходима открытость отношений франчайзи и франчайзера, партнерский способ построения отношений, основанный на доверии. Именно поэтому основное значение в законодательной базе по франчайзингу таких стран, как США, Франция, Австралия, Бельгия, Бразилия, Индонезия, Испания, Канада и др., уделено необходимости предоставления в предконтрактный период субъектами франчайзинга всеобъемлющей информации о своем бизнесе. За нарушение данного положения предусмотрены жесткие санкции, вплоть до уголовной ответственности. Решением данной проблемы может служить, как мы уже отмечали, внесение в проекты законов РФ в области франчайзинга, (закон РФ «О франчайзинге», закон «О внесении изменений и дополнений в главу 54 ГК РФ»), положений о необходимости предоставления контрагентами договора франчайзинга информации о своем бизнесе в предконтрактном периоде.

Очевидно, развитие франчайзинга способно, если не решить, то, по крайней мере, значительно ускорить решение многих проблем российской экономики.

Создание и развитие франчайзинга требует определенных предпосылок: экономических, правовых, культурно-этических. Естественно возникает вопрос: имеются ли в настоящее время условия для его становления в России? Реальность такова, что в России одновременно идут разнонаправленные процессы. С одной стороны, — политическая нестабильность, непоследовательность экономической политики, часто меняющееся законодательство. Они порождают и воспроизводят разбалансированность экономики, инфляцию, общее падение производства и, как следствие, неудовлетворенность многих людей своим положением, ощущение неустойчивости жизни. С другой стороны, идут процессы становления рыночного хозяйства, разгосударствления и приватизации экономики, возрождается искорененный, как многие считали, но в действительности вечно живущий в народе дух предпринимательства. Появляется все более расширяющийся слой людей-собственников, предпринимателей, формируется рыночная инфраструктура, создаются товарные и

фондовые биржи, коммерческие банки, инвестиционные фонды, системы рыночной информации и связи. Постепенно перестраивается структура народного хозяйства: сокращаются объемы производства в отраслях военно-промышленного комплекса в результате проводимой конверсии, расширяется производство потребительских товаров и услуг.

### **Глава 11. Роль франчайзинга в развитии международного бизнеса**

Результаты нашей работы дают возможность сделать важный вывод: франчайзинг в России, как и во всем мире, развивается стремительными темпами – от первых шагов, проявляющихся в первоначальном принятии российскими предпринимателями самой *концепции франчайзинга*, закреплении его как самостоятельного вида бизнеса, до постепенной его интернационализации, выработке в сознании компаний, занимающихся франчайзинговым бизнесом, видимых и неоспоримых преимуществ данного вида превращенных бизнес-операций и дальнейший его «перенос», в определенной части, на непосредственных покупателей и пользователей их товаров и услуг, где на первое место в концепции франчайзинга стала выходить не только простота данного вида бизнеса, но и выделение ключевой его составляющей – *бренда*, и, наконец, тотального распространения и превращения в независимый канал международного трансфера нематериальных активов. Следует заметить, что для менталитета российского предпринимателя, складывавшегося (для представителей старшего поколения) в условиях запрета на любую предпринимательскую деятельность, преодоление психологического барьера (*платить за что, не за товар, не за услугу, но за какую-то концепцию!?*) также оказалось не простым делом. Именно поэтому, ряд российских франчайзинговых сетей, начиная свою интернационализацию на территории СНГ, пока не требует так называемого вступительного взноса (*entry fee*) от своих франчайзеров. Проведенные нами интервью с представителями российского бизнеса (8 человек) подтвердили гипотезу о том, что главный мотив принятия концепции франчайзинга заключается в его парадоксальности. В самом деле, франчайзинг представляет собой своего рода «искусственно появившийся», «придуманный» тип бизнеса. До определенного времени, в течение довольно-таки длительного периода, единственным объектом торговли, в том числе и

международной, были и до сих пор являются *овеществленные*, с набором физических характеристик, товары. В случае международного франчайзинга, в основе предмета соглашения стала передача *интеллектуальной*, т.е. *явно невидимой*, собственности. Можно предположить, что эволюционное развитие человечества, а следовательно и расширение творческой составляющей в сознании людей, способствует формированию и развитию определенной креативности, в том числе проявляющейся в умении наиболее эффективно и эффектно наладить собственный бизнес, особенно в тех отраслях, которые не получили достаточно зрелого развития в национальной глобальной маркетинговой среде франчайзи. Так, для России, под эти отрасли традиционно подпадает все, что касается сферы услуг (как *B2B*, так *B2C*-рынков). Каждый биологически активный субъект, будь то отдельно взятый индивид, или компания, в нынешних условиях жесточайшей глобализации и концепции «выживаемости» в экономической среде, которую в настоящее время ученые сравнивают с живым организмом [81; 159], стремится по мере своего развития удовлетворять не только физиологические потребности (согласно иерархии потребностей А. Маслоу), но и потребности более высокого порядка. Поэтому желание выделиться, использовать определенную креативность – это вполне естественная и закономерная стадия развития каждого субъекта, в том числе и компании. В случае последней, креативность, применительно к феномену франчайзинга, заключается в желании воспроизвести свой бизнес в каком-либо другом месте, дать возможность другим компаниям потребителям узнать как о самой компании, так и о предлагаемом ею товаре/услуге, и, как следствие, продать свою продукцию как можно большему количеству потребителей. Такой подход можно рассматривать как своего рода «рекламу», однако специфичность такой рекламы заключается в том, что распространение известности имени компании происходит, в основном, через *заключение соглашений*, т.е. на контрактной, партнерской, долговременной основе, результатом которой будет деятельность компании-франчайзи на рынке принимающей страны, а не посредством обычных видов рекламы – в СМИ, каталогах, Интернете и т.д.

Согласно классическим постулатам общей экономической теории, основным двигателем и залогом успеха деятельности компании является покупательское предпочтение, поскольку движение всякого бизнеса, в конечном итоге зарождается и завершается (для

каждого цикла Т-Д-Т”) в сфере потребления. Учитывая национальные различия этапов, на которых находится один и тот же товар/услуга в разных странах (или национальные реплики кривой жизненного цикла товара [201]), можно предположить, что всегда существует потенциальная возможность получения «сверхприбыли» за счет возмездного, или коммерческого международного трансфера указанных нематериальных активов, позволяющий развить новый эффективный бизнес, либо повысить экономическую эффективность уже существующего, если не в данный момент то в достаточно близкой перспективе. В самом деле, со временем, по мере насыщения рынка определенным товаром/услугой потребители привыкают к нему. Поэтому было бы вполне логичным, когда благодаря высокой мобильности населения и высоким темпам интернационализации бизнеса, в других странах люди захотят потреблять те же товары. Однако в реальной жизни такого не происходит. И было бы утопией во всем мире производить и продавать абсолютно *одинаковые, единообразные товары. Каждая концепция*, какой бы стандартизированной и апробированной в неизменном виде на нескольких рынках не казалась, должна быть разработана и применена под *разных потребителей*. Следовательно, формируется так называемая «цепь» концепций под определенные бизнес-сети [84, с. 91], в конечном итоге создавая самостоятельный канал определенной бизнес-концепции, в данном случае – канал международного франчайзинга. Единственное исключение составляют очень крупные сети, модификация которых может привести к их разрушению, что в их деятельности, в силу специфики бизнеса, неприемлемо (например, корпоративные сети типа сого сёся, кейрицу и др.).

Однако, как и все новое, что появляется и предлагается для публичного обозрения, начинает быстро привлекать к себе и заинтересовывать. Также происходит и с новыми бизнес-концепциями. Появление нового бизнеса в той или иной стране, где раньше подобных концепций не существовало в силу определенных причин, начинает привлекать внимание. Данное положение относится, прежде всего, к тем странам, у которых существует реальный потенциал для «приживаемости» любого нового (естественно, при условии, что это «новое» будет иметь положительный результат для всех хозяйствующих субъектов) явления. Поэтому можно даже предположить, что этот факт заложен и в специфике товарной структуры стран – безусловно, что странам, основным конкурентным преимуществом которых исторически была и будет, например, сырьевая направленность торговли или же где

сильное влияние имеют религиозные каноны (Саудовская Аравия, страны Магриба и др.), впитывание новых концепций, в большинстве случаев имеющих западное происхождение, вряд ли будет жизненно необходимо перенимать их опыт и пытаться реализовывать на своем бизнес-пространстве.

