

УДК 005.591.43:338.46
ББК 65.290.33

Т.Д. Бурменко

ФРАНЧАЙЗИНГ: СУЩНОСТНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ И ЕГО ПРИМЕНЕНИЕ В СФЕРЕ УСЛУГ

Рассматривается сущность франчайзинга как особого механизма сотрудничества крупного и малого бизнеса. Раскрываются преимущества и недостатки франчайзинга, в том числе и в российской практике.

Ключевые слова: франчайзинг, франчайзер, франчайзи.

T.D. Burmenko

FRANCHISING: ESSENTIAL CHARACTERISTICS AND FUNCTIONING IN SERVICE INDUSTRY

The article considers the essence of franchising as large and small business cooperation mechanism, and shows its advantages and drawbacks in general, and in Russia in particular.

Keywords: franchising, franchisor, franchisee.

Контрактный характер рыночной экономики соответствует ее природе. Вместе с тем его усложнение, происходящее в современных условиях в разных направлениях, требует своего разноаспектного осмысления, в том числе по линии так называемых предпринимательских сетей, к ряду которых специалисты относят франчайзинг.

Сущностное понимание франчайзинга выявляется через два взаимосвязанных момента, определяющих его как феномен с содержательной и формализованной сторон. Только их неразрывное единство позволяет раскрыть природу этого явления, его место и роль в реально функционирующем экономическом организме, в системе предпринимательских форм. В общем смысле франчайзинг выступает как способ доставки продукции или услуг потребителю, способ развития бизнеса и завоевания рынка на основе кооперации материальных и финансовых средств и усилий разных предприятий. Но сама по себе констатация этого факта еще не позволяет вычлнить содержательное ядро франчайзинга, поскольку, характеризуя принадлежность этого явления к определенному «классу», не выявляет его специфику как особого феномена, что возможно только с раскрытием своеобразного механизма кооперации, предполагающего особый объект и адекватную ему формализацию контрактных отношений на основе предоставления льгот, привилегий (франшиза — это льгота). С этой точки зрения в современной экономической литературе дана более глубокая трактовка франчайзинга как контрактной формы бизнеса, в рамках которой франчайзер (продавец франшизы) предоставляет независимому франчайзи (оператору) лицензию на использование брэндов, технологий, ноу-хау, системы управления бизнесом и других объектов при продаже товаров и услуг, идентифицируемых с его именем (торговой маркой). В строгом смысле франшиза означает право на льготное предпринимательство, а франчайзинг — систему, связанную с использованием этой формы договорных отношений. На практике же оба термина трактуются одинаково — как сделка, связанная с передачей соответствующих прав.

В соответствии с этим *франчайзинг* как контрактное соглашение всегда предполагает наличие двух сторон: крупной компании (фран-

чайзера), обладающей опытом успешного ведения бизнеса, с известным именем, что само по себе имеет большую ценность, и мелких фирм или отдельных предпринимателей (франчайзи, или операторы), которые, как правило, не имеют необходимых знаний, опыта, имени, но остро нуждаются в них для ведения предпринимательской деятельности, особенно на начальных ее этапах. При этом франчайзер на определенных условиях предоставляет франчайзи право использовать свое имя (торговую марку) при формальном сохранении полной юридической, экономической и административной самостоятельности. В результате образуется франчайзинговая предпринимательская сеть.

Франчайзинг в его классическом виде функционирует по следующей схеме. Франчайзер обязуется снабжать мелкую фирму или отдельных предпринимателей, действующих в рамках оговоренной территории, своими товарами, рекламными услугами, отработанными технологиями бизнеса. За эти свои услуги он должен получить доход, но самое главное состоит в другом — через франчайзинг он получает возможность без значительных затрат многократно расширить масштабы своего бизнеса, укрепить свои позиции на рынке. Достаточно в качестве примера привести франчайзинговую систему «Макдоналдс», которая насчитывает около 14 тыс. предприятий, действующих во многих странах и обслуживающих сотни миллионов людей.

