

**ПЕТЕРБУРГСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФОРУМ
16–18 ИЮНЯ 2011**

**ФРАНЧАЙЗИНГ: НАЦИОНАЛЬНЫЙ ПРИОРИТЕТ В ГЛОБАЛЬНОМ
КОНТЕКСТЕ**

Обеспечение глобального экономического роста

16 июня 2011 г. — 14:00–15:30, Павильон 8, Зал 8.3

Санкт-Петербург, Россия

2011

Мировые тренды восстановления экономик ведущих стран мира показывают возрастающую роль франчайзинга как одной из эффективнейших форм ведения бизнеса и массового формирования класса предпринимателей. Франчайзинг значительно снижает риски для вновь открываемых предприятий, позволяет вовлечь в бизнес широкие слои населения, эффективнее расходовать средства, направляемые на развитие предпринимательства, позволяет предпринимателям, входящим в крупные сети, получать доступ к современным технологиям и модернизировать производство, сохраняя при этом свою независимость.

Модератор:

Джеймс Гансингер, Президент, Subway Russia LLC

Выступающие:

Мераб Бен-Эл (Елашвили), Президент, ГМР. Планета гостеприимства

Осман Билдже, Генеральный секретарь, Турецкая ассоциация франчайзинга

Андрей Кривонос, Глава директората, Ассоциация франчайзинга Украины

Алексей Лихачев, Заместитель министра экономического развития Российской Федерации

Борис Нуралиев, Директор, 1С

Агнесса Осипова, Генеральный директор, ЗАО «БРПИ»

Марк Хилтон, Вице-президент, Сбарро Интернешнл

Кароль Шопра, Директор, Европейская ассоциация франчайзинга

Джек Эрли, Председатель совета директоров, Международная ассоциация франчайзинга IFA

Дж. Гансингер:

Добрый день, дамы и господа. Позвольте открыть программу нашей дискуссии. Меня зовут Джеймс Гансингер. Я президент компании Subway Russia. Мы являемся франчайзерами сети ресторанов Subway в России. Таким образом, я занимаюсь здесь франчайзингом.

Тема нашего разговора сегодня — «Франчайзинг: Национальный приоритет в глобальном контексте». Тенденция к восстановлению экономик ведущих стран мира показывает растущую роль франчайзинга как одной из наиболее эффективных форм ведения бизнеса и формирования массового предпринимательского класса.

Франчайзинг значительно снижает риски для начинающих предприятий, позволяет вовлечь в бизнес широкие слои населения и эффективнее расходовать средства, направляемые на развитие предпринимательства. Франчайзинг предлагает предпринимателям решение их проблем и дает им доступ к современным проверенным технологиям ведения бизнеса.

В нашей дискуссии сегодня принимают участие представители ассоциаций франчайзинга из России, Украины, Турции, Соединенных Штатов, европейских и черноморских ассоциаций, а также сторонники самых передовых направлений в развитии франчайзинга в России и других странах.

Позвольте мне представить участников нашей дискуссии. Слева от меня Алексей Лихачев, заместитель министра экономического развития Российской Федерации.

Слева от меня сидит Джек Эрли — председатель совета директоров Международной ассоциации франчайзинга.

Справа от меня — Мераб Елашвили, президент и председатель совета директоров Российской ассоциации франчайзинга. Он также является президентом холдинга «Г.М.Р. Планета гостеприимства».

Крайний слева — Осман Билдже, генеральный секретарь Турецкой ассоциации франчайзинга.

Крайний справа — Андрей Кривонос, глава директората Ассоциации франчайзинга Украины.

Господин Марк Хилтон, вице-президент Sbarro International — одного из лучших ресторанных брендов быстрого обслуживания в мире.

И господин Борис Нуралиев, генеральный директор компании «1С» — передового российского разработчика программного обеспечения в области бухгалтерского учета.

Вот некоторые из проблем, о которых сегодня пойдет речь за нашим круглым столом:

Какие преимущества дают крупные международные франчайзинговые сети российской экономике?

Есть ли «место под солнцем» у брендов развивающихся стран?

Изменяет ли франчайзинг культуру потребления и стандарты обслуживания?

Как максимально эффективно использовать франчайзинг для создания современной инфраструктуры потребительского рынка, здравоохранения и образования в рамках Единого экономического пространства Евразийского экономического сообщества (ЕврАзЭС)?

Времени у нас мало, а обсудить нужно многое. Поэтому наименее приятная из моих обязанностей будет состоять в том, чтобы ограничивать наших выступающих в соответствии с регламентом.