Но с другой стороны, преобладание в структуре всей экономической системы (с позиции воспроизводственной структуры экономики), и международной торговли в частности, большинства стран какого-либо одного направления – например, средств производства (первичный сектор экономики) или средств потребления (вторичный сектор экономики), через определенный промежуток времени (длительность которого варьируется как от экономического развития страны, так и от влияния многочисленных внешних факторов) – в конечном итоге может привести страну к экономическому кризису.

В. И. Ленин в своей работе «По поводу так называемого вопроса о рынках» [26] сделал очень важный для экономического развития России начала XX в. вывод – для нормального развития экономики производство средств производства должно опережать производство средств потребления, определив безусловный (для того времени) акцент на производстве средств производства по сравнению со сферой производства средств потребления. Это характерно для эпохи преиндустриального и индустриального общества, где наиболее важную роль играет накопление овеществленного капитала. Именно этим, законсервировав научные достижения экономической теории рубежа XIX-XX вв., в значительной степени и долгое время (примерно до 1970-х гг.) определялась национальная экономическая политика СССР. Безусловно, на тот период времени никакой речи об услугах (сервисе), равно как и о развитом рынке и быть не могло. На этом постулате строилась вся советская экономическая политика. Однако, если для XIX века такое распределение пропорций было правильным и подходящим, но для эпохи современного постиндустриального, или информационного, общества [1] (не только в России, но во многих промышленно развитых и в развивающихся странах), которое начало формироваться в конце XX в., данное положение если и не в корне неправильное, то, по крайней мере, необязательно верно. В настоящее время формируется так называемый третичный сектор экономики, основными элементами которого являются услуги, информация, технологии. Мы, развивая авторский концептуальный подход, согласно которому нематериальные активы, большая часть которых охватывается понятием интеллектуальной

собственности, являются самостоятельным объектом как международного трансфера, так и одним из условий достижения компаниями конкурентного преимущества, в качестве гипотезы предполагаем, что, возможно, учитывая особую роль интеллектуальной собственности в социально-экономическом контексте «экономики Знания» [2], имело бы смысл выделить *четвертичный сектор в воспроизводственной структуре экономики* – производство и реализация знаний, нематериальных активов, результатов интеллектуальной собственности. Наш аргумент в пользу выделения еще одного сектора заключается в том, что некоторые формы интеллектуальной собственности, и в первую очередь – нематериальные активы (бренды, бизнес-концепции, ноу-хау) в чистом виде нельзя отнести ни к услугам, под которыми традиционно понимается сервис, т.е. *оказание* некоей помощи (услуги), ни к информации. Нематериальные активы *содержат их в себе* в качестве одних из компонент, но по сути являются более сложным, агрегированным понятием и объектом международного обмена. Кроме того, еще одним условием в пользу смещения акцента в сторону трансфера интеллектуальной собственности является влияние одного из результатов глобализации и эволюции концепций развития международного бизнеса – выход на первый план международных бизнес-коммуникаций, и как следствие, становление маркетинга отношений. Следовательно, проходящее в настоящее время изменение структуры мирового хозяйства – от производства средств производств к производству интеллектуальной собственности, позволяет сделать важный вывод: *именно производство интеллектуальной собственности и ее реализация, в частности в виде трансфера нематериальных активов, должны расти опережающими темпами. Это является условием конкурентоспособности любой страны.*

Россия в процессе развития сферы услуг и перехода к доминантам «экономики Знания», задержалась в подобного рода развитии. Но в силу уникальности как обустроенности, так и регионально-отраслевой неравномерности экономического развития России, мы с большим интересом относимся к любым нововведениям, предлагаемых другими странами, и стараемся мгновенно их перенести на свое бизнес-пространство, в то время как сами еще не имеем достаточно подготовленной базы для их восприятия и реализации. Именно поэтому, возможно, для России особое внимание следует обратить на франчайзинговые сети, рассматриваемые в настоящей работе, в первую очередь, как механизмы трансфера нематериальных

активов, имеющих как международную, так и внутринациональную природу, поскольку социально-экономическое развитие российских регионов, как мы уже отметили ранее, отличается существенной неравномерностью.

Международный франчайзинг, как система международного трансфера нематериальных активов, безусловно, является ярким примером положительного перенимания западного опыта ведения бизнеса, основу которого составляет третичный (четвертичный) сектор экономики. Но просто калькирование, или копирование, западных концепций не означает, что Россия должна опираться только на них. С определенного момента времени, накопление непосредственно российского опыта должно способствовать формированию собственного опыта по развитию бизнеса, строительству российских брэндов, формированию и предложению бизнес-концепций и, как результат, их последующему трансферу.

Первоначальные инвестиции, необходимые для организации франчайзингового бизнеса, для малого бизнеса России могут оказаться намного выше, чем предполагалось. Поэтому, один из путей для привлечения новых франчайзи – это заключение финансовых соглашений с банками с целью увеличения притока средств. Инвестиции, необходимые для покупки западных франчайз, обычно больше, чем для местных франчайзи. Тем не менее, франчайзеры, стремящиеся расширять франчайзинговые сети в России, должны заключить аналогичные соглашения с соответствующими финансовыми институтами. Франчайзинг в России становится все более привлекательным за счет высокого спроса на западные товары, создания местного франчайзингового «сообщества» и выработки образовательных инструкций и директив [207, р. 34-35]. Спрос на западную продукцию в России очень высокий, что стимулирует рост иностранных инвестиций [94].

Российский рынок обычно рассматривается как крайне непредсказуемый, и имеющий неблагоприятную бизнес-среду. Однако программы по стабилизации российской экономики и государственные реформы значительно повысили Россию в глазах иностранных инвесторов [92, р. 104-119; 168, р. 44-45]. Комитет по Коммерции США определил франчайзинг в России как сектор, обладающий значительным потенциалом для развития и предложения больших возможностей для американских франчайзеров. Условия для франчайзинга в стране становятся все более привлекательными, поскольку экономика после экономических кризисов демонстрирует



существенные стабилизационные показатели. Численность населения, уровень урбанизации, рост женской занятости, а также размер среднего класса рассматриваются специалистами [93] как самые главные демографические показатели страны, с точки зрения франчайзера. Согласно И. Алону, М. Тонкару и Д. МакКи [95], высокие показатели женской занятости являются позитивных фактором, с точки зрения франчайзера. Доля высокообразованных, квалифицированных специалистов в общем числе занятых в России является высокой, но относительно «дешевой», что также способствует привлечению иностранных инвесторов, желающих мобилизовать рабочую силу.

Существенную роль для следования России по данному вектору экономического развития призваны сыграть следующие факторы:

- государственная политика;
- различные образовательные программы;
- активная роль высших учебных заведений.

Своевременная и слаженная государственная политика и помощь, направленная на поддержку развития малого бизнеса и способствующая формированию среднего класса [91] как предпринимателей, так и потребителей, является залогом уверенности в том, что государство считает поддерживаемые ею проекты (в данном случае, мы говорим, о развитии трансфера нематериальных активов) перспективными и компании сами начнут постепенно понимать их важность и использовать в своей бизнес-деятельности.

Не менее важная роль в системе «обучения» России относительно актуальности формирования каналов трансфера нематериальных активов ложится на долю образовательных программ – специальные *web*-сайты, проведение обучающих, ознакомительных и консультационных семинаров, издание соответствующей литературы и, безусловно, создание ассоциаций, поддерживающих компаний, консалтинговых агентств. Если вновь обратиться к западному опыту, то следует отметить, что практически с момента активного распространения франчайзинга в мире, были созданы ассоциации – Международная франчайзинговая ассоциация (*IFA*), Британская франчайзинговая ассоциация (*BFA*), Американская франчайзинговая ассоциация (*AFA*); стали издаваться их годовые отчеты и путеводители по развитию франчайзинга (например, *Franchise Opportunities Guide*, *Franchise Relations Handbook*, *How To Be a Franchisor* и т.д.), а также по мере развития информационных технологий и систем (в частности

сети Интернет) – каждая из ассоциаций создала свои *web*-сайты, содержащие исчерпывающую информацию по основным сферам распространения франчайзинга, полные перечни компаний-франчайзеров, статистическую информацию, ответы на основные вопросы и т.д. [94]; под эгидой ассоциаций и по инициативе издательств и компаний начали выходить регулярные журналы, полностью посвященные вопросам франчайзинга (например, *Franchising World, Entrepreneurship, Small Business Entrepreneurship* и др.). Кроме того, данные ассоциации периодически проводят семинары, посвященные актуальным вопросам развития франчайзинга. Также следует отметить, что каждый желающий (не только компании, но и физические лица) может стать членом ассоциации и подписаться на получение статей, новостей и отчетов ассоциаций.

