

12 Международный франчайзинг

Франчайзинг в других странах

Компания *Southland Ice* открыла первый работающий допоздна магазинчик в 1927 году и назвала его Tote'm. В 1946 году название магазина изменили на 7-Eleven, чтобы подчеркнуть график рабочего времени. Компания начала франчайзинговую деятельность в 1964 году, подписала первое на территории США лицензионное соглашение в 1968 году и первое международное лицензионное соглашение с Мексикой в 1971 году. В 1991 году корпорация *Southland*, наиболее типичная американская компания, была куплена японским франчайзи. В 2003 году почти 80% из почти 24 тысяч магазинов 7-Eleven были размещены за пределами Соединенных Штатов Америки.

Поскольку франчайзинг — это двигатель роста, многие франчайзеры задают вопрос: “А зачем ограничивать деятельность национальными границами США?” В этой главе мы рассмотрим несколько аспектов франчайзинга, которые вы как франчайзер должны учитывать перед вступлением на рынок конкретной страны. В конце главы мы приводим некоторые дополнительные источники для получения дальнейшей информации.

Международный франчайзинг приобрел новое значение в течение последних десяти лет. До 1990 года присутствие

американской франшизы в мире ограничивалось рестораном быстрого питания *McDonald's* в Токио или рядом с испанским рестораном *Steps* в Риме. Но уже в 1970-х годах существовало несколько европейских франшиз, таких как *Dynord* и *Prontaprint*. К 2003 году тысячи американских франшиз в пищевой промышленности, сфере розничных операций и предоставления услуг переместились на территорию отсталых рынков. Почему?

Франчайзинговый рынок США, объем которого достиг одного квинтильона долларов в 2003 году, может быть практически насыщен существующими франшизами типа *McDonald's*, для которого характерны очень высокие исторические показатели роста. Наступление насыщения означает, что рынок больше не будет поддерживать исторический рост компании, независимо от того, идет речь о росте нового подразделения или уже существующего. Открытая торговля и глобализация международных коммерческих отношений, имевшие место в 1990-х годах, — второй фактор. При всех этих аргументах удивительно то, что франчайзинг все еще работает. Более того, поскольку это проверенная модель бизнеса, доказавшая в США свою способность создавать богатство, то следующим логическим шагом должен стать экспорт этой системы в другие страны. Риски, конечно же, более высокие, но размеры вознаграждения будут примерно такими, как в США, поэтому многие бизнесмены готовы принять вызов.

Вместо того чтобы обратить внимание на многочисленные возможности для франчайзеров, желающих расширяться за пределами страны, в этой главе акцент делается на рисках такой деятельности. Отчет компании *Arthur Andersen* за 1995 год показал, что две трети всех франчайзеров США, решивших таким образом расширить свой бизнес, добились этого благодаря, прежде всего, контракту с перспективным

иностранным франчайзи¹. Международный франчайзинг становится все более популярным. Мы верим, что принятие решений в его пользу может стать более структурированным и сознательным, при этом преимущество будет на стороне опыта и информации.

Распространение сети Internet и развитие международной торговли в целом свидетельствуют о том, что сейчас существуют средства, позволяющие принимать сложные решения на международной арене. Материал этой главы поможет вам в процессе принятия решений с помощью перечня критериев, чтобы помочь вам в поиске зарубежной страны для размещения новых франшиз. Как франчайзи вы узнаете, что решение о международном расширении должен принять франчайзер. Каждый критерий сопровождается пояснениями и списком источников для определения того, является ли критерий запрещающим, ограничивающим или благоприятным по отношению к франчайзингу. Сразу же после принятия франчайзером предварительного решения о выходе на международный рынок следующим шагом становятся встречи с потенциальными партнерами и поиск профессиональных служб местного уровня.

Перечень используемых вопросов в международном франчайзинге

Представленный ниже список поможет вам оценить риски и возможности, сопровождающие франчайзинг за рубежом. Каждый критерий списка структурирован таким образом, что можно определить, является ли он запрещающим (значительно снижает шансы на выгодное открытие подразделений по сравнению с деятельностью в США), ограничивающим

¹ Woolweaver, Chrles L. "International Franchising Checklist: Short- and Long-term Considerations". *FranshiseConsulting.net*. <http://www.franchiseconsulting.net/?source=overture>. 2002.

(увеличивает период времени, необходимый для открытия выгодных подразделений) или благоприятным для франчайзинга (скорость открытия нового подразделения и прибыльность дополняют друг друга). К сожалению, определить, предоставляет ли страна возможности для развития бизнеса или нет, сложнее, чем обобщить результаты по конкретным вопросам и рассчитать среднее значение. Некоторые критерии, такие как язык и культура, могут быть ограничивающими, но не все из указанных факторов одинаково важны. Если законы страны запрещают франчайзинг, нет необходимости искать ответы на остальные вопросы! Но если законы просто ограничивающие и критерии в таких сферах, как покупательная сила и экономическая стабильность, благоприятные, то возможность может существовать. Мы рекомендуем использовать список, чтобы понять суть подразделений, способны ли они бросить вызов системе, а не служить лишь инструментом по устранению препятствий. Страны, которые предоставляют наиболее выгодные возможности, все же смогут использовать и некоторые свои ограничивающие характеристики — успех от реализации благоприятных возможностей будет зависеть от вашей способности преодолевать барьеры.