По мере развития франчайзинговой формы предпринимательства все более рельефно проявляются ее характерные черты, исследование которых требует особого внимания. В настоящее время основными чертами механизма функционирования такой формы предпринимательства специалисты считают:

- право собственника (франчайзера) на торговую марку, фирменную услугу, идею, технологический процесс, патент, спецоборудование, деловые связи, ноу-хау и т.д.;
- продажу франчайзи лицензии (франшизы), дающей право на использование перечисленных элементов хозяйственной деятельности;
- включение в договор о продаже лицензии права франчайзера на контроль за деятельностью франчайзи, а также обязательств первого по оказанию квалифицированной помощи партнеру в обучении персонала, подборе помещений, проведении маркетинговых исследований и т.п.;
- получение франчайзером от франчайзи единовременной оплаты лицензии и необходимого оборудования; периодических платежей в виде процента от объема продаж (или прибыли); постоянных взносов в централизованный рекламный фонд.

Вследствие этого становится ясным, почему франчайзинг как метод ведения бизнеса окончательно оформился и получил развитие только во второй половине XX в., хотя отдельные примеры того, что сейчас можно назвать франчайзингом, встречались еще в средние века. В качестве такого прецедента описывается заключенный в XII в. договор Лондонской гильдии владельцев пабов с Королевским двором, по которому гильдия получала исключительное право на создание сети пивных ресторанов в английской столице. Думается, можно найти и более ранние случаи контрактного предпринимательства подобного рода. Более «оформившийся» франчайзинг практиковался в США в XIX–XX вв. Специалисты указывают разные периоды: одни ссылаются на середину XIX в., когда компания по производству швейных машин «Зингер» впервые сформировала таким образом свою дилерскую сеть, другие приводят пример организации в 1911 г. автодилерской сети. Но следует подчеркнуть, что только с

50-х гг. XX в. во многих странах франчайзинговая система стала быстро развиваться, чему способствовало появление закона о товарном знаке, благодаря которому была заложена юридическая основа франчайзинга. Этот закон позволил регулировать отношения между владельцем товарного знака (торговой марки), выступающего в роли франчайзера, с предпринятиями или отдельными предпринимателями, приобретающими лицензии на использование этого товарного знака, — франчайзи.

Опыт применения франчайзинговых договорных отношений раскрывает как их преимущества, так и недостатки.

С точки зрения франчайзи преимущества состоят в том, что:

1. Снижается коммерческий риск, так как этот вид бизнеса уже апробирован крупной компанией.

2. Существует постоянная поддержка от франчайзера в виде:

– помощи в управлении. Основной причиной банкротства малых фирм является плохое управление, поэтому для франчайзи важно, что они могут использовать уже успешно проверенную предпринимательскую идею. Кроме того, франчайзи часто получают специальную подготовку (обучение), как у «Макдоналдс», а также поддержку в текущей деятельности;

– «готового маркетинга», поскольку франчайзер представляет франчайзи не только советы, но и исследование рынка, разработанные новые продукты;

– финансовой поддержки в форме краткосрочных кредитов, финансирования стартовых издержек франчайзи и т.д.

3. Отпадает необходимость изобретать что-то новое.

Недостатки:

1. Работа под определенным влиянием франчайзера (всегда требуется учитывать его интересы).

2. Кроме вступительного взноса франчайзеру (от нескольких тысяч до нескольких сотен тысяч долларов) франчайзи приходится регулярно платить часть прибыли.

3. Финансовый контроль за финансовой документацией.

4. Необходимость следовать тем методам ведения бизнеса, которые определяет франчайзер.

5. «Привязанность» к франчайзеру покупкой необходимого материала, оборудования и т.д.

6. Судьба франчайзи во многом зависит и определяется судьбой компании-франчайзера.

С точки зрения франчайзера преимущества таковы:

1. Возможность расширения своего влияния на рынке при минимальных инвестициях.