Слово предоставляется господину Алексею Лихачеву, заместителю министра экономического развития Российской Федерации. Мои вопросы господину Лихачеву: во-первых, в чем, по-вашему, заключается роль франчайзинга в создании современной инфраструктуры потребительского рынка, здравоохранения и образования в рамках единого экономического пространства ЕврАзЭС; во-вторых, какую помощь может оказать правительство в этих процессах?

Господин Лихачев.

А. Лихачев:

Большое спасибо, господин Гансингер. Уважаемые коллеги! Первое, что мне хотелось бы сделать — это поприветствовать всех присутствующих на нашем Форуме. Наш разговор, наша дискуссия по франчайзингу — одно из

первых, а значит одно из наиболее значимых событий Форума. Особое уважение — тем, кто сегодня практически занимается вопросами развития франчайзинга на территории России, представляет интересы российских франчайзеров за рубежом. Попробуем это обсудить в ходе нашего сегодняшнего разговора. Ну, и главное пожелание к нашему сегодняшнему совместному мероприятию и дальнейшей работе — выйти на практические совместные действия. Попробую этого коснуться в своем выступлении; об этом уважаемый модератор меня просил в ходе постановки задач сегодняшней дискуссии. Думаю, что в этой аудитории говорить о плюсах франчайзинга, не будучи крупнейшим специалистом в этой области — дело не совсем благодарное; я, наоборот, пришел больше послушать вас.

В первой части выступления хотел бы акцентировать внимание на том, в чем Министерство экономического развития, а значит — экономическое крыло правительства, видит современные дополнительные рычаги, которые франчайзинг уже начал использовать и должен еще активнее использовать для развития российской экономики. Примерно полтора года назад, когда состоялся первый разговор с нашими коллегами из Российской ассоциации франчайзинга, мы воспринимали эту форму развития бизнеса как антикризисную меру. И, что называется, предчувствие нас не обмануло: формальная выживаемость проектов в рамках франчайзинга в разы превышает обычную жизненную силу стартапов. Число участников франчайзинговых операций, их рост за последние полтора-два года также впечатляют. Он двукратный. Для этапа посткризисного развития и преодоления рецессии в некоторых отраслях это действительно антикризисная мера.

Второй немаловажный фактор — это то, что мы называем интеграцией России в мировую экономику, это интерес и возможность напрямую задействовать мировой опыт, признанные во всем мире правила организации экономики и бизнеса на широкой российской площадке. Очевидно, что и в контексте присоединения России к ВТО, сближения с Европейским Союзом, начавшейся по вступлению России в ОЭСР, — все это дополнительная денежка в копилку качества российской экономики, ее

соответствия мировым правилам игры, мировым стандартам, практического внедрения опыта мирового бизнеса. Поэтому франчайзинг для нас крайне актуален.

Третий большой блок вопросов связан с развитием конкуренции, конкурентоспособности и насыщения рынка товаров и услуг Российской Федерации. Думаю, что здесь ключевым моментом может стать интенсивный приход крупных франчайзинговых компаний в целый ряд отраслей. Наш модератор прав: это действительно зависит от регионов, от уровня развития сервисов, здравоохранения, образования. Что интересно, с низким уровнем развития того, о чем я сейчас сказал, сопряжен и низкий уровень развития предпринимательства в тех же самых регионах. Поэтому здесь, на мой взгляд, приход крупных компаний, их мирового опыта, их практики и технологий, их обучения в регионы, которые принято называть — я сразу прошу забыть это слово — депрессивными, может убить одним выстрелом двух зайцев. Мы повысим качество и образовательных процессов и, что, на мой взгляд, важнее и более востребовано, — качество услуг здравоохранения. Это будет серьезной поддержкой развития экономики данных регионов, малых и средних предприятий. Это большая третья часть: задачи.

Так получилось, что в министерстве я и ряд моих коллег отвечаем за поддержку малого бизнеса. Остановлюсь на этом подробнее. Кое-что в механизмах поддержки малого бизнеса, малого и среднего предпринимательства мы научились делать, по крайней мере, на оценку «хорошо». Не во всех регионах, может быть, но в целом мы имеем инфраструктуру поддержки бизнеса: 17-18 миллиардов рублей, а в этом году почти 21 млрд. рублей тратятся напрямую на программы; немало центров, бизнес-инкубаторов, регионы очень активно создают центры поддержки экспортного потенциала малых и средних инновационных предприятий. То есть эта работа идет. Я относительно недавно в нее погружен, но чувствую, что далеко не все инструменты задействованы. Поэтому на сегодняшней дискуссии мы бы рассмотрели освоение нового инструмента государственной поддержки малого и среднего бизнеса, а

именно франчайзинга. Не готов сказать, что прямо сегодня мы эти инструменты найдем и обозначим в качестве национального приоритета в развитии малого бизнеса, но начать дискуссию на эту тему и уже выйти на практические решения, на мой взгляд, необходимо.

