

## ФРАНЧАЙЗИНГ КАК ФОРМА КООПЕРАЦИИ: ПОПЫТКА АНАЛИЗА

### FRANCHISING AS A FORM OF COOPERATION: AN ATTEMPT AT ANALYSIS

*E. Narkevich*

#### Annotation

The present paper contains an analysis of existing approaches towards franchising. We demonstrate that existing definitions are based on a single feature of franchising and do not encompass all its nature. Characteristic features of franchising are listed. A new definition based on these features is proposed.

**Keywords:** franchising, franchisor, franchisee, access to resources, outsourcing.

*Наркевич Елена Григорьевна*

*Аспирант,*

*Санкт–Петербургский институт гуманитарного образования*

#### Аннотация

В статье дан анализ подходов к определению франчайзинга. Показано, что существующие определения франчайзинга опираются лишь на один из признаков франчайзинга и не охватывают все его содержание. Выявлены отличительные свойства франчайзинга. Предложено новое определение франчайзинга, опирающееся на эти свойства.

#### Ключевые слова:

Франчайзинг, франчайзер, франчайзи, доступ к ресурсам, аутсорсинг.

Франчайзинг представляет собой эффективный инструмент развития бизнеса как для собственника торговой марки (который получает возможность использовать на льготных условиях чужой капитал для развития собственной сбытовой сети, а также привлекать для управления новыми предприятиями менеджеров с высокой мотивацией), так и для начинающих предпринимателей (которые получают доступ к известному бренду и отработанным коммерческим технологиям франчайзера). Однако несмотря на свою популярность, обусловленную этими преимуществами, франчайзинг пока не получил общепринятого определения. В данной статье мы попытаемся отчасти закрыть этот пробел.

Поставленная нами задача имеет не только теоретическое, но и важное прикладное значение. Понимание природы франчайзинга позволит лучше понять преимущества и риски обоих участников франчайзингового сотрудничества и, как следствие, те критерии, по которым следует отбирать потенциального партнера (путем подбора такого кандидата, который позволяет максимизировать преимущества или минимизировать риски).

Проблема разработки определения франчайзинга как организационно–экономического механизма развития предпринимательской деятельности существенно осложняется его многогранностью и многообразием решаемых при его помощи задач. Различные авторы рассматривают франчайзинг как инструмент, служащий для:

- ◆ Привлечения капитала собственником торговой марки [20, 7, 10];
- ◆ Построения гибридных предприятий [21, 12, 11];

- ◆ Трансфера бренда [13];
- ◆ Выстраивания договорной маркетинговой системы [5];
- ◆ Организации взаимовыгодного сотрудничества между крупными и мелкими предприятиями [2, 3];
- ◆ Аутсорсинга сбытовой деятельности (для франчайзера) и управления брендом (для франчайзи) [6, 7], при этом отношения аутсорсинга сбытовой деятельности являются нерегламентированными и не предполагающими оплаты в явной форме со стороны франчайзера [8];
- ◆ Отказа от отчуждения средств производства от работника [10];
- ◆ Минимизации рисков франчайзи [9].

По этой причине большинство авторов, в зависимости от целей своего исследования, сосредотачивается на каком–либо одном аспекте франчайзинга и предлагает определение, основанное исключительно на этом аспекте (сравнительный анализ этих определений представлен в табл. 1).

Такие определения, очевидно, носят частный характер и не позволяют описать все богатство отношений, возникающих между участниками договора франчайзинга.

Дополнительная сложность состоит в том, что термин "франчайзинг" в практике ведения бизнеса зачастую используется расширительно, вследствие чего франчайзингом могут называть формы сотрудничества, облада-