2. Рост собственного капитала за счет платежей, поступающих от франчайзи, а также за счет перекладывания на них операционных издержек.

3. Экономия за счет масштаба производства (франчайзер имеет возможность расширить производство, поскольку ему нет необходимости вкладывать капитал в открытие своих филиалов).

4. Отсутствие трудовых конфликтов, поскольку для франчайзера франчайзи не является наемным рабочим (заметим, однако, что могут возникать другие конфликты).

5. Большая мотивация и большая ответственность у франчайзи по сравнению с работниками собственных филиалов франчайзера.

Недостатки:

1. Необходимость в некоторых случаях кредитовать франчайзи, что может несколько снизить возможности увеличения собственного капитала.

2. Расходы на контроль качества, связанные с обучением франчайзи и оплатой услуг проверяющих.

Мировая практика применения франчайзинга в 80 странах выявила основные принципы достижения успеха для франчайзи:

1. Не надейтесь, что франчайзер выполнит для вас все подготовительные работы. Вы сами должны решить, что вы хотите делать и что вы в состоянии делать. Вы сами должны также решить, насколько будет прибыльным производство и продажа продаваемого вами продукта.

2. Обращайте внимание на качество учебных материалов, которые вам предлагает франчайзер. Помните, что именно в этом заключается основная выгода ваших взаимоотношений с франчайзером. Проверьте, действительно ли это обучающие программы или просто набор официальных бумаг предприятия.

3. Внимательно изучите, как развивался ваш франчайзер, являлся ли его продукт стоящим или это лишь забавная новинка, как долго он занимается бизнесом, какую прибыль имеют его франчайзи, имеет ли он репутацию честного и порядочного предпринимателя.

4. Тщательно изучите цену. Сравните ее с вашими альтернативными издержками в рамках затрат времени и наличия капитала.

5. Просмотрите соглашение с опытным юристом, специалистом в данной области. Проверьте, не окажется ли, что все пункты договора выгодны только франчайзеру, не пропущены ли пункты о справедливости и честности, какова будет ваша компенсация (будет ли она учитывать ваши денежные затраты и затраты труда) в случае, если франчайзер решил выкупить свою торговую марку.

Развитие франчайзинговых договорных отношений и их правовых аспектов обусловили возникновение трех основных видов франчайзинга.

1. *Товарный франчайзинг* — такой способ ведения бизнеса, при котором франчайзи (дилеры) покупают у ведущей крупной компании-производителя (франчайзера) право на продажу товаров с ее торговой маркой и сервисное обслуживание. Примеры: дилерские сети по торговле автомобилями, а также системы фирменных бензоколонок. Важно, что *если товары и услуги не имеют торговых марок, они не включаются в эту категорию*.

2. *Производственный франчайзинг*. В его рамках предприятиям-франчайзи продаются технологии и сырье для изготовления определенного продукта. Наиболее широко этот вид франчайзинга представлен в производстве безалкогольных напитков. Каждый из местных или региональных разливающих или упаковочных заводов является франчайзи от основной компании. Например, компании «Кока-Кола», «Пепси» продают концентраты и другие продукты, необходимые для производства, местным заводам-франчайзи, которые затем смешивают концентраты с другими составными продуктами и осуществляют розлив в бутылки или банки для распространения местным дилерам. Разумеется, товар с данной торговой маркой по своему качеству не должен отличаться от этого же товара, произведенного в другом городе (другой стране).

3. *Деловой (лицензионный) франчайзинг* получил наибольшее развитие. При этом франчайзер продает лицензию частным лицам или другим фирмам на право открытия магазинов, киосков и других точек для продажи покупателям набора продуктов и услуг под именем франчайзера.

Наибольшее распространение данный вид франчайзинга нашел в сфере услуг: в гостиничном бизнесе, бытовом обслуживании, общественном питании, поэтому его называют еще *сервисным франчайзингом*. Именно так во многих странах функционируют всемирно известные компании «Макдоналдс», «Баскин-Роббинс», хотя в России «Макдоналдс» использует другой, не франчайзинговый метод.