Список также поможет вам измерить то, сколько материальных ресурсов и творческих сил потребуется для достижения успеха. Несмотря на то, что многие франчайзеры относятся к своей деятельности как к дешевому пари, организация франчайзинговых операций в другой стране неизменно требует намного больше времени, денежных и других ресурсов, чем создание внутренней франшизы. При стабильном потоке дохода в США некоторые франчайзеры относятся к платежам с международных рынков как к “пирожной глазури”. Они объясняют это тем, что нанесение ущерба бренду в другой стране никак не скажется на нем в пределах Соединенных Штатах Америки, а потому им не придется тратить франчайзинговые ресурсы на международные рынки.

“Если система работает — прекрасно. Если не работает — никакого вреда не будет”. Эта линия поведения больше не сможет никого ввести в заблуждение.

Контрактные обязательства будут, несомненно, предусматривать, что франчайзеру придется тратить какую-то часть своих ресурсов на поддержку международных партнеров. Более того, установление отношений на основе доверия (а иногда — закона) предусматривает оказание франчайзером значительной поддержки международному франчайзеру. Конечно, дистанция между ними почти всегда создает потребность в расширенном сотрудничестве и дальнейшем использовании ресурсов. Если расширение оказывается неудачным, бренду будет нанесен ущерб независимо от географии. Вам не только нужен творческий подход, чтобы преодолеть возможные препятствия, вам также может понадобиться изменить франшизу, чтобы удовлетворить требования страны. В Индии гамбургеры для вегетарианцев — ключевой продукт для всех традиционных франшиз по производству гамбургеров. Франшиза *Papa John's Pizza* изменяет модель бизнеса в зависимости от предпочтений местных покупателей и законов районирования: в ее подразделениях преобладают заказы либо внутри ресторана, либо же на вынос. Успешный международный франчайзер должен владеть не только хорошей информацией и контактами, но и обладать значительной гибкостью и уверенностью.

Список полностью представлен в табл. 11.1. Мы рассмотрим его подробно, вопрос за вопросом, и приведем больше советов по поводу того, как найти и оценить ответы. Несмотря на то, что среда международного бизнеса всегда находится в изменчивом состоянии, мы верим, что этот список может стать важной частью ежегодного стратегического обзора и плана для любой международной франчайзинговой системы.

Таблица 11.1. Перечень вопросов для международного франчайзинга

<p>1. Является ли юридическая и регуляторная среда страны по отношению к франчайзингу:</p> <ul style="list-style-type: none"> • запрещающей • ограничивающей • благоприятной 	<p>6. Является ли экономическая и политическая стабильность страны:</p> <ul style="list-style-type: none"> • запрещающей • ограничивающей • благоприятной
<p>2. Являются ли правила импорта и таможенные процедуры:</p> <ul style="list-style-type: none"> • запрещающими • ограничивающими • благоприятными 	<p>7. Сведения о франшизах, уже действующих в этой стране, наводят на мысль, что в целом ее среда является:</p> <ul style="list-style-type: none"> • запрещающей • ограничивающей • благоприятной
<p>3. По отношению к франчайзингу уровни налогов являются:</p> <ul style="list-style-type: none"> • запрещающими • ограничивающими • благоприятными 	<p>8. Языковой барьер является для франчайзера:</p> <ul style="list-style-type: none"> • запрещающим • ограничивающим • благоприятным
<p>4. Издержки и наличие рабочей силы являются:</p> <ul style="list-style-type: none"> • запрещающими • ограничивающими • благоприятными 	<p>9. Влияние культурных различий на франчайзера является:</p> <ul style="list-style-type: none"> • запрещающим • ограничивающим • благоприятным
<p>5. Покупательная сила населения является:</p> <ul style="list-style-type: none"> • запрещающей • ограничивающей • благоприятной 	

Использование списка

1. Является ли юридическая и регуляторная среда страны по отношению к франчайзингу:
 - запрещающей;
 - ограничивающей;
 - благоприятной?

За пределами Соединенных Штатов Америки большинство стран не имеют специального законодательства по франчайзингу. Специальное франчайзинговое законодательство, которое существует в некоторых штатах, обычно имеет отношение к соглашению о раскрытии информации, но некоторые законы даже регулируют объемы и срок действия отчислений, которые оплачивает франчайзи.