Применительно к России, отметим, что уже сделаны первые шаги на пути к формированию в сознании общественности уже не только общего представления, но и по изучению и представлению результатов по развитию франчайзинга, как основного пути для развития бизнеса многих компаний. Так, в России создана своя ассоциация – Российская ассоциация развития франчайзинга (РАРФ), членами которой являются практически все российские компании-франчайзеры. Ассоциация ежегодно проводит международные научно-практические конференции, обучающие и консультативные семинары. Однако одним из главных ее недостатков является то, что членами РАРФ в настоящее время могут стать только юридические лица. На наш взгляд, данный факт только тормозит более стремительное развитие данного вида ведения бизнеса в России. Необходимо не только компании, но и покупателей/потребителей информировать о тех возможностях, которые дают те или иные бизнес-концепции. Порою именно требования со стороны спроса, т.е. со стороны потребителей, становятся катализаторами для производства и реализации тех или иных видов продукции. В данном случае, известность брэндов, торговых марок, восприятие их потребителями как отражение глобального качества продукции, будет способствовать тому, что компании станут внимательнее относиться к возможности использования в своей деятельности каналов, или направлений трансфера нематериальных активов. Кроме того, как утверждает Ф. Днес, специфичность передаваемых нематериальных активов, особенно в сфере розничной торговли вынуждает потенциального франчайзера выбирать тех партнеров, которые мотивированы

участием в прибылях и, скорее всего, будут энергично продвигать новый бизнес в интересах франчайзера [118, р. 484-504].

Наконец, завершающим этапом в создании целостности представления и самостоятельной концепции каналов, или направлений трансфера нематериальных активов должны служить системы высших учебных заведений, основная задача которых – формирование теоретической основы их изучения. Так, снова обращаясь к западному опыту, приведем, на наш взгляд, бесспорный факт мирового признания ведущей роли в современном международном бизнесе интеллектуальной собственности и нематериальных активов. Ведущие глобальные сети, в том числе и франчайзинговые, создают в рамках своих структур встроенные университеты (*build-in universities*) или корпоративные университеты (*corporate universities*). Так, компания *McDonald's* создала «Университет Гамбургерологии» (*Hamburger University*), где готовят бакалавров экономики, представляющий собой мощный центр по переподготовке персонала, и являющийся самым массовым учебным заведением по масштабам деятельности и охвату (в первую очередь молодежи). По данным лицензионного отдела *McDonald's*, компания ежегодно получает более 20 тыс. заявок на обучение в этом «университете». Программа ведется без отрыва от работы по 15-20 часов в неделю и занимает два года [62]. Кроме того, система обучения в компании и в «Университет Гамбургерологии» настолько отработана, что многие ее элементы сертифицированы и прохождение отдельных курсов засчитывается при поступлении в колледжи и университеты США, а в некоторых штатах эта учеба приравнивается к прохождению программы первых двух курсов колледжа (*junior college*). Поэтому, основываясь в первое время на западном опыте, российские франчайзинговые сети придут к собственному опыту. *McDonald's* до конца 2019 г. планирует открыть в Москве «Университет гамбургерологии», выпускники которого смогут получить профессиональное образование, соответствующее высшему в России. Кроме того, кампусы Университета гамбургерологии есть в Токио, Лондоне, Сиднее, Мюнхене, Сан Паулу. А три года назад появился учебный центр и в Китае, на одном из самых быстрорастущих рынков сети ресторанов быстрого обслуживания.

Подытоживая результаты настоящей части, отметим, что отечественный опыт развития франчайзинга будет в будущем только расширяться. Перспективы развития и интернационализации российского франчайзинга возрастают с отечественным брэндингом,

т.к. создание брэнда является неотъемлемой частью развития франчайзинга. Изменение политико-правовой среды должно способствовать формированию адекватной и полной правовой базы. Учитывая особую роль франчайзинга в социальной сфере, как укрепление социальной базы нового российского общества (формирование среднего класса), государство должно создавать благоприятные условия для развития российских франчайзинговых сетей. Помимо традиционных мер благоприятной фискальной политики для франчайзинга, а также возможного льготного кредитования на начальном периоде ведения бизнеса, можно ожидать внедрения государственных программ экономического образования, экономико-правового консультирования для вовлекаемых во франчайзинг представителей малого бизнеса. Наконец, благоприятная для франчайзинга государственная политика должна способствовать переносу на российскую почву более развитой бизнес-культуры в сервисных секторах потребительского и бизнес-рынков.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Интенсивное развитие франчайзинговых сетей стало наиболее заметной мировой тенденцией конца XX в. Очевидно, что она сохранится и в новом тысячелетии. Применительно к России в настоящее время трудно говорить о каких-то общих направлениях в организационном управлении. Однако можно с уверенностью утверждать, что, стимулируя франчайзинг и его элементы как систему управления бизнесом, государство способно создать предпосылки для перехода на новые, прогрессивные, формы управления. Опыт других стран демонстрирует, что предприниматели, прошедшие школу франчайзинга, морально гораздо лучше подготовлены к позитивному восприятию и других сетевых форм управления, которые уверенно прокладывают себе дорогу в мировом бизнесе и рано или поздно будут востребованы в России.

В настоящее время можно констатировать следующее.

1. Для развития системы франчайзинга в России *имеются объективные предпосылки* и переход к рыночным отношениям, возрождение духа предпринимательства, несомненно, усилят приток людей в систему франчайзинга. Это подразумевает обусловленную необходимость продвижения на российском и международном рынках брендов отечественных производителей.

2. В России формируется слой малого предпринимательства, субъектам которого необходима сегодня поддержка не только и не столько материальная, сколько *поддержка в организации самого бизнеса*, информационном обеспечении, маркетинговых исследованиях и рекламе.

3. В сфере российского бизнеса уже реально *существует система франчайзинга*, представленная не только зарубежными, но и российскими компаниями.

4. Для развития франчайзинга в России имеется блок основополагающих законов. Важнейшим из них является *Гражданский Кодекс РФ* (часть 2 и часть 4). Тем не менее, как мы уже показали, данная законодательная база является далеко не полной, требующей значительных корректировок и принятия специального закона «О франчайзинге».

Формирование экономической среды сегодня, благоприятной для предпринимательской деятельности в России, способствует интенсивному появлению разнообразных идей и проектов, многие из которых могут быть реализованы в рамках франчайзинга. Поэтому,

здесь будет интересен опыт Франции, где более 92,5% франчайзинговых сетей - отечественные. Французские предприятия малого бизнеса видят во франчайзинге средство организации борьбы против конкурентов крупного бизнеса не только на национальном уровне, но особенно при выходе на международный рынок.

Для становления нового класса предпринимателей в России франчайзинговые отношения имеют большое значение. Например, известно, что имеется огромный неудовлетворенный спрос на услуги по ремонту и обслуживанию сложной техники. Такие гиганты, как ЗИЛ, КамАЗ и др. предприятия автомобильной промышленности, крупные заводы не имеют средств на развертывание широкой сети послепродажного обслуживания и ремонта своих изделий. В этих условиях выгодно предпринимателям заключать франчайзинговые соглашения с крупной фирмой на предоставление права ремонта изделий данной компании при условии гарантированного снабжения запасными частями. Более солидные компании могут попытаться приобрести право на их выпуск. Ярким положительным примером в данном случае являются отечественные нефтяные компании-гиганты – «Лукойл», «Газпромнефть», «Роснефть», успешно использующие свои франчайзинговые сети при сбыте своей продукции на автозаправочных комплексах, создав на них мастер-франчайзы.

Благодаря франчайзингу совладельцами независимых предприятий или торговых точек могут стать даже *отдельные люди со средним достатком* или группа лиц. На правах франчайзи могут работать и *совместные предприятия*, привлекательные для зарубежных инвесторов, так как они позволяют им избежать риска, связанного с прямым вложением средств, — основные расходы и ответственность ложатся на франчайзи.

Зарубежные компании, с которыми будут заключены франчайзинговые соглашения, *могут предоставлять франчайзи право продавать продукцию или оказывать услуги за свободно конвертируемую валюту*, часть которой *поступит в бюджет* в виде платежей. При наличии удачного товара/услуги, т.е. того, с чем можно выйти на рынок, и российские предприятия станут франчайзерами, благодаря чему часть прибыли, полученной от продажи продукции за рубежом, возвратится в Россию в свободно конвертируемой валюте.