Как отмечают специалисты, сервисный франчайзинг является перспективной технологией ведения бизнеса. Основная его цель — 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 потребителя 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 товарной марки, что дает дополнительные импульсы развитию франчайзинговой системы».

По данным международной консалтинговой компании Frandata Corporation, «в 2007 г., как и в 2006 г., наибольшая востребованность франчайзинговых схем ведения коммерческой деятельности наблюдалась в сфере быстрого питания. В ней работало 20% франчайзеров от общего количества в мире. В пятерку лидеров также вошли отрасли розничной торговли (в том числе продуктами питания) — 15%, бытового обслуживания — 13%, автомобильных перевозок и обслуживания — 8%, строительства — 7%. Помимо этого в 2007 г. франчайзинг достаточно активно использовался в таких сегментах рынка, как фитнес-клубы и сети медицинских аптек, сфера обслуживания бизнеса, ресторанные сети, сети салонов красоты, трудоустройство, фотостудии и др.» [2, с. 26].

Современный опыт показывает, что франчайзинг применим в самых различных видах служебной деятельности (Международная ассоциация франчайзинга выделяет 75 отраслей хозяйства, в которых используются методы франчайзинга), в том числе в рамках малого бизнеса в сфере услуг. В публикациях последних лет также выделяют франчайзинг предпринимательского образца, или *франчайзинг бизнес-формата (business format franchising)*. При этом в литературе можно встретить узкую и расширительную трактовку данного явления. В первом случае отмечается лишь то, что франчайзер предоставляет франчайзи не только свою торговую марку и товары, которые производит, как это бывает в обычных случаях, но и свои производственные планы, включая рыночную стратегию, руководства по хозяйственной деятельности, услуги по контролю качества, а также другие виды помощи, необходимые для ведения дел.

В изданиях последних лет авторы все чаще приводят более широкое трактование франчайзинга бизнес-формата, обращая внимание на то, что он позволяет не только расширить бизнес во внутриотраслевом масштабе и сопредельных отраслях, но и включить в систему различные направления бизнеса, например: «На оживленной трассе строится автозаправочная станция. Современному потребителю в ожидании окончания обслуживания зачастую необходимо позвонить, помыть руки, пообедать, что-то купить и, может быть, отдохнуть. Исходя из этого необходимо сформировать несколько самостоятельных предприятий. Во избежание возникновения несогласованности деятельности фирменный стиль и методология их деятельности должны быть идентичны».

Одна из реальных сложностей функционирования франчайзинговых сетей состоит в том, что, как уже отмечалось, *качество материального товара или услуги у франчайзи не должно отличаться от качества товаров или услуг самого франчайзера*. Поэтому головная компания оговаривает в контракте обязательство фирм-операторов отвечать за качество товаров и услуг, их оформление, репутацию торговой марки. Если же оператор нарушит принятые стандарты, то франчайзер вправе в любой момент расторгнуть договор с ним без предварительного уведомления.

В последнее время по мере развития контрактных отношений наблюдается усложнение схемы франчайзинга, глубокий анализ которой еще только предстоит сделать. Пока же специалисты отмечают *три направления усложнения франчайзинговых отношений*, которые проявляются в возникновении:

- *регионального франчайзинга;*
- *субфранчайзинга;*
- *развивающегося франчайзинга.*

Усложняющим моментом в каждом из названных направлений выступает появление промежуточного звена по сравнению с классической моделью франчайзинга.

В системе регионального франчайзинга таким звеном является главный франчайзи, выступающий официальным представителем франчайзера в регионе. В качестве примера такой схемы часто приводят построение деятельности на российском рынке независимых консультантов косметических фирм «Мери Кэй», «Орифлэйм».

В случае реализации схемы субфранчайзинга промежуточным звеном выступает субфранчайзер. Именно с ним имеют дело франчайзи, которые практически уже не могут прямо контактировать с франчайзером.