К законам общего применения², которым следует уделять особое внимание, относятся те, которые предусматривают валютный обмен, занятость и интеллектуальную собственность. К примеру, в Европе такие позиции, как минимальная заработная плата, предписанный законом длительный декретный отпуск для матери или отца, могут оказывать влияние на ваше решение. Если правительство регулирует импорт и экспорт валюты, оно может усложнять или даже запрещать экспорт причитающихся вам платежей. И трудовое законодательство, которое запрещает увольнять служащих, также может в будущем существенно увеличить затраты. С точки зрения интеллектуальной собственности для вас очень важно знать, защищает ли закон патенты, торговые марки и авторские права системы. Если законы об интеллектуальной собственности существуют, то вы должны выяснить, как они воплощаются в жизнь — целенаправленно

² *Общее применение законов относится к прецедентному праву, которое существует в стране и используется в целом в деловой среде не специально и не только в отношении франчайзинга.*

и эффективно, или наоборот. Свободное применение законов об интеллектуальной собственности ставит под угрозу ваш логотип или бренд, а потому развитие в этой стране несет огромный риск.

Конечно, в стране, которая в целом запрещает франчайзинг (например, Мексика до 1991 года)³ или строго ограничивает обмен валюты, среда будет считаться запрещающей. Если страна разрешает франчайзинг, но не имеет законодательства по интеллектуальной собственности (или оно не действует), то вам также следует считать ее среду запрещающей. Страна, которая разрешает франчайзинг на уровне законодательства, имеет законодательство, регулирующее интеллектуальную собственность в соответствии с международными стандартами, считается благоприятной. Информацию относительно интеллектуальной собственности, патентов и торговых марок можно найти на следующих сайтах: www.patent.gov.uk для Великобритании и www.uspto.gov для Соединенных Штатов Америки⁴.

Оценка юридической и регуляторной среды страны в области франчайзинга

Один полезный документ, в котором обобщены существующие специфические франчайзинговые законы разных стран, можно бесплатно найти на сайте компании *Franchise Consulting*. Зайдите на сайт <http://franchiseconsulting.net>, щелкните на ссылке “International Franchising” (“Международный франчайзинг”) в главном меню, чтобы найти ссылку “Согласованность с требованиями зарубежных стран о раскрытии информации”.

³ *Hermann-Ferkl, Claudia, “Viva Mexico: Open for Expansion”, International Franchising Magazine, Spring 2002, Vol. 1, No. 1, p. 17–22.*

⁴ *Дополнительные Web-сайты, касающиеся прав интеллектуальной собственности, перечислены в конце этой главы.*

Поскольку большинство стран не имеют какого-то особого, специфического законодательства, первым шагом в процессе определения уровня защиты интеллектуальной собственности в стране должна быть проверка того, является ли государство членом или наблюдателем Всемирной торговой организации (ВТО). Все члены ВТО должны подписывать Соглашение по вопросам, которые относятся к правам интеллектуальной собственности. Список стран — участниц ВТО можно найти на сайте организации <http://www.wto.org>, щелкнув на ссылке “The WTO” (“ВТО”). Также полезно использовать функцию поиска сайтов, чтобы найти и прочесть пояснения к Соглашению по вопросам, касающимся прав интеллектуальной собственности и правил применения закона об интеллектуальной собственности, которые представлены в этом соглашении.

Несмотря на то, что членство страны в ВТО очень важно, также важно помнить, что этого недостаточно для полной гарантии правильного соблюдения законов об интеллектуальной собственности. К примеру, Китай и Мексика являются членами ВТО, которые больше других обеспокоены пиратством в области интеллектуальной собственности. Чтобы узнать, каков климат по защите интеллектуальной собственности в стране, мы рекомендуем обратиться в Департамент международной торговли США. Его сайт можно найти по адресу <http://www.export.gov>, щелкнув на основной странице на ссылке “Country and Industry Market Research” (“Маркетинговое исследование страны и отрасли”).

2. Являются ли правила импорта и таможенные процедуры:

- запрещающими;
- ограничивающими;
- благоприятными?

Франчайзеру может понадобиться импортировать материалы и поставки своему франчайзи в определенную страну. Эти поставки будут варьироваться от интеллектуальной собственности и программ обучения персонала до сырья. С этой точки зрения, важно определить состояние инфраструктуры предложения страны, а также процедуры импорта и таможенного оформления товаров. Если вашей франшизой является ресторан, а на определенные категории пищевых продуктов установлены высокие ставки таможенной пошлины, то эти дополнительные издержки могут сделать страну ограничивающим или даже запрещающим местом для бизнеса. Аналогично, если таможенные процедуры слишком сложны или принимаются и вступают в силу непоследовательно, то эффект может быть даже опасным для нового франчайзингового предприятия. К примеру, компания *McDonald's* построила в России пищеперерабатывающие предприятия для поставки сырья своим ресторанам с целью гарантировать его качество. Низкие ставки импорта и эффективные таможенные процедуры, отвечающие международным стандартам, могут быть благоприятными для франчайзинговых операций.

Оценка импортных и таможенных процедур страны

Департамент торговли США разработал эффективную систему для определения тарифов и пошлин на отдельные импортируемые продукты, которые направляются в определенные страны. Эту информацию можно найти в Internet на сайте Департамента международной торговли <http://www.export.gov>, щелкнув мышью на ссылке “Tariffs and Taxes” (“Тарифы и пошлины”). Просто введите информацию о продуктах, которые будут экспортироваться, и название интересующей вас страны или же наберите “1-800 USA TRADE” для получения помощи. Департамент международной торговли страны предоставит вам соответствующую

информацию о таможенных процедурах, а также отметит, были ли жалобы со стороны американских компаний, касающиеся таможенных процедур.