Российские бизнесмены, которые решат *интернационализировать* свой бизнес на основе системы франчайзинга, могут использовать как минимум *пять методов*:

- *предоставить право заключения франчайзинговых*

соглашений в какой-либо стране только *обладателю специальной лицензии;*

- *создать отделение своей компании* в другой стране с правом выступать в роли франчайзера;
- *открыть дочернюю компанию* в другой стране, имеющую право заключать соглашения с франчайзи;
- *заключить прямое франчайзинговое соглашение* между франчайзером в одной стране и франчайзи — в другой;
- *образовать совместное предприятие,* отделение которого в одной из стран будет действовать на принципах франчайзинга [3, с. 446].

Важным составным элементом успешного внедрения франчайзинга в российскую практику является четкое и полное знание предпринимателями сущности франчайзинга, его разновидностей, преимуществ и недостатков. Система договорных отношений франчайзинга многообразна, условия каждого контракта зависят от вида деятельности франчайзера, его стабильности и места на определенном рынке товаров и услуг, особенностей местного рынка. В целом, построение франчайзинговых сетей, торговых или в сфере услуг, российскими компаниями мало чем отличается от специфики западных компаний. Они имеют схожие принципы образования. Единственное, что должны учитывать иностранные франчайзеры, входя на российский рынок со своими нематериальными активами, в первую очередь, с брэндами, в форме продолжения экспансии своих франчайзинговых сетей, и российские компании, создающие непосредственно российские сети с отечественными торговыми марками и, как итог, формируя тем самым франчайзинговые каналы трансфера этих активов (в первую очередь, брэндов и концепций ведения бизнеса на условиях франчайзингового соглашения) – это особую специфику российского рынка, отличающуюся огромным потенциалом и полем для развития франчайзингового бизнеса, а также формирующийся средний класс как предпринимателей, так и потребителей, каждый из которых заинтересован в распространении франчайзинговой концепции бизнеса в России, и не только на столичных рынках, но и в регионах. Так, общие принципы образования франчайзинговых сетей можно сгруппировать по двум основным направлениям: мероприятия, входящие в «пакет» начального обслуживания и программы по поддержанию работы франчайзинговой сети. Кроме того, как мы уже отметили, в России имеет место процесс становления непосредственно российских брэндов,

которые, в силу специфики своей бизнес-деятельности, могут быть пригодны для создания франчайзинговых сетей.

Кроме того, российские брэнды, создавшие свои франчайзинговые сети, очень быстро наработали гудвилл в создании покупателей, что говорит об успешности и «приживаемости» франчайзинга в России. Об этом свидетельствует не только сам факт роста внутринациональных сетей, но и постепенная их интернационализация – расширение франчайзинговых сетей за границы России, в первую очередь – в близлежащие сопредельные государства, а именно на рынки СНГ.

Многие российские предприятия располагают технологиями, которые помогают создавать качественные и необходимые потребителям товары/услуги. И если раньше им не приходилось искать способы и каналы реализации своей продукции потребителю — большинство работало по централизованному заказу - то сейчас это уже стало насущной необходимостью. Многие предприниматели и руководители предприятий ссылаются на нехватку оборотных средств, подразумевая, что реализация обширной маркетинговой стратегии требует значительных финансовых вложений, которых у предприятия просто нет. Однако это не совсем так — именно франчайзинг может помочь оперативно расширить рынки своего сбыта и при этом позволить не вкладывать значительных объемов средств.

С учетом российской специфики особую роль приобретает финансовый фактор. В России начинающий предприниматель с трудом может получить банковский кредит на развитие бизнеса. В то же время банки намного более активно сотрудничают с франчайзи, особенно если франчайзер, будучи за заинтересованной стороной, выступит в качестве гаранта при получении кредитов или осуществлении операции финансового лизинга. В настоящее время развитие российского предпринимательства в первую очередь малого, затрудняется повышенными коммерческими рисками. Реализация современных бизнес-проектов требует от предпринимателя широких знаний в области управления, маркетинга, рекламы и умения учитывать особенности проекта. Отработка эффективной схемы и методов делопроизводства в каждом конкретном случае требует больших временных и материальных затрат. Но уже в настоящее время появляются коммерческие и общественные организации, главная цель которых – помочь развитию франчайзинга в России: *Baker & McKenzie, Earnst & Young, Norton Rose, Pioneer Investment, Coopers & Lybrand*, Московский фонд поддержки малого



предпринимательства, Российская ассоциация развития франчайзинга, Российская ассоциация развития малого бизнеса и т.д.

Очевидно, что организация предприятия на условиях франчайзинга значительно снижает предпринимательские риски, так как в этом случае происходит использование уже отработанного и доказавшего свою эффективность бизнеса. Таким образом, развитие франчайзинга в России может оказаться одной более эффективных форм поддержки малого предпринимательства, это одно из возможных решений столь важной государственной задачи.

Необходимо отметить, что именно франчайзинг помогает увеличить социальную прослойку среднего класса путем предоставления возможности для открытия и совершенствования собственного бизнеса, ориентированность на которое как на идеальную форму приложения собственных творческих ресурсов является одним из ценных стержней слоя «средних русских».

В ближайшее время ряд компаний, активно использующих коммерческую концессию в центральном регионе, начнут развивать франчайзинговое направление деятельности в других регионах. Среди наиболее привлекательных и перспективных регионов для деятельности франчайзинговых компаний, кроме уже отмеченных нами Центрального и Северо-Западного регионов, можно выделить такие города и территории, как Нижний Новгород, Ростов-на-Дону, Самара, Тольятти, Пермь, Екатеринбург, Новосибирск, Владивосток, Иркутск, Черноморское побережье Краснодарского края.

В то же время для стимулирования данного процесса на общегосударственном уровне необходимо предпринять следующие шаги:

1. Широкомасштабная и многоотраслевая апробация процесса внедрения франчайзинга российских торговых марок в регионах России, а также в странах СНГ. Такое расширение франчайзинговых сетей и построение франчайзинговых каналов трансфера нематериальных активов послужит своего рода трамплином для распространения российских торговых марок за рубежом. Однако стоит учесть, что условия распространения франчайзинга в странах бывшего СССР и в мировом бизнес - пространстве существенно отличаются. И нельзя полагать, что успех франчайзинга в СНГ неизменно приведет к успеху на международном уровне.

2. Принятие правовой и нормативной базы по регулированию франчайзинговых отношений.

3. Четкое и безукоризненное соблюдение международных норм стандартизации и сертификации. В настоящее время сертификационные и метрологические мероприятия в России приводятся к уровню международных стандартов.

4. Формирование благоприятного имиджа самой концепции франчайзинга и разграничение ее от концепции «многосетевого маркетинга». Основная отличительная черта франчайзингового бизнеса - выстраивание концептуальной схемы построения бизнеса, тогда как «многосетевой» маркетинг связан с вовлечением отдельных личностей в процесс распространения отдельного товара. Франчайзинг обеспечивает именно независимое ведение собственного бизнеса под торговой маркой известной фирмы.

5. Широкомасштабная пропаганда и консультирование по вопросам франчайзинга на местном уровне с привлечением сил исполнительной и законодательной власти. В данном направлении Москва является первопроходцем. Была создана специальная программа по поддержке малого бизнеса столицы – «Создание новых малых предприятий с использованием механизма франчайзинга».

6. Повышение образовательного и квалификационного уровня специалистов-консультантов по вопросам франчайзинга.

7. Создание системы кредитования и финансирования франчайзинговых проектов. Международная практика привлечения льготного финансирования франчайзинговых проектов достаточно распространена. В России же только наиболее крупные российские банковские структуры, укрепляя свои позиции на мировом финансовом рынке, получают доступ к зарубежным частным франчайзинговым кредитам. Привлечение средств под франчайзинговые проекты идет не только через частные банки, но и через частные и государственные общественные специализированные франчайзинговые фонды в рамках программ финансирования малого бизнеса.

8. Использование франчайзингового бизнеса при решении социальных проблем общества: решение проблем безработицы для женщин, а также для инженерно-технической прослойки общества.

Таким образом, в России реально сложилась благоприятная экономическая ситуация, сформировалась необходимая инфраструктура и определены основные проблемы и перспективы, решение которых позволит стимулировать развитие здесь международного франчайзинга. Франчайзинг будет способствовать уменьшению уровня дефрагментарности развития экономики страны

и изменению структуры ВВП России, а именно увеличению доли малого и среднего бизнеса в его создании и уменьшению доли предпрятии, ориентированных на экспорт сырья.

При создании российской системы франчайзинга следует иметь в виду, что франчайзинговая сеть состоит в основном из малых предприятий. Это означает, что человеческий фактор играет в ней очень большую роль. Отечественный предприниматель существенно отличается от своих коллег на Западе и Востоке. Поэтому прямое заимствование зарубежного опыта вряд ли приведет к успеху. Выработка окончательных решений – прерогатива сообщества российских предпринимателей.