Таблица 1

Сравнительный анализ подходов к определению франчайзинга

Определение	Комментарии
"Франчайзинг - это рыночно ориентированный метод продажи деловых услуг, часто - независимым инвесторам, владеющим оборотным капиталом, но не обладающим или обладающим лишь в малой степени опытом ведения бизнеса" [17]	Достоинство: наличие, хотя и в неявной форме, указания на то, что франчайзер является для франчайзи поставщиком деловых услуг Недостаток: чрезмерная размытость
"...франчайзинговое соглашение чаще всего понимается как договор между двумя юридически независимыми фирмами, по которому одна фирма (франчайзи) платит другой фирме (франчайзеру) за право продавать продукт франчайзера и/или за право использовать его торговую марку и формат ведения бизнеса на определенной территории в течение установленного периода времени" [19]	Достоинство: описание ограничений, налагаемых на франчайзи Недостаток: чрезмерная размытость, не позволяющая разграничить франчайзинг и уполномоченных дилеров
"...франчайзинг - это особая форма организации "бизнес-среды", которая позволяет фирме-лидеру поддерживать и создавать свои господствующие позиции на рынке товаров и услуг" [3]	Достоинство: в определении присутствует понимание того, что одной из важных характеристик франчайзинга является организация среды бизнеса в интересах франчайзера Недостаток: никак не перечислены отличия франчайзинга от других форм взаимодействия независимых предприятий
"Франчайзинг (от англ. franchise - привилегия) - 1) передача права (на определенный срок и на определенных условиях) на использование торговой марки, товарного знака и фирменного наименования и связанных с ними технологий и ноу-хау; 2) создание сети представительств компании-собственника торговой марки и технологий путем передачи независимым предприятиям права на использование торговой марки, товарного знака и фирменного наименования и связанных с ними технологий и ноу-хау" [6]	Достоинство: попытка указать на то, что франчайзинг представляет собой не только инструмент передачи интеллектуальной собственности, но и способ формирования сбытовой сети под торговой маркой франчайзера Недостаток: по сути дела, речь идет о двух отдельных определениях для двух различных составляющих франчайзинга
"Франчайзинг - это такая форма организации и ведения бизнеса, в соответствии с которой один из предпринимателей (франчайзер) разрабатывает модель бизнес-процесса и передает права на ведение бизнеса в соответствии с этой моделью другому предпринимателю (франчайзи)" [15]	Достоинство: указание на то, что франчайзер предоставляет франчайзи готовую модель ведения бизнеса Недостаток: ничего не говорится о схеме передачи права использования этой модели (в общем случае модель ведения бизнеса может передаваться на бесплатной основе и не сопровождаться требованием работать исключительно под торговой маркой франчайзера)
"...франчайзинг рассматривается как форма организации и развития бизнеса, при которой одна сторона (правообладатель) обязуется предоставить другой стороне (пользователю) за вознаграждение на срок или без указания срока право использовать в предпринимательской деятельности пользователя комплекс принадлежащих правообладателю исключительных прав, включающий право на товарный знак, знак обслуживания, а также права на другие предусмотренные договором объекты исключительных прав, в частности на коммерческое обозначение, секрет производства (ноу-хау)" [16]	Достоинство: достаточно полно перечислен комплекс нематериальных активов, право на использование которых передается от франчайзера к франчайзи Недостаток: ничего не говорится об обязательствах франчайзи по отношению к франчайзеру (прежде всего, о его обязанности работать только под торговой маркой и по технологиям франчайзера)
"Франчайзинг представляет собой форму кооперации между фирмами, при которой владелец интеллектуальной собственности (торговой марки и связанных с ней производственных и коммерческих технологий; этот комплекс ИС называется франшизой, а ее владелец - франчайзером) предоставляет право на ее использование другому предпринимателю (франчайзи), который обязуется вести коммерческую деятельность исключительно на основе предоставленной ему ИС. При этом в течение срока действия договора франчайзинга франчайзер оказывает франчайзи консультационные и управленческие услуги" [8]	Достоинство: указано обязательство франчайзи вести свою деятельность исключительно под торговой маркой франчайзера, что, по мнению специалистов, считается важной отличительной чертой франчайзинга, однако в существующих определениях не отражается Недостаток: нет указаний на платный характер передачи интеллектуальной собственности от франчайзера к франчайзи, а также на ограничения (по территории и сроку), налагаемым на франчайзи
"Франчайзинговая организация - договорная вертикальная маркетинговая система, участники которой объединяют несколько звеньев в производственно-распределительной системе" [5]	Определение чрезмерно размыто и сосредотачивается только на сбытовой составляющей франчайзинга

ющие не всеми чертами классического франчайзинга [4, 14]. Для описания этих форм в отдельных работах предлагаются термины "псевдо-франчайзинг" [1] или "квази-франчайзинг" [4, 14]. В этой связи можно сформулировать научную проблему (решение которой остается за рамками данной публикации) о классификации форм франчайзинга по степени наличия в них элементов классического франчайзинга. Следует, однако, помнить, что отдельные черты франчайзинга могут присутствовать в явной или неявной форме. Например, роялти могут как выплачиваться в денежной форме в виде отдельного платежа, так и включаться в стоимость товара, который франчайзер продает франчайзи.