3. По отношению к франчайзингу уровни налогов являются:

- запрещающими;
- ограничивающими;
- благоприятными?

Никому не хочется вести бизнес в стране, в которой высокие пошлины. Природа франчайзинга такова, что франчайзеру нравится, если приходится платить только налоги с прибыли, которая поступает в Международную резервную систему США в качестве иностранных вознаграждений за использование интеллектуальной собственности. Франчайзи выплачивает вознаграждения и отчисления на рекламу со своей выручки, а не с прибыли. А потому высокий уровень налогов в зарубежных странах может обуславливать невыгодность действия франшизы, и наоборот. Перед запуском производства за рубежом вам необходимо полностью ознакомиться со структурой налогов в выбранной вами стране. Уровень налога в зарубежной стране, который превышает 35%, может быть ограничивающим или запрещающим, в то время как ставка до 35% — благоприятной для франчайзинга.

Оценка уровня корпоративных налогов страны

Существует множество печатных и электронных источников, содержащих информацию о структуре налогов в других странах (хотя самым лучшим источником будет хороший специалист по налогам в конкретной стране). Изучите “Руководство по корпоративным налогам мира” (*The Worldwide Corporate Tax Guide*), изданное компанией *Ernst & Young*. Самое последнее издание можно найти в Internet.

Введите в поиск название документа на сайте <http://www.eu.com>. Ставки налога и соответствующую информацию можно найти по странам. Другим источником служит информационная страница Международного валютного фонда (МВФ). Зайдите на страницу <http://www.imf.org> и щелкните мышью на ссылке “Country Information” (“Информация о стране”). В общих отчетах по странам показана и налоговая политика конкретной территории.

4. Издержки и наличие рабочей силы являются:

- запрещающими;
- ограничивающими;
- благоприятными?

Что касается франчайзинга, то наличие рабочей силы и ее доступность часто считаются ключевыми составляющими успеха. В современной мировой среде часто наблюдается две экстремальные ситуации. В первом случае — высокая стоимость рабочей силы в таких развитых странах, как Япония и Германия, где предложение рабочей силы ограничено, люди относительно образованны, а стоимость жизни высока. Вторая экстремальная ситуация характерна для развивающихся стран, где высокое предложение дешевой рабочей силы, но работники обычно не столь образованны, а учебный процесс сложный и/или дорогой. В зависимости от вида франшизы каждая из этих экстремальных ситуаций может быть либо запрещающей, либо ограничивающей для развития франчайзинговой деятельности. Но есть много территорий, в частности Китай или страны Латинской Америки, где достаточное количество опытных работников, при том, что стоимость рабочей силы там ниже, чем в США. Такая среда будет благоприятной для франчайзинга.

Оценка стоимости и наличия рабочей силы в стране

Сайт МВФ <http://www.imf.org> — хорошее место для начала поиска информации о рынках рабочей силы в отдельных странах. Отчеты по странам на сайте также содержат информацию о стоимости и наличии рабочей силы. Офис статистики ООН содержит более широкую социально-экономическую и демографическую информацию. Этот сайт предоставляет данные об уровнях грамотности и образованности в разрезе половозрастных категорий в больше чем 100 странах мира. Также население сегментировано по возрасту, географической территории и другим показателям. Все эти статистические данные можно найти в Internet по адресу <http://www.un.org/Depts/unsd/>.

5. Покупательная сила населения является:

- запрещающей;
- ограничивающей;
- благоприятной?

Покупательная сила любой из представленных совокупностей в целом зависит от стоимости, наличия и грамотности рабочей силы. Мы пришли к выводу, что уровень образованности может быть хорошим показателем реальной покупательной способности целевого сегмента. Если 50% населения безграмотно и только треть закончила больше семи классов школы, то стоимость рабочей силы и покупательная способность, естественно, будут низкими. И наоборот, совокупность высокообразованного и грамотного населения обычно свидетельствует о высокой стоимости рабочей силы и хорошей покупательной способности. Что касается франчайзинга, то низкий покупательный потенциал необязательно служит для него показателем запрещающей или даже ограничивающей среды. К примеру, франшизы ресторанов

быстрого питания оказались выгодными в развивающихся странах, потому что они предлагают недорогую продукцию относительно высокого качества. Но если покупательная сила слишком низкая, то среда может быть запрещающей, поскольку никто не сможет позволить себе покупать продукцию или услуги, предлагаемые в рамках франшизы. Таким образом, благоприятной для франчайзинга считается среда, в которой покупательная способность населения позволяет приобретать товары и услуги, которые вы планируете предлагать.