Франчайзинговые сети, благодаря своим структурным особенностям, предоставляют государству значительно больше возможностей адресно воздействовать на процессы развития малого бизнеса в регионах. Структура франчайзинговых сетей позволяет надеяться, что их распространение в российском малом бизнесе – сначала в экономически развитых регионах, а затем и в других регионах России – приведет к распространению этой инновационной формы бизнеса. В результате, повышение внимание государства к франчайзинговому бизнесу следует рассматривать как часть российской региональной политики, которая имеет не только чисто экономическую, но и социальную цель – расширение и укрепление представителей среднего класса в российских регионах. Изучение опыта Центрального и Северо-Западного регионов России могло бы помочь выработать специальную программу поддержки и совершенствования франчайзинговых отношений.

Таким образом, все сказанное должно постепенно привести к тому, что на основе западного опыта изучения и принятия концепций трансфера нематериальных активов, в России со временем сложится необходимая для развития бизнеса теоретическая основа по изучению и определению своего места в общей теории международного бизнеса концепции международного трансфера нематериальных активов, и в частности, международного франчайзинга, как одного из каналов подобного трансфера. Причем, принимая во внимание вступление России в ВТО, меры эти должны иметь в значительной степени не явный, но латентный характер и заключаться не столько в фискальной политике по отношению к вновь образовавшимся франчайзи, сколько в правовой защите их экономического положения и в повышение экономического и правового знания российских участников этой относительно новой для нашей страны системы предпринимательства.

### СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Аверкиев А. Б. Инновационная деятельность по созданию информационного пространства управления предприятием на основе реинжиниринга. Монография. - КСИ, 2004.
2. Бабинцева Н. С. Мировая экономика. – СПб.: Изд-во СПбГУ, 2003.
3. Багиев Г. Л., Моисеева Н. К., Никифорова С. В. Международный маркетинг. – СПб.: Питер, 2001.
4. Балабанов И. Т., Балабанов А.И. Внешнеэкономические связи. – М.: Финансы и статистика, 1998.
5. Бердина М. Ю., Бердин А. Э. Особенности регулирования франчайзинговых отношений в Великобританиию. // MODERN SCIENTIFIC CHALLENGES AND TRENDS. International conference. 20th september 2018. Wydawnictwo Naukowe «iScience». – Poland, Warsaw, 2018
6. Блинов А. Знакомьтесь – франчайзинг // Бизнес. 1996. №7.
7. Бляхман Л. С., Петров А. Б. Интегрированная технологическая цепь как объект управления в глобальной экономике // Проблемы современной экономики. Евразийский международный научно-аналитический журнал. 2003. №1(5).
8. Ван Вотершут У. Маркетинг-микс // Маркетинг / Под ред. М. Бейкера. – СПб.: Питер, 2002.
9. Вацковский Ю. Международный франчайзинг – оформление договорных отношений // Право и экономика. 1997. №2.
10. Городов О. «Собственность» и «интеллектуальная собственность» // Интеллектуальная собственность. 1994. №9-10.
11. Гражданский Кодекс РФ: Ч.1 и Ч.2. – М.: Юристъ, 1999.
12. Гражданский Кодекс РФ. Часть 4. От 18 декабря 2006 г. № 230-ФЗ
13. Дильтей Ж. Франчайзинг: пер. с франц. / Под науч. ред. В. И. Черенкова. – СПб.: Издательский дом «Нева», 2003.
14. Дозорцев В. А. Новая эра в охране исключительных прав // Право и экономика. 1995. № 15-16.
15. Житенко Е. Д. Трансферт технологий: причины успеха // <http://econom.nsu.ru>
16. Закон Дубена // ФЗ Франции №89-108 от 31 декабря 1989 г. о развитии торговых и ремесленных предприятий и об улучшении их экономического, юридического и социального положения.
17. Зарубежные сетевые отели в России (май 2018). URL: <https://medium.com/shabbat-review> (Дата обращения 10.10.2018)
18. Земляков Д. Н., Макашев М. О. Франчайзинг. Интегрированные формы организации бизнеса. – М.: Юнити-Дана, 2003.

19. Интеллектуальная собственность. В 2 кн. – Минск: Амалфея, 1997.
20. Клейн Б., Кроуфорд Р. Дж., Алчиан А. Вертикальная интеграция, присваиваемая рента и конкурентный процесс заключения контрактов. В кн.: Слуцкий А. Г. (ред.) Вехи экономической мысли. Т.5: Теория отраслевых рынков. – СПб.: Экономическая школа, 2003.
21. Климов С. М. Интеллектуальные ресурсы общества. – СПб.: ИВЭСЭП, Знание, 2002.
22. Конвенция, учреждающая Всемирную организацию интеллектуальной собственности от 14 июля 1967 г. / Международная конвенция. Подписана в Стокгольме 14.07.1967 (с изм. от 28.09.1979).
23. Контракт с инофирмой. Энциклопедия международных контрактных отношений / Под ред. М. Б. Биржакова. – СПб.: ОЛБИС, САТИС, 1995.
24. Кочетков Г. Б. Социальная функция франчайзинга // Человек и труд. 2000. №2.
25. Кочетков Г. Б. Франчайзинг: организация малого бизнеса // США, Канада: экономика, политика, культура. 2000. №4.
26. Ленин В. И. По поводу так называемого вопроса о рынках. – М.: Политиздат, 1986.
27. Ляско А. Трансакционные издержки франчайзинговых и лицензионных соглашений // Вопросы экономики. 2002. №9.
28. Мадридское соглашение о международной регистрации знаков от 14 апреля 1891 г. // Интеллектуальная собственность. В 2 кн. – Минск: Амалфея, 1997.
29. Масленников В. В. Предпринимательские сети в бизнесе. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1997.
30. Международные экономические отношения / А.И. Евдокимов и др. 2-е изд. – М.: Проспект, 2013.
31. Мендельсон М. Руководство по франчайзингу / Пер. с англ. Л. Т. Исаенковой и И. Г. Минервина. – М.: Соваминко, 1995.
32. Мюррей Я. Франчайзинг / Пер. с англ. К. Любимова. – СПб.: Питер, 2004.
33. Назаренко Е. Текущее состояние и перспективы развития франчайзинга в России // Управление компанией. 2002. №6.
34. Назаренко Е. Текущее состояние и перспективы рынка франчайзинга в России // Аналитический банковский журнал. 2001. № 6 (73).
35. Наши за границей. URL: <http://www.buybrand.ru/articles/17637/>. (Дата обращения 13.10.2017)

36. Новосельцев О. В. Коммерческая концессия (франчайзинг): история, формы, правовое регулирование, оценка // Инновации. 2002. №9-10 (56-57).
37. Официальный сайт Госкомстата России. URL: <http://www.gks.ru/> (дата обращения 02.09.2018).
38. Официальный сайт журнала Entrepreneur. URL: <http://www.entrepreneur.com/franzone>
39. Официальный сайт информационного агентства Bloomberg. URL: <https://www.bloomberg.com>
40. Официальный сайт компании РосБизнесКонсалтинг. URL: <https://www.rbc.ru/business>
41. Официальный сайт компании РОСИНТЕР. URL: <http://www.rosinter.ru/company/>
42. Официальный сайт компании Baskin Robbins. URL: <http://baskinrobbins.ru/franshize/>
43. Официальный сайт компании SPAR. URL: <http://spar.ru/review2017>
44. Официальный сайт международного валютного фонда. URL: [www.imf.com](http://www.imf.com)
45. Официальный сайт Международной Ассоциации Франчайзинга. URL: <http://www.franchise.org>
46. Официальный сайт Немецкой Ассоциации Франчайзинга. URL: <https://www.franchiseverband.com/aktuelles-erfahren/>
47. Официальный сайт Российской ассоциация развития франчайзинга. URL: <http://www.rarf.ru>
48. Официальный сайт Французской Ассоциации Франчайзинга. URL: <http://www.franchise-fff.com>
49. Парижская конвенция по охране промышленной собственности от 20 марта 1883 г. // Интеллектуальная собственность. В 2 кн. – Минск: Амалфея, 1997.
50. Поворин С. В. Тенденции развития франчайзинга в мировой экономике // Маркетинг в России и за рубежом. 1998. №3.
51. Правило Федеральной Торговой Комиссии США по Требованиям раскрытия информации и Запрещениям в отношении франчайзинга и бизнес-возможностей совместных предприятий // [www.unidroit.org](http://www.unidroit.org)
52. Проничкин А. Франчайзинг по-нашему: особенности национальных колдобин // Лизинг-ревью. 2002. №2.
53. Разделить и умножить. Главные тренды франчайзинга в России. URL: [http://business-magazine.online/fn\\_15312.html](http://business-magazine.online/fn_15312.html). (Дата обращения 08.11.2017)