В системе развивающегося франчайзинга промежуточным звеном является лицо или группа инвесторов, которым франчайзер передает эксклюзивное право на освоение какого-то региона.

Очевидно, что эти три направления в основном достаточно схожи, отличия проявляются в некоторых деталях юридического оформления.

Во франчайзинге тесно переплетены деловые и юридические аспекты. Например, сразу после того, как сделано предложение о франчайзинге, название и торговая марка, которые будут использоваться, должны быть зарегистрированы. Это важно для контроля за законным использованием торговой марки. Так, компания «Кока-Кола» содержит небольшой специальный высокооплачиваемый штат сотрудников для защиты торговой марки и названия. *Защищая свою торговую марку, владелец защищает тем самым репутацию своего продукта или услуги*. Таким образом, покупатель знает, что он получит именно то, что хочет, а не заменитель, поэтому торговая марка «Кола» становится очень важной частью системы франчайзинга в компании «Кока-Кола». Есть прямая связь между действиями по защите торговой марки «Кола» и ценностью концентрата, который компания продает своим франчайзи. Это одна из ценностей, которую приобретает франчайзи, покупая франчайзинг. И это только один пример тесной связи между бизнесом (стоимостью франчайзинга) и юридическими факторами (защита торговой марки), которые имеются в каждой торговой системе.

В развитых странах в системе контрактного предпринимательства в настоящее время действует множество предприятий, в том числе только в США свыше 500 тыс. магазинов, бензоколонок, салонов автосервиса, ресторанов, химчисток, закусочных, гостиниц и пр. Согласно статистическим данным, франчайзинговые компании США ежегодно продают товаров и услуг на сумму 1 трлн дол. и контролируют 40% рынка.

Наблюдается развитие франчайзинговой формы предпринимательства и в России, в том числе в сфере услуг. Однако его темпы оставляют желать лучшего. В качестве препятствий, сдерживающих успешное применение франчайзинга в нашей стране, следует назвать слабую информированность, нехватку знаний о франчайзинге, закрытость и конфиденциальность отечественного предпринимательства, высокую степень криминализации российской экономики. Усугубляют ситуацию отсутствие необходимой правовой базы, регулирующей контрактное предпринимательство, и противоречивость уже существующего законодательства. Достаточно сказать, что в российском законодательстве не зафиксировано такое понятие, как «франчайзинг», а используется термин «коммерческая концессия». Это вызывает сложности при практическом осуществлении франчайзинговых отношений, поскольку, в частности, по действующему законодательству:

- фирменное имя неотчуждаемо, что противоречит сущности франчайзинга;
- предусматривается субсидиарная ответственность, представляющая собой один из видов гражданской ответственности: дополнительная ответственность лиц, которые наряду с должником отвечают перед кредитором за надлежащее исполнение обязательств в случаях, предусмотренных законом или договором.

В системе франчайзинговых отношений нашей страны это означает, что отечественный франчайзер несет юридическую ответственность за деятельность франчайзи, в том числе по требованиям, предъявляемым к товарам и услугам франчайзи. Для российских производителей, не привыкших блюсти «букву закона», условия договора и строго выдерживать качественные характеристики товаров и услуг, данное обстоятельство выступает одной из главных причин, затрудняющих построение эффективно действующей *сети франчайзи* и соответственно всей системы франчайзинга. Об этом свидетельствует судьба первого российского франчайзера — фирмы «Дока» (г. Тольятти). Ее глава В. Довгань в 1990 г. впервые в современной отечественной практике создал предпринимательскую сеть («Дока-Пицца», «Дока-Хлеб»), используя принципы франчайзинга. Сначала работа «Дока-Пиццы» была столь успешной, что эта компания получила признание Международной франчайзинговой ассоциации. Однако через несколько лет, как констатировал сам В. Довгань, «франчайзинг по пицце умер», несмотря на то что это была блестящая идея, с которой можно было бы зарабатывать хорошие деньги. Что же случилось? Случилось то, что весьма, к сожалению, обычно для России: «Из шестнадцати пиццерий, которые работали в Тольятти, около офиса, буквально под рукой, только две делали качественную пиццу, соблюдая рецептуру. Остальные начали недокладывать» [1]. В силу этого возникли претензии потребителей, а при наличии закрепленной российским законодательством субсидиарной ответственности франчайзер должен был отвечать за недобросовестных франчайзи. В результате успешно начавшая свою деятельность франчайзинговая сеть прекратила существование.