Оценка покупательной способности населения

Теоретически, для определения покупательной способности населения определенной страны следует перевести показатель ее ВВП на душу населения в американские доллары по преобладающему обменному курсу. Но главная проблема при использовании этого метода заключается в том, что он предполагает приобретение одинакового объема товаров и услуг на один доллар в разных странах. Если вам приходилось покупать пепси-колу в Мексике, то вы знаете, что цены — показатель относительный. Некоторые вещи стоят больше или меньше в зависимости от того, в какой стране вы их покупаете. В результате покупательную способность лучше измерять с использованием паритета покупательной способности, который учитывает различия между странами в таких показателях, как инфляция, регулирование цен и ставок заработной платы, а также тарифов на импорт продукции. Мировой банк рассчитал валовой национальный доход за 2000 год с использованием метода ППС для больше чем 200 стран. Эти данные можно найти в Internet по адресу <http://www.worldbank.org/data/>. Щелкните на вкладке “International Comparison Program” (“Международная программа сравнения”) и выберите ссылку, содержащую данные о ППС.

6. Является ли экономическая и политическая стабильность в стране:

- запрещающей;
- ограничивающей;
- благоприятной?

Возможно, к наиболее существенным рискам в международном франчайзинге относятся те, которые обусловлены разрушением политической системы в стране и экономики. Войны, государственные перевороты, национализации, стремительная инфляция, дефолт государственных ценных бумаг — все это сплошной кошмар для международных бизнесменов. И, как мы уже видели на протяжении последних десяти лет, такие события разрушают страны, традиционная мудрость которых не подлежала сомнению. Возьмем, к примеру, искаженные тенденции в открытой экономике Венесуэлы или экономическую трясину в Японии. Мы измеряем экономическую и политическую стабильность длительностью периода, в течение которого стране удавалось отражать эти виды разрушений и сохранять свои экономическую и политическую системы в относительном равновесии. Страна, которая удерживала стабильность на протяжении 50 лет или больше, считается благоприятной для международного франчайзинга. К этой категории относятся страны Северной Америки и большинство стран Западной Европы, а также Австралия и Новая Зеландия.

Страны, пережившие разрушительную неопределенность в последние 20 лет, считаются ограничивающими по отношению к франчайзингу. Восточная Европа — яркий пример неопределенности, риска и возможностей. Как всегда в бизнесе, с более высоким уровнем риска приходит и более высокое потенциальное вознаграждение. Поскольку практически каждая страна с развивающейся экономикой пережила

развал в течение последних 20 лет, вам придется самостоятельно изучать ситуацию и принимать решения о том, стоит ли рисковать.

Оценка экономической и политической стабильности в стране

Уровень экономической и политической стабильности в стране часто связывают с экономическим риском, который обуславливают происходящие в иностранном государстве события. Наиболее авторитетным пособием для оценки этого вида риска считается “Руководство по оценке международного экономического риска, связанного с событиями в иностранном государстве”, опубликованное группой *Political Risk Services* (см. в Internet: <http://www.prs-group.com>; <http://www.prsonline.com/>). Этим дорогим источником пользуются финансисты-профессионалы и научные работники во всем мире. В обзоре представлены 140 стран и использована сложная методология анализа экономических, финансовых и политических факторов риска. Среди прочих, менее обстоятельных (и бесплатных) источников, можно выделить книгу *World Factbook* (“События в мире”) агентства *Central Intelligence* (см. в Internet <http://www.odci.gov/> по ссылке “The World Factbook” (“События в мире”) на вкладке “Library and Reference” (“Библиотека и ссылки”) на главной странице). Департамент отчетов каждого штата содержит информацию об экономической и политической среде отдельных стран (см. в Internet <http://www.export.gov>, щелкнув на ссылке “Country and Industry Market Research” (“Исследование рынков по странам и отраслям”). Также “Economist Intelligence Unit” (“Раздел экономической информации”) — достаточно полный источник соответствующей информации о странах (см. <http://www.eiu.com/>).

7. Сведения о франшизах, уже действующих в этой стране, наводят на мысль, что в целом ее среда является:

- запрещающей;
- ограничивающей;
- благоприятной?

Один из наиболее верных способов определить жизнеспособность конкретной для франчайзера страны — изучить те франшизы, которые уже работают в этой стране. Если кому-то удалось добиться успеха, значит, возможности существуют. Если в стране вообще не было франчайзеров, то эта территория может быть запрещающей для иностранных бизнесменов (если только вы не намерены вводить в дело значительные ресурсы!). При наличии нескольких франчайзеров или при уменьшении количества франшиз страну, скорее всего, следует отнести к категории ограничивающей франчайзинговую деятельность. Но если количество франшиз постоянно увеличивается, то вполне вероятно, что страна благоприятна по отношению к франчайзингу.

Оценка количества франшиз в стране

В своих отчетах о странах Департаменты штатов обычно указывают количество франшиз США, которые работают в каждой стране. Также в них обычно указывается, что франчайзинг представляет хорошую возможность для франчайзеров США, если планируется существенный рост отрасли. Международная франчайзинговая ассоциация собирает данные по франшизам, работающим в 52 странах, в виде сжатого отчета, который можно найти в Internet по адресу <http://www.franchise.org/international.asp>. (для этого выберите ссылку “Franchisor Services” (“Услуги для франчайзера”)).