54. Рейтинг РБК: топ-50 самых популярных франшиз 2016 года. URL: [https://www.rbc.ru/ratings/own\\_business/](https://www.rbc.ru/ratings/own_business/) (Дата обращения 06.03.2017)
55. Рыкова И. В. Франчайзинг: новые технологии, методология, договоры. – М.: Современная экономика и право, 2000.
56. Санников А. Г. Интеллектуальные активы // Интеллектуальная собственность. 2000. №5.
57. Свиткова М. Ю. Дуализм таможенно-тарифного регулирования трансфера интеллектуальной собственности в сетях международного франчайзинга // Инфраструктурное обеспечение коммерческой деятельности. Материалы научно-практической конференции ППС. Молодых ученых, аспирантов и докторантов, вузов России и Армении. 25 февраля 2005. – РГЭУ «РИНХ», Ростов-на-Дону, 2005.
58. Свиткова М. Ю. Национально-правовые особенности регулирования франчайзинговых соглашений / Новая экономика. Монография / Под ред. проф. Е.Ф. Авдокушина, проф. В.С. Сизова. – М.: Магистр, 2009
59. Свиткова М. Ю. Национально-правовые и кросс-культурные проблемы глобализации франчайзинга // Инновации. 2005. №5 (82).
60. Свиткова М. Ю. Роль нематериальных активов при формировании франчайзингового канала // Таможенная политика в условиях трансформации российской экономики: реалии и проблемы нового таможенного законодательства: Межвузовский сборник научных трудов студентов, слушателей и молодых ученых. – РГЭУ «РИНХ», Ростов-на-Дону, 2004.
61. Свиткова М. Ю. Финансовые аспекты международного франчайзингового соглашения // Проблемы обеспечения конкурентоспособности в современных условиях развития: Материалы Всероссийского научно-практического симпозиума в 2-х чч. – СПб.: Изд-во «Инфо-да», 2002.
62. Свиткова М. Ю. Франчайзинговые сети как средство «выживания» и «борьбы» компаний в международном бизнесе // Рубикон. 2005. №34.
63. Сингер А. Гиперконкуренция // Информационные технологии в бизнесе / Под ред. М.Желены. – СПб.: Питер, 2002.
64. Слесарев Е. С. Воздействие международных альянсов на процесс создания организационного знания // Менеджмент в России и за рубежом. 1999. №4.

65. Слуцкий А. Г. (ред.) Вехи экономической мысли. Т.5: Теория отраслевых рынков. – СПб.: Экономическая школа, 2003.
66. Смирнов Г. И. Тесно под одной крышей // Вопросы изобретательства. 1991. №1.
67. Стенворт Дж., Смит Б. Франчайзинг в малом бизнесе / Пер. с англ. под ред. Л.Н. Павловой. – М.: ЮНИТИ, 1996.
68. Страссман П. Информация в век электроники: проблемы управления. – М., 1987.
69. Страссман П. Как измерить знания? // Computerworld Россия. 1998. №15.
70. Стюарт Т. Интеллектуальный капитал. Новый источник богатства организации / Новая постиндустриальная волна на Западе. Антология. Под ред. В. Л. Иноземцева. – М.: Academia, 1999.
71. Тис Д. Дж. Получение экономической выгоды от знаний как активы: «новая экономика», рынки ноу-хау и нематериальные активы // Российский журнал менеджмента. 2004. №1. том 2.
72. Уильямсон О. Экономические институты капитализма: фирмы, рынки, «отношенческая» контракция. – СПб.: Лениздат, 1996.
73. Унифицированный Циркуляр по Предложению Франчайз // Североамериканская Ассоциация Охранных Администраторов, [www.unidroit.org](http://www.unidroit.org)
74. Франчайзинг: бизнес, практика и возможности // Энциклопедия маркетинга, <http://www.marketing.spb.ru>
75. Франчайзинг – драйвер роста отечественной экономики. – М.: РАФ, 2017.
76. Франчайзинг в регионах: прогнозы, тренды, мнения. URL: <http://www.buybrand.ru/articles/11094/>. (Дата обращения 25.05.2016)
77. Фулоп К. Франчайзинг // Маркетинг / Под ред. М. Бейкера. – СПб.: Питер, 2002.
78. Фуруботн Э. Г., Рихтер Р. Институты и экономическая теория: достижения новой институциональной экономической теории / Пер с англ. под ред. В.С. Катькало, Н.П. Дроздовой. – СПб.: Издат. дом Санкт-Петербур. гос. ун-та, 2005.
79. Черенков В. И. Глобальная маркетинговая среда. Опыт концептуальной интеграции: Монография. – СПб.: Изд-во СПбГУ, 2003.
80. Черенков В. И. Комплексный глобальный интегрированный маркетинговый канал: генезис и концепция // Инновации. 2003. № 7 (64).



81. Черенков В. И. Маркетинговая экология // *Инновации*. 2002. №9-10 (56-57).
82. Черенков В. И. Международные бизнес-операции в контексте маркетинговых стратегий // *Инновации*. 2004. №1 (68).
83. Черенков В. И. *Международный маркетинг*. – СПб.: Знание, 1998.
84. Черенков В. И. *Международный маркетинг*. – СПб.: ИВЭСЭП, Знание, 2003.
85. Черенков В. И., Свиткова М. Ю. Низкорисковые каналы трансфера инновационного знания: франчайзинг и лицензинг // *Инновации*. 2004. №6 (73).
86. Энгельс Ф. Карл Маркс. К критике политической экономии // Маркс К., Энгельс Ф. Соч., Изд. 2-е, Т. 13.
87. Эффективное использование интеллектуальной собственности. Доклад Центра Стратегических разработок. – М., 2017. Эл.ресурс. URL:  
[https://csr.ru/wp-content/uploads/2017/10/Intellektualnaya\\_sobstvennost\\_doklad.pdf](https://csr.ru/wp-content/uploads/2017/10/Intellektualnaya_sobstvennost_doklad.pdf).  
(Дата обращения 25.09.2018)
88. Adams, J., Mendelson, M. Recent Development in Franchising // *Journal of Business Law*. 1986.
89. Agrawal, D., Lal, R. Contractual Arrangements in Franchising: an Empirical Investigation // *Journal of Marketing Research*. 1995. vol. 32 (3).
90. Alon, I. Key Success Factors in the Franchising Sector in the Retailing Sector // *Proceedings of the Southwest Academy of Management*, (45th Annual Meeting) Orlando, Florida, 2004. March 3-6.
91. Alon, I., Anttonen, N., Tuunanen, M. The International Business Environment of Franchising in Russia // *Academy of Marketing Science Review*. 2005. vol. 5.
92. Alon, I., Banai, M. Executive Insights: Franchising Opportunities and Threats in Russia // *Journal of International Marketing*. 2000. vol. 8(1).
93. Alon, I., McKee, D. Towards a Macro Environmental Model of International Franchising // *Multinational Business Review*. 1999. vol. 7 (Spring).
94. Alon, I., Toncar, M.K. Franchising Opportunities and Impediments in Russia // *Proceedings of the 13<sup>th</sup> Annual Society of Franchising Conference*. Miami, FL, USA., 1999. March 6-7.
95. Alon, I., Toncar, M., McKee, D. Evaluating Foreign-Market Expansion for International Franchising Expansion // *Proceedings of 14<sup>th</sup> Annual*