В качестве негативных черт, проявляющихся в настоящее время в отечественной практике, отмечают и так называемый *черный франчайзинг*. К нему причисляют чаще всего либо несанкционированное (произвольное) прямое использование новоявленными предпринимателями известных торговых марок, либо такое минимальное изменение этих марок, которое позволяет сохранять ассоциации с оригиналом.

В Москве, например, можно встретить возле станции метро киоски со стилизованной буквой «М», похожей на ту, что украшает закусочную «Макдоналдс», да и продают в них те же гамбургеры и сосиски.

Несть числа и самозванным «представителям» фирмы «Ксерокс». Купить копировальный аппарат несложно, а громкое имя привлечет клиентов, ведь люди доверяют всему фирменному. Поймают за руку — невелика беда: защита авторского права в нашей стране пока еще дело весьма и весьма канительное. К тому же законы о защите торговой марки легко обойти, изменив одну букву. Крупным компаниям, должно быть, накладно воевать с «самозванцами», но, возможно, со временем именно среди них будут вербовать цивилизованных франчайзи.

Несмотря на все сложности и негативные моменты, потенциал развития такой формы сотрудничества крупного и малого бизнеса в России очень велик, что подтверждает опыт работы известных франчайзеров: «Ксерокса», «Кодака», «Кока-Колы» и ряда других компаний.

Наблюдается тенденция развития и отечественных франчайзинговых сетей, в том числе в розничной торговле («Монарх», «Эконика-Обувь», «Эльдорадо» — товарный франчайзинг; «Пятерочка», «Копейка», «Седьмой континент» — франчайзинг бизнес-формата), общественном питании («Русское бистро»), в информационных (профессиональных) услугах («1С», «Консультант-Плюс»). Положительную роль в деле распространения и совершенствования франчайзинговых отношений играет образованная в 1997 г. Российская франчайзинговая ассоциация (РФА), которая к настоящему времени открыла на территории страны более 50 региональных отделений. Таким образом, сделан важный шаг в институализации франчайзинга в России, способствующий дальнейшему развитию франчайзинга.

Особенно большие перспективы для указанного метода ведения бизнеса имеются, по мнению специалистов, в сфере услуг нашей страны и других государств, поскольку франчайзинг позволяет быстро создать широкую сеть торговых или сервисных точек, обслуживающих национальные и глобальные рынки.

Список использованной литературы

1. Довгань В. Франчайзинг: путь к расширению бизнеса / В. Довгань. — Тольятти: Дока-Пресс, 1994. — 231 с.
2. Луцева О.А. Рынок франчайзинга: российская действительность (часть 1) / О.А. Луцева // Маркетинг услуг. — 2009. — № 1. — С. 20–43.

References

1. Dovgan' V. Franchaizing: put' k rasshireniyu biznesa / V. Dovgan'. — Tol'yatti: Doka-Press, 1994. — 231 s.
2. Lutseva O.A. Rynok franchaizinga: rossiiskaya deistvitel'nost' (chast' 1) / O.A. Lutseva // Marketing uslug. — 2009. — № 1. — S. 20-43.

Информация об авторе

Бурменко Татьяна Дмитриевна — доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой экономики и менеджмента сервиса, Байкальский государственный университет экономики и права, г. Иркутск, e-mail: service@isea.ru.

Author

Burmenko Tatyana Dmitrievna — Doctor of Economics, Professor, Chairholder, Chair of Service Economy and Management, Baikal State University of Economics and Law, Irkutsk, e-mail: service@isea.ru.