Кроме того, можно использовать другой подход: зайти на сайт “Мир франчайзинга”, где перечислены 50 главных международных франчайзеров в области продукции, услуг и розничной торговли (см. <http://www.franchiseintl.com/>). Там вы сможете изучить деятельность частных компаний, чтобы узнать, в каких странах они открыли свои франшизы. Существует определенная корреляция между путешествиями туристов за границу и жизнеспособностью франчайзи США. Конечно же, специфическая среда страны станет решающим фактором. Мы сомневаемся в том, что компания *Jiffy Lube* решит открыть свой бизнес в Индии (слишком мало придорожных магазинов) или предприятие по производству газонокосилок — продать свои франшизы в Сингапуре (слишком мало домов с газонами).

8. Языковой барьер является для франчайзера:

- запрещающим;
- ограничивающим;
- благоприятным?

Несмотря на то, что языковой барьер — одно из самых сложных препятствий в процессе реализации международных бизнес-возможностей, он все же преодолим. Вам необходимо готовить все документы в двух экземплярах, один — на английском языке, а второй — на языке зарубежной страны. Очень хорошо, если вы говорите на языке страны, с которой сотрудничаете, но если в ваши планы входит реализация крупномасштабной инициативы, то свободно говорить на десяти языках не реально. Риск языкового барьера можно снизить, если удастся найти говорящих на обоих языках франчайзи, использовать услуги консультантов-профессионалов в области налогообложения, а также юриста, способного помочь вам в процессе ведения переговоров и

подготовки необходимых документов. Многие франчайзеры пришли к выводу, что очень важно заключить партнерство с лучшим франчайзи интересующей страны. Примером может служить компания *Cartridge World*, австралийский франчайзер, продающий права на крупную региональную франшизу франчайзерам, которые могут перепродать их или осуществлять деятельность на большой территории. Деловая стратегия компании объединяет производство картриджей с возможностью повторной заправки струйных и лазерных принтеров, ксероксов и факсов с быстрым предоставлением услуг розничным подразделениям. Комбинация розничного и офисного бизнеса усложняет задачу определения территорий. Большие территории более удобны лучшему франчайзеру, который знает территорию лучше, чем франчайзер, и может определить правильное количество для строительства подразделений. Используя этот метод, вы можете управлять франчайзинговыми операциями по всей стране (или региону, если это большая территория) и минимизировать статьи контракта. Конечно же, вам нужно найти нужного человека, но это задача № 1 для любых деловых соглашений, основанных на взаимоотношениях.

9. Влияние культурных различий на франчайзера является:

- запрещающим;
- ограничивающим;
- благоприятным?

К сожалению, нет руководства, с помощью которого можно было бы определить, какие зарубежные страны могут оказаться наиболее чувствительными к франчайзингу, но культура может выступать созидающим или разрушающим фактором при открытии подразделений на международном уровне. Вы можете начать с рассмотрения природы своего предложения или меню, а затем с определения физической

системы предоставления услуг. К примеру, в Индии по традиции едят мало говядины, а потому такие франшизы ресторанов быстрого питания, как *McDonald's*, должны принимать этот факт во внимание при разработке своего меню в этой стране, иначе они пострадают от неблагоприятных последствий. В других странах проектирование интерьера помещений должно отвечать вкусам местных жителей, следовательно, бывает необходимо изменить ассортимент предлагаемой продукции. К архитектуре офисов, расположенных в Лондоне, часто предъявляют весьма строгие требования.

Лучшим способом проникнуться особенностями культуры отдельной страны — поехать туда, чтобы собственными глазами увидеть, как там работают аналогичные фирмы. Различия в культуре представляют собой сложный набор переменных. К примеру, компании, действующие совместно с правительством США, должны руководствоваться Актом о практике подкупа в международных отношениях, независимо от того, где они осуществляют торговлю. Хотя мы и согласны с этим антикоррупционным законом, напрашивается вывод, что он может существенно ограничивать возможности в рамках культур, где взятки — нормальный способ ведения бизнеса. Взятки должны учитываться на счете прибылей и убытков и создавать конкуренцию местным предприятиям при наличии финансовых преимуществ. К тому же мы рекомендуем учитывать, что сделали существующие франшизы с учетом различий в культуре, чтобы попасть на этот рынок и добиться там успеха.

Советы для тех, кто выбрал страну

Сразу же после выбора страны следует начинать налаживать деловые связи. На этом этапе первым источником, который доступен американским франчайзерам, желающим открыть магазин за границей, является правительство США.