- International Society of Franchising Conference*. San Diego, CA, USA, 2000. Feb. 19-20.
96. Baroncelli, A., Manaresi, A. Franchising as a Form of Divestment: an Italian Study // *Industrial marketing management*. 1997.
  97. Baucus, D.A., Baucus, M.S., Human, S.E. Choosing a Franchise: How Base Fees Royalties Relate to the Value of the Franchise // *Journal of Small Business Management*. 1993. vol. 31 (3).
  98. Best, R. J. Market-Based Management: Strategies for Growing Customer Value and Profitability. – Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ, 2004.
  99. Birkeland, P. M. Franchising Dreams: the Lure of Entrepreneurship in America. – The University of Chicago Press, Chicago, 2002.
  100. Blair, R. D., Lafontaine, F. The Economics of Franchising. – Cambridge University Press, NY, 2005.
  101. Bradley, F. International Marketing Strategy. – Prentice Hall Int., UK, 1991.
  102. Brickley, J., Dark, F. The Choice of Organizational Form: The Case of Franchising // *Journal of Financial Economics*. 1987. vol. 18.
  103. Brickley, J. Dark, F., Weisbach, M. The Economic Effects of Franchise Termination Laws // *Journal of Laws and Economics*. 1991. vol. 34 (1).
  104. Brooking, A. Intellectual Capital. – International Thomsom Business Press, London, 1998.
  105. Brooking, A., Motta, E.A. Taxonomy of Intellectual Capital and Methodology for Auditing It // *17<sup>th</sup> Annual National Business Conference*, McMaster University, Hamilton, Ontario, Canada, 1996, January 24-26.
  106. Bucher, M. International Development: Proceed Cautiously // *Franchising World*. 1999. vol. 31(1).
  107. Building a Thriving Business, One Computer at a Time // [www.marketingpower.com](http://www.marketingpower.com), April 11, 2003.
  108. Bush, R., Tatham, R., Hair, J. Community Location Decisions by Franchisors: a Comparative Analysis // *Journal of Retailing*. 1976. vol. 52.
  109. Carney, M., Gedajlovic, E. Theoretical Integration in Franchising System: Agency Theory and Resource Explanation // *Strategic Management Journal*. 1991. vol. 12.
  110. Caves, R. E., Murphy II, W. F. Franchising: Firms, Markets, and Intangible Assets // *Southern Economic Journal*. 1976. vol. 42.

111. Curran, J., Stanworth, J. Franchising in the Modern Economy – Towards a Theoretical Understanding // *International Small Business Journal*. 1983. vol. 2 (1).
112. Czinkota, M. R., Ronkainen, I. A. International Marketing. – The Dryden Press, Fort Worth, etc., 1998.
113. Dant, R. P., Kaufmann, P. J., Paswan, A.K. Ownership Redirection in Franchised Channels // *Journal of Public Policy and Marketing*. 1992. vol. 11.
114. Dant, R. P., Paswan, A. K., Stanworth, J. Ownership Redirection – Trends in Franchising // *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*. 1996. vol. 2 (3).
115. Delteil, G. La franchise commerciale. – Presses Universitaires de France, 2002.
116. Desouza, G. Royalty methods for intellectual property // ABI INFORM. National Association of Business Economists, 1999.
117. Diaz, R. M., Gurnick, S. Franchising. – Hasting House, NY, 1969.
118. Dnes, A.W. «Unfair» Contractual Practices and Hostages in Franchise Contracts // *Journal of Institutional and Theoretical Economics*. 1992. vol. 148.
119. Eroglu, S. The Internationalization Process of Franchise Systems: a Conceptual Model // *International Marketing Review*. 1992. vol. 9 (5).
120. Ezingcard, J.-N., Leigh, S., Chandler-Wilde, R. Knowledge Management at Ernst&Young UK: Getting Value Through Knowledge Flows, 2000, in: Proceeding of the 21<sup>st</sup> International Conference on Information Systems – ICIS 2000, Brisbane (Queensland, AU), December, 10<sup>th</sup>–13<sup>th</sup> 2000.
121. Fladmoe-Lindquist, L. International Franchising: Capabilities and Development // *Journal of Business Venturing*. 1996. vol. 11.
122. Floyd, C., Fenwick, G. Toward a Model of Franchise System Development // *International Small Business Journal*. 1999. vol. 17 (4).
123. Franchise Business Economic Outlook for 2018. – IFA, 2018
124. Franchising in France. URL: <https://www.export.gov/article?id=France-Franchising> (дата обращения 18.07.2018)
125. Franchising: an International Perspective / ed. By F. Hoy and J. Stanworth. – Routledge, NY, 2003.
126. Gallini, N. T., Lutz, N.A. Dual Distribution and Royalty Fees in Franchising // *Journal of Laws, Economics and Organizations*. 1992. vol. 8 (3).
127. Good W.S. Building a Dream: a Comprehensive Guide to Starting a Business of Your Own. – McGraw-Hill Ryerson Ltd., UK, 1999.

128. Grant, R. M. Prospering in Dynamically-competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration // *Organization Science*. 1996. July-August. vol. 7. №4.
129. Gumesson, E. Relationsmarknadsforing: Fran 4P till 30R Liber-Hermods, Malmo, 1998.
130. Hall, E. T. How Cultures Collide // *Psychology Today*. 1976. July.
131. Handfield, G. K. Problematic Relations: Franchising and the Law of Incomplete Contracts // *Stanford Law Review*. 1990. vol. 42.
132. Hing, N. Franchisee Satisfaction: Contributors and Consequences // *Journal of Small Business Management*. 1995. vol. 33 (2).
133. Hoffman, R., Preble, J. Franchising: Selecting a Strategy for Rapid Growth // *Long Range Planning*. 1991. vol. 24 (4).
134. Horowitz, J., Kumar, N. Strategies for Retail Globalization / Mastering Global Business. – Financial Times. 1998. Part VII5.
135. Hunt, Sh.D. Franchising: Promises, Problems, Prospects // Franchising: an International Perspective / ed. By F. Hoy and J. Stanworth. – Routledge, NY, 2003.
136. Hunt, Sh. D. The Socioeconomic Consequences of the Franchise System of Distribution // *Journal of Marketing*. 1972. vol. 36 (July).
137. Hunt, Sh. D. The Trend Towards Company-operated Units in Franchise Chains // *Journal of Retailing*. 1973. vol. 49 (2)
138. Hunt, Sh. D., Jacobs, H. D. An Evolution of Franchisee Independence // *Marquette Business Review*. 1976. vol. 19.
139. Hunt, Sh. D., Nevin, J. R. Full Disclosure Laws in Franchising: an Empirical Investigation // *Journal of Marketing*. 1976. hjjvol. 40.
140. Hunt, Sh. D., Nevin, J. R. Power in a Channel of Distribution: Sources and Consequences // Franchising: an international perspective / ed. by F. Hoy and J. Stanworth. – Routledge, NY, 2003.
141. Hunt, Sh. D., Nevin, J. R. Tying Agreements in Franchising // *Journal of Marketing*. 1975. vol. 39.
142. Huszagh, S. M., Huszagh, F. W., McIntyre, F.S. International competition in the context of competitive strategy and the theory of the firm // *International Marketing Review*. 1992. vol. 9 (5).
143. IFA's Franchise opportunities Guide, 1998.
144. Intellectual Property Reading Material. – WIPO Publication, Geneva, 1995.
145. Julian, S. C., Castrogiovanni, G. J. Franchisor geographic expansion // *Journal of Small Business Management*. 1995. vol. 33 (2).

146. Justis, R. T., Olsen, J. E., Chan, P.S. Using Market Research to Enhance Franchisee/Franchisor Relationships // *Journal of Small Business Management*. 1993. vol. 32 (2).
147. Kaufmann P., Rangan, V. A Model for Managing System Conflict During Franchise Expansion // *Journal of Retailing*. 1990. vol. 66 (2).
148. Kedia, B. L., Ackerman, D. J., Bush, D. E., Justis, E. T. Determinants of Internationalization of Franchise Operations by US Franchisors // *International Marketing Review*. 1994. vol. 11 (4).
149. Kedia, B. L., Ackerman, D. J., Justis, E. T. Changing Barriers to the Internationalization of Franchising Operations: Perception of Domestic and International Franchisors // *International Executive*. 1995. vol. 37 (4).
150. Knight, R. N. The Independence of the Franchise Entrepreneur // *Journal of Small Business Management*. 1984. vol. 22 (2).
151. Konigsberg, A. S. Around the World with Franchise Legislation // *Franchising World*. 1999. vol. 31 (3).
152. Lafontaine, F. Agency Theory and Franchising: Some Empirical Results // *RAND Journal of Economics*. 1992. vol. 23.
153. Lafontaine, F. Contractual Arrangements as Signaling Devices; Evidence from Franchising // *Journal of Laws, Economics and Organizations*. 1993. vol. 9.
154. Lafontaine, F. How and why do franchisors do what they do: A survey report. In P. Kaufmann, ed., *Franchising: Passport for Growth and World of Opportunity*. 6<sup>th</sup> Annual Proceeding of the Society of Franchising, International Center for Franchise Studies. – University of Nebraska, 1992.
155. Lafontaine, F. Within market price dispersion in franchised chains. In D. Welsh, ed., *The International challenge – towards new franchising relationships*. 9th Annual Proceedings of the Society of Franchising, Institute for Franchise Management. – University of St. Thomas, 1995.
156. Lafontaine, F., Bhattacharyya, S. Double-sized Moral Hazard and the Nature of Share Contracts // *RAND Journal of Economics*. 1995. vol. 26.
157. Lafontaine, F., Kaufmann, P.J. The Evolution of Ownership Patterns in Franchise Systems // *Journal of Retailing*. 1994. vol. 70 (2).
158. Lapin, A.Jr. *Franchising: Power for Economic Equality* // *Franchising: an International Perspective* / ed. By F. Hoy and J. Stanworth. – Routledge, NY, 2003.
159. Linn, C-E. *Das Metaprodukt: Produktenwicklung und Marketing von Markenartikeln*. – Verlag Voderne Industrie, Gersthofen, 1992.