Прежде чем перейти к завершающей стадии, буквально еще одно замечание: с 1 января 2010 года мы живем в экономике, которая организована несколько иначе. Я имею в виду, что интеграционные процессы на постсоветском пространстве за последние два года стали реальностью. На Экономическом форуме мы ведем экономическую дискуссию, здесь не принято делать политических заявлений, но я могу просто поделиться своим личным ощущением: я впервые услышал, что председатель правительства Российской Федерации два раза за три месяца повторил одну и ту же мысль. Мысль эта состояла в том, что руководство правительства и руководство страны не ожидало, что цели, заявленные 9 июня 2009 года, будут реализованы действительно за полтора-два года. То есть Таможенный союз — уже реальная единая таможенная территория с администрируемым внешним контуром на наднациональном уровне. Передача полномочий в части таможенно-тарифного регулирования Комиссии Таможенного союза и подписание 17-ти соглашений Единого экономического пространства — это действительно новые качества организации российской экономики. Сейчас активно идет процесс ратификации этих соглашений в России и Казахстане. Белоруссия ратифицировала их 1 января. Мы понимаем, что на территории трех стран действительно создана единая нормативная база. Это первый шаг к созданию свободы перемещения не только товаров, но и услуг, капиталов, рабочей силы и интеллектуальной собственности. Более того, определенные усилия направлены на правоспособность Таможенного союза, позиционирование его во внешнем мире, как единого экономического образования, единого экономического союза. И в этой части, я считаю, что значение инструментов франчайзинга только увеличивается — как на территории единого экономического пространства, так и в расширенных рамках ЕврАзЭС, которое мы планируем расширять до

уровня Содружества Независимых Государств. В этой части также готовится новое, намного менее обременительное соглашение о свободной торговле стран членов СНГ. Это создает, на мой взгляд, более благоприятные условия и для вашей идеи — для тех, кто сегодня дает франшизу, и для тех, кто ее получает.

Теперь, наверное, к главному. Что бы нам хотелось видеть по итогам нашей сегодняшней работы и — самое главное — дальнейшего плодотворного взаимодействия с российской ассоциацией франчайзинга? Наверное, есть вопросы к нормативной базе законодательства. Наверное, мы их сегодня обсудим. Почти готов утверждать, что мы все-таки возьмем на себя совместные обязательства по решению тех проблем, которые в этой части накопились. Очевидно, есть вопросы, связанные с новыми современными, более эффективными рычагами поддержки малого и среднего бизнеса. Мы готовы включать в свои программы как линейное финансовое взаимодействие, так и инфраструктурное и, если хотите, даже пиаровское (и Форум тому подтверждение) взаимодействие с Ассоциацией франчайзинга, ведущими франчайзерами как основными компонентами. Здесь нужна практическая отдача, нужно понимать, что мы не просто должны обмениваться мнениями, мы должны двигаться, создавать реальные программы, и в них будут индикативные точки. Я имею в виду рост числа рабочих мест, я имею в виду рост собираемости налогов, я имею в виду рост активности предпринимательских кругов в тех регионах и по тем направлениям, которые мы возьмем в качестве ключевых.

Опять-таки, мы понимаем, что франчайзинговые взаимоотношения развиваются активно; насколько мне известно, подписываются соглашения между разными ассоциациями, добавляются национальные ассоциации к вашим соответствующим объединениям. Нам бы при этом хотелось, чтобы во главу угла была поставлена наша задача — создание действительно единого рынка товаров, услуг, работ, интеллектуальной собственности и финансов в среднесрочной и долгосрочной перспективе на том пространстве, которое принято называть постсоветским. Впрочем, сейчас мы все чаще будем употреблять словосочетания «Евразийское

экономическое сообщество», «Евразийский экономический союз». Это не самоцель, хочу подчеркнуть, очень бы хотел, чтобы конечной целью в этом направлении действий было единое экономическое пространство от Лиссабона до Курил. Я вовсе не шучу и говорю на эту тему абсолютно серьезно. Создавать его надо не как самоцель, не как новую политическую категорию, а как новые условия для ведения, расширения и развития бизнеса.

Исходя из этих трех основных посылов, еще раз приветствую вас на нашем круглом столе, на Петербургском форуме, и готов внимательно выслушать дискуссионтов, поскольку франчайзинг сегодня находится на переднем крае организации бизнеса, организации предпринимательской активности. Еще раз подчеркиваю крайнюю заинтересованность Министерства