Правительство проявляет законную заинтересованность в расширении бизнеса за пределы страны, а также имеет прекрасную систему для упрощения этого процесса через Департаменты штатов и Администрацию международной торговли. Коммерческая служба США управляет офисами при посольствах Соединенных Штатов Америки в более чем 100 странах с четким намерением помогать американским компаниям, желающим выйти на эти рынки. За относительно небольшую плату эти службы могут осуществить первичное исследование рынка, определить местонахождение потенциальных партнеров (лучшего и других франчайзи), найти опытных местных консультантов и профессионалов в области налогообложения и юриспруденции, провести проверку деятельности и даже помочь в организации переговоров в посольстве. Более подробную информацию о Коммерческой службе можно найти в Internet по адресу <http://www/export.gov>, выбрав ссылку “Country & Industry Market Research” (“Маркетинговое исследование стран и отраслей”).

Стратегия выхода на международный рынок

Франчайзера США может привлечь в зарубежную страну полный энергии и переполненный перспективными идеями франчайзи. Такая ситуация обычно имеет место в том случае, если иностранный предприниматель приезжает в США, видит или использует американскую франшизу, а потом загорается идеей о запуске этой концепции в родной стране. Большая стоимость франшизы и ощущение, что в случае неудачной деятельности за пределами страны имидж американской компании не пострадает, может привести франчайзера к поспешному развитию взаимоотношений. Однако такие взаимоотношения редко приводят к финансовому успеху.

Не существует сокращенных программ. Выход американской компании на рынок другой страны является “возвращением к основам”, которое всегда начинается с изучения возможности использования модели франчайзинговых взаимоотношений. Рекомендуем использовать изложенный в этой главе материал в качестве руководства по дальнейшей проверке международного пространства. В результате вы должны разработать и выполнить свою стратегию выхода на международный рынок.

Запуск франшизы в зарубежной стране

Существует широкий выбор стратегий выхода на международный рынок (рис. 12.1). Слева направо набор стратегий определяет степень вовлечения франчайзера в операции подразделения.

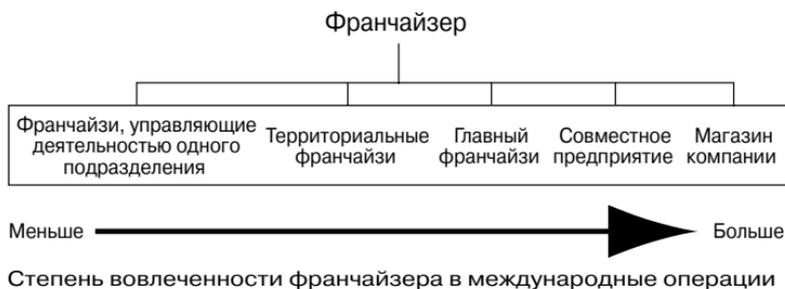


Рис. 12.1. Стратегии выхода на рынок

Продажа одного франчайзингового подразделения — самый проблематичный способ выхода на зарубежный рынок. Обычно в зарубежной стране информированность о бренде либо низкая, либо вообще отсутствует. Одно подразделение можно расценивать в лучшем случае как “пробное подразделение”, но при этом весь риск неудачи несет франчайзи. Такой подход кажется привлекательным, поскольку приносит доход при небольшом риске бренда, т.е. незначительном

капитальном риске. Но все же ваша способность завоевать реальную благосклонность и долю рынка, а также возможности для развития успеха ограничены. Для поддержки подразделения вам нужны средства на обучение, выполнение эксплуатационных работ и маркетинга. Начисление таких платежей в виде накладных издержек может не иметь финансового смысла для одного франчайзингового подразделения.

Возможно, вы заинтересованы в более быстром росте и более весомой стоимости франшизы, а потому решаете продать права на территориальную франшизу с целью выбора богатого франчайзи. Желательно, чтобы такие франчайзи были местными жителями и обеспечивали экстенсивное развитие подразделений. Маркетинг продажи больших франчайзинговых территорий часто поручается банкирам, юристам и бухгалтерам из местных специалистов. Такие профессионалы часто помогают вести переговоры с богатыми предпринимателями страны. Продажа территориальной франшизы обычно включает крупную авансовую выплату и периодические платежи в течение периода, когда помощь франчайзера гарантируется. Таким образом, у вас будет стимул требовать поддержку для франчайзи с ростом системы. Для создания критической массы подразделений может быть продано много территориальных франшиз. Но такое “бомбометание по площадке” также может усугубить проблемы, связанные с входом на рынок новой страны, осуществлением деятельности и маркетингом.

Следующий уровень вовлечения состоит в формировании взаимоотношений с основным франчайзи путем продажи ему прав на долю преимуществ и обязанностей в стране или отдельном ее регионе. В соглашении с основным франчайзи вы должны указать права и обязанности согласно лицензионному соглашению. Основной франчайзи в этом случае будет отвечать за открытие подразделений в качестве своей собственности или за их продажу другим франчайзи,

которые будут способствовать росту бизнес-системы франчайзера. Обычно этот процесс включает выбор местоположения, обучение персонала, маркетинг и финансирование эксплуатационных работ. Основной франчайзи получает процентные отчисления от вознаграждений, которые будут вам поступать.