Во втором случае может показаться, что роялти отсутствуют, и что соответствующие отношения между партнерами нужно рассматривать не как франчайзинг, а как псевдо-франчайзинг. Но этот вывод будет неверным: роялти присутствуют, только в неявной форме, и поэтому речь идет о традиционном франчайзинге.

В завершение укажем, что нередко франчайзинг смешивается с лицензированием (поскольку в обоих случаях речь идет о временном праве использования чужой торговой марки на определенной территории в течение оговоренного срока). Анализ отличий этих форм сотрудничества предложен в работах [6, 17].

Это означает, что наиболее логичным способом построения определения франчайзинга должно стать перечисление его отличительных признаков.

По нашему мнению, этот перечень может иметь следующий вид:

- ◆ С экономической точки зрения, франчайзинг является способом предоставления на платной основе доступа к тому ресурсу, который у одного из партнеров находится в избытке, тогда как у другого партнера наблюдается его недостаток. В случае франчайзи речь идет о получении доступа к интеллектуальной собственности франчайзера, тогда как франчайзер получает возможность пользоваться капиталом франчайзи. Хотя традиционно говорится о том, что плата за пользование взимается только с франчайзи (в виде первоначального взноса и роялти), фактически в неявной и нерегламентированной форме плату за пользование капиталом делает и франчайзер, так как он оставляет весь доход от ведения сбытовой деятельности под своей маркой франчайзи (за исключением роялти);

- ◆ С организационной точки зрения, франчайзинг целесообразно рассматривать как аутсорсинг управления интеллектуальным капиталом (для франчайзера) и аутсорсинг управления текущей хозяйственной деятельностью франчайзингового подразделения (для франчайзи; хотя в отдельных источниках говорится о передаче на

внешнее управление только сбытовой деятельностью, мы считаем, что правильнее воспринимать франчайзинг как передаче внешнему оператору – франчайзи – управления всей хозяйственной деятельностью);

- ◆ С институциональной точки зрения франчайзинг выступает в качестве инструмента квази-интернализации (для франчайзи, поскольку он вовлекается во внутреннюю среду франчайзера) и квази-экстернализации (для франчайзера, который строит свою сбытовую сеть не только на иерархических, но и на рыночных началах). Иначе можно говорить о квази-интеграции [18] и о формировании метафирмы [12].

Таким образом, мы можем сформулировать следующее определение: франчайзинг представляет собой форму долгосрочного сотрудничества двух независимых фирм, при которой одна фирма (франчайзер) предоставляет другой фирме (франчайзи) право использовать (в течение определенного срока, на установленной территории и за оговоренную плату) свою торговую марку, формат ведения бизнеса и коммерческие и иные технологии (необходимые для использования торговой марки и формата ведения бизнеса), а также консультационную поддержку по их использованию, а франчайзи обязуется за свой счет вести хозяйственную деятельность только под торговой маркой франчайзера и в строгом соответствии с предоставленным ему форматом бизнеса и коммерческими и иными технологиями.

Легко убедиться в том, что это определение учитывает все упомянутые выше экономические, организационные и институциональные аспекты франчайзинга. Из него же логично вытекают критерии отбора франчайзи:

- ◆ Наличие достаточного капитала, соответствующего по своим характеристикам требованиям франчайзера, для учреждения предприятия под торговой маркой и в бизнес-формате франчайзера;

- ◆ Способность вести хозяйственную деятельность в соответствующей отрасли и в соответствующем регионе;

- ◆ Готовность строго соблюдать договорные предписания по правилам использования торговой марки, формата ведения бизнеса и связанным с ними коммерческим и иным технологиям.

Таким образом, предложенное нами определение позволяет не только внутренне непротиворечиво и достаточно полно описать природу франчайзинга, но и может служить основой для разработки критериев отбора партнеров. Как мы полагаем, именно в этом может состоять польза от полученных нами результатов как для практиков, так и для специалистов, ведущих теоретические исследования в области франчайзинга.