160. Loewinger A.P. Using International Franchising to Expand a Business // [www.bipc.com](http://www.bipc.com)
161. Luostarinen, R., Welch, L. International Business Operations. – Helsinki School of Economics, Helsinki, 3<sup>rd</sup> ed., 1997.
162. Maier, R. Knowledge Management Systems: Information and Communication Technologies for Knowledge Management. – Springer-Verlag Berlin, Heidelberg, 2002.
163. Majaro, S. International Marketing: A Strategic Approach to World Markets. – Routledge, London, NJ, 1993.
164. Martin, J. Franchising in the Middle East // *Management Review*. 1999. vol. 88 (6).
165. Mastering Marketing. – Prentice Hall, Financial Times, 1999.
166. Mathewson, G., Winter, R. Territorial Restrictions in Franchise Contracts // *Economic Inquiry*. 1994. vol. 32 (2).
167. McDonald, M., Wilson, H. The New Marketing: Transforming the Corporate Future. – Butterworth-Heinemann, Oxford, etc., 2002.
168. Mendelsohn, M. Russia's Franchise-Unfriendly Code // *Franchising World*. 1996. vol. 28(5).
169. Mendelsohn, M. The Guide to Franchising. – 2<sup>th</sup> ed., London, Cassell, 1992.
170. Mendelsohn M. The Guide to Franchising. – 5<sup>nd</sup> ed., PERGAMON PRESS, 1998.
171. Murray, J. How to Choose a Franchise. – 2<sup>nd</sup> ed., Kogan page, UK, 2004.
172. NatWest UK British Franchise Association Annual Survey of Franchising, 2003.
173. Nevin, J. R. Hunt, Sh. D., Ruekert, P. W. The Impact of Fair Practice Laws on a Franchise Channel of Distribution // *MSU Business Topics*. 1980. vol. 28 (3).
174. Oxenfeldt, A. R, Kelly, A. O. Will Successful Franchise Systems Become Wholly-owned Chains? // *Journal of Retailing*. 1968-69. vol. 44 (4).
175. Oxford English Dictionary, 1933.
176. Ozanne, U. B., Hunt, Sh. The Economic Effects of Franchising. US Select Committee on Small Business. – Washington: US Government Printing Office, 1971.
177. Peterson, A., Dant, R. Perceived advantages of the franchise option from the franchisee perspective: Empirical insights from a service franchise // *Journal of Small Business Management*. 1990. vol. 28 (3).

178. Polloc W. A., Golzen G. Franchising for Profit – The institute of chartered Accountants in England and Wales Chartered Accountants' Hall, Moorgate Place, London, 1985, Vol. 57.
179. Preble, J. F., Hoffman, R. C. Franchising Systems Around the Globe: a Status Report // *Journal of Small Business Management*. 1995. vol. 33 (2).
180. Queich, J., Harding, D. Brands Versus Private Labels // *Harvard Business Review*. 1996. №1.
181. Rubin, P. H. The Theory of the Firm and the Structure of the Franchise Contract // *Journal of Law and Economics*. 1978. vol. 21.
182. Schostack, L. Breaking Free from Product Marketing // *Journal of Marketing*. April. 1977.
183. Schultz, D. E., Kitchen, Ph.J. Communicating Globally: An Integrated Marketing Approach. – NTC Business Book, Chicago, 2000.
184. Sen, K. C. The Use of Initial Fees and Royalties in Business Format Franchising // *Managerial and Decision Economics*. 1993. vol. 14 (2).
185. Shane, S., Hoy, F. Special Edition on Franchise Relationships // *Journal of Business Venturing*. 1996. vol. 11.
186. Sklar, F. Franchises and Independence, Interorganizational Power Relations in a Contractual Context // *Urban Life*. 1977. vol. 6 (1).
187. Stanworth, J. The Franchise Relationship: Entrepreneurship or Dependence? // *Journal of Marketing Channels*. 1995. vol. 4 (1/2).
188. Stanworth, J., Curran, J. Colas, burgers, shakes and shirkers: towards a sociological model of franchising in the market economy // Franchising: an international perspective / ed. by F. Hoy and J. Stanworth. – Routledge, NY, 2003.
189. Stanworth, J., Curran, J., Hough, J. The franchised small enterprise: formal and operational dimensions of independence. In J. Lewis, J. Stanworth and A. Gibbs, eds., Success and Failure in Small Business. – Aldershot, England: Gower Publishing, 1983.
190. Stanworth, J., Hoy, F. Franchising: An International Perspective. Routledge, NY, 2003.
191. Stanworth J., Purdy D. The impact of franchising on the development prospects of small and medium-sized enterprises in Europe – International franchise research center, University of Westminster, London. June 1999.
192. Stanworth, J, Smith, B. The Barclays Guide to Franchising for the Small Business. – Blackwell, UK, 1991.
193. Sveiby, K.-E. Measuring Intangibles and Intellectual Capital – An Emerging First Standard / Internet version, August 5, 1998

194. Sveiby, K.-E. *The New Organizational Wealth: Managing & Measuring Knowledge-Based Assets*. – Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, 1997.
195. Sveiby, K.-E., Lloyd, T. *Managing Knowhow*. – Bloomsbury, London, 1987.
196. Tarbutton Lloyd T. *Franchising: The How-To Book*. - Prentice Hall, 1986, 226 p.
197. Teece, D.J. The market for know-how and the efficient international transfer of technology // *Annals of the American Association of Political and Social Sciences*, 1981, November.
198. Terry, A. Policy Issues in Franchise Regulation: the Australian Experience // *International Journal of Franchising and Distribution Law*. 1991. vol. 6.
199. Top Global Franchises Ranking 2018. URL: <https://www.entrepreneur.com/franchises/topglobal>
200. Vaughn, C.L. *Franchising, Its Nature, Scope, Advantages, and Development*. – 2<sup>nd</sup> ed., Lexington, MA: Lexington Books, 1979.
201. Vernon, R. Product Cycle Hypothesis in a New International Environment // *Oxford Statistical and Economic Papers*. November. 1979.
202. Walker, B. J. A Comparison of International vs. Domestic Expansion by US Franchise Systems. – Washington, D.C.: International Franchise Association, 1989.
203. Walker, B. J., Etzel, M. J. The Internationalization of US Franchise Systems: Progress and Procedures // *Journal of Marketing*. 1973. vol. 37.
204. Welsh, L. S. Development in international franchising // *Journal of Global Marketing*. 1992. vol. 6 (1&2).
205. Withane, S. Franchising and Franchisee Behavior: An examination of options, personal characteristics, and the motives of Canadian entrepreneurs // *Journal of Small Business Management*. 1991. vol. 29 (1).
206. Zack, M.H. Developing a Knowledge Strategy // *California Management Review*. 1999. Vol. 41 (3).
207. Zeidman, Ph.F. Franchising in Russia: Sorting It All Out // *Franchising World*. 1995. vol. 27(6).
208. Zeidman, Ph.F. The Last Ten Years...The Next Ten Years // *Franchising World*. 2000. vol. 32 (1).



209. Seid M. The History of Franchising. URL:  
<https://www.thebalancesmb.com/the-history-of-franchising-1350455>  
(Дата обращения 13.05.2018)

**МОНОГРАФИЯ**

Бердина М. Ю.  
Бердин А. Э.

**МЕЖДУНАРОДНЫЙ ФРАНЧАЙЗИНГ:  
ПУТИ ТРАНСФЕРА НЕМАТЕРИАЛЬНЫХ  
АКТИВОВ БИЗНЕСА**

Subscribe to print 10/01/2019. Format 60×90/16.  
Edition of 300 copies.  
Printed by “iScience” Sp. z o. o.  
Warsaw, Poland  
08-444, str. Grzybowska, 87  
info@sciencecentrum.pl, <https://sciencecentrum.pl>



ISBN 978-83-66216-01-3



9 788366 216013