Явным партнерством является совместное предприятие. В этом случае франчайзер становится партнером франчайзи, принимая на себя часть обязательств нового подразделения по капитализации и отдельные функции управления. Для франчайзера это способ выхода на рынок с партнером “на суше”, а также с возможностью контролировать операционную деятельность. Но поскольку требования к капиталу четко разделены, такой сценарий можно использовать как стратегию с намного большей интенсивностью капитала при выходе на рынок зарубежной страны.

В последнем случае франчайзер использует подход “корня травы”, аналогичный стратегии, которую мы рекомендовали в главе 1. Франчайзер открывает свои подразделения методически, чтобы проверить систему предоставления услуг на зарубежном рынке. После достижения начального успеха вы вправе рассчитывать на дальнейший успех, а поэтому можете начать продажу франшиз или даже предложить принадлежащие компании подразделения на продажу франчайзи.

Также стоит рассмотреть вопрос физической схожести новой базы операций с главными штаб-квартирами американских франчайзеров. Многие франчайзеры стараются разместить свои штаб-квартиры в Великобритании по нескольким причинам: относительная похожесть с восточной частью Соединенных Штатов Америки, один язык и почти общая культура, относительная близость других частей Европы, Азии и Среднего Востока.

Резюме

Привлекательность международных рынков для американских франчайзеров вполне понятна. Огромный потенциал рынка, по численности намного превышающего рынок США, более открытые границы, чем когда-либо раньше, и повсеместное использование брендов — все это может свидетельствовать об огромном росте. Но все же не существует способов выхода на рынок зарубежной страны с использованием американской базы, которые не были бы сопряжены с риском. Соблазн авансовых платежей и вознаграждений, которые не предусматривают дальнейшую поддержку, — самая распространенная иллюзия. Неудачные франчайзинговые попытки могут негативно отразиться на дальнейшем использовании бренда, сократить дальнейшее расширение на международном рынке и даже привести к судебным разбирательствам. Использование модели франчайзинговых взаимоотношений обеспечит достоверную юридическую и финансовую экспертизу и более точную оценку сценариев корреляции риска и дохода.

Дополнительная литература

Mendelsohn, Martin and Brennan, Michael, “The International Encyclopedia of Franchising”. (London: Kluwer Law International, 1999).

В *Международной энциклопедии франчайзинга* представлено введение, в котором кратко обобщены вопросы, которые следует принимать во внимание при принятии решения в пользу международного франчайзинга. Книга состоит из 15 глав, каждая из которых рассматривает отдельную страну или регион (ЕС) и написана профессионалом в области юриспруденции или исследователем из этой страны. В каждой главе изложена история

франчайзинга и детализированы юридическая и налоговая системы, которые имеют непосредственное отношение к франчайзинговой деятельности.

Eds. Asbill, Richard M. and Goldman, Steven M., “Fundamentals of International Franchising”. (Chicago: International Bar Association, 2001).

Книга *Основы международного франчайзинга* была подготовлена для форума Ассоциации американских адвокатов по франчайзингу. В этом издании представлена подробная информация о том, какой анализ следует осуществить франчайзеру, когда он принимает решение о выходе на международный рынок. В книге нет информации по страноведению, но она очень полезна в качестве общего руководства и как описание взаимодействия налоговой и законодательной политики США с политикой других стран в этих отраслях.

International Institute for the Unification of Private Law. Guide to International Master Franchise Arrangements. (Rome: UNIDROIT, 1998).

Книга *Руководство по международным соглашениям с основным франчайзи* посвящена исключительно тем видам соглашений, которые чаще всего используются международными франчайзерами. В ней не учтена практика отдельных стран, однако рассмотрены позиции и процедуры, о которых франчайзер должен помнить при составлении контракта с основным международным франчайзи.

Web-сайты

www.franchise.org

Международная ассоциация франчайзинга, основанная в 1960 году, является профессиональной организацией франчайзеров, франчайзи и поставщиков.

www.bison1.com

Интересный сайт, на котором представлен алфавитный список франшиз со ссылками на их собственные страницы. Компании также перечислены по отраслям. Указаны начальные инвестиции, текущие пресс-релизы, перечень книг о франчайзинге и финансовые ресурсы в области франчайзинговой деятельности.

Официальные Web-сайты учреждений, курирующих вопросы интеллектуальной собственности

<p>Аргентина</p> <p>INPI – Institute Nacional de la Propriedad Industrial (только на испанском языке)</p>	<p>Бразилия</p> <p>INPI – Instituto Nacional de Propriedade Intelectual (на португальском, английском, французском и испанском языках)</p>
<p>Канада</p> <p>CIPO/OPIC – Canadian Intellectual Property Office/ L’Office de la propriété intellectuelle du Canada (на английском и французском языках)</p>	<p>Мексика</p> <p>IMPI – Instituto Mexicano de la Propriedad Industrial (на испанском и английском языках)</p>

Перу INDECOPI — Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (только на испанском языке)	Соединенные Штаты Америки U.S. PTO — U.S. Patent and Trademark Office U.S. Copyright Office Plant Variety Protection Office
Уругвай DNPI — Dirección Nacional de la Propiedad Industrial	