ЛИТЕРАТУРА

1. Байрамов Э. Э. Развитие системы франчайзинга в ресторанно-гостиничном комплексе. Автореф. дисс. на соиск. уч. степ. канд. экон. наук. М.: Российская экономическая академия им. Г. В. Плеханова, 2009.
2. Брялина Г. И. Франчайзинг как форма взаимодействия малого и крупного бизнеса // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера. Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. – 2011. – № 3. Доступно онлайн по адресу: <http://koet.syktu.ru/vestnik/2011/2011-1/3/3.htm>. Проверено 16.06.2012.
3. Качканов В. П. Франчайзинг как форма связи крупного и малого бизнеса в сфере торговли. Автореф. дисс. на соиск. уч. степ. канд. экон. наук. М.: МГУ им. М. В. Ломоносова, 2006.
4. Коршунова М. Л. Повышение уровня развития франчайзинга на предприятиях сферы услуг. Автореф. дисс. на соиск. уч. степ. канд. экон. наук. Новосибирск: Новосибирский государственный университет экономики и управления – "НИНХ", 2009.
5. Котлер Ф., Армстронг Г., Вонг В., Сондерс Дж. Основы маркетинга, 5-е европейское издание. М.: ООО "И.Д. Вильямс", 2012. – 752 с.
6. Котляров И. Д. Опыт формального описания франчайзинга // Вестник ИНЖЭКОНа. Серия: Экономика. – 2007. – № 5. – С. 129–138.
7. Котляров И. Д. Современные формы аутсорсинга управления брэндом и сбытом // Практический маркетинг. – 2010. – № 8. – С. 12–16.
8. Котляров И. Д. Формы аутсорсинга в современной международной торговле // Мировая экономика и международные отношения. – 2011а. – № 6. – С. 65–72.
9. Котляров И. Д. Принятие решения о приобретении франшизы: вероятностный подход // Труды Института системного анализа РАН. – 2011б. – № 3. – С. 84–91. Доступно онлайн по адресу: [http://www.isa.ru/proceedings/index.php?option=com\\_content&view=article&id=692](http://www.isa.ru/proceedings/index.php?option=com_content&view=article&id=692). Проверено 16.06.2012.
10. Котляров И. Д. Управление формированием продуктивных ресурсов предприятия городского автомобильного пассажирского транспорта // Известия Петербургского университета путей сообщения. – 2011с. – № 3. – С. 239–248.
11. Котляров И. Д. Шкала оценки степени виртуализации предприятия // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2011д. – № 4. – С. 34–38. Доступно онлайн по адресу: <http://journal-ael.intelbi.ru/main/wp-content/uploads/2011/10/%D0%9A%D0%BE%D1%82%D0%BB%D1%8F%D1%80%D0%BE%D0%B2-%D0%98.%D0%94..pdf>. Проверено 16.06.2012.
12. Котляров И. Д. Внутренняя и внешняя среда фирмы: уточнение понятий // Известия высших учебных заведений. Серия "Экономика, финансы и управление производством". – 2012. – № 1. – С. 56–60.
13. Краснослободцев А. А. Формы коммерческого трансфера бренда // Социально-экономические явления и процессы. – 2011. – № 1–2. – С. 116–123.
14. Куренков К. А. Франчайзинг как инструмент развития сферы услуг дальней связи в условиях реформирования отрасли. Автореф. дисс. на соиск. уч. степ. канд. экон. наук. М.: Всероссийская государственная налоговая академия Министерства финансов Российской Федерации, 2009.
15. Спинелли-мл. С., Розенберг Р. М., Берли С. Франчайзинг – путь к богатству. М.: ООО "И.Д. Вильямс", 2007. – 384 с.
16. Федорова В. В. Управление стратегическим развитием предприятия на основе франчайзинга. Автореф. дисс. на соиск. уч. степ. канд. экон. наук. СПб.: Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов, 2010.
17. Холленсен С. Глобальный маркетинг. Минск: Новое знание, 2004. – 832 с.
18. Шерешева М. Ю. Формы сетевого взаимодействия компаний. М.: Изд. дом Гос. ун-та – Высшая школа экономики, 2010. – 339 с.
19. Blair Roger D., Lafontaine Francine. The Economics of Franchising. N. Y.: Cambridge University Press, 2005. – 338 p.
20. Dnes Anthony W. Franchise contracts // Encyclopedia of Law & Economics. General Editors Boudewijn Bouckaert, Gerrit de Geest. 1999. Доступно онлайн по адресу: <http://encyclo.findlaw.com/5890book.pdf>. Проверено 16.06.2012.
21. Menard Claude. The Economics of Hybrid Organizations // Journal of Institutional and Theoretical Economics. – 2004. – V. 160. – pp. 345–376.

© Е.Г. Наркевич, (elena\_narkevich@yahoo.com), Журнал «Современная наука: Актуальные проблемы теории и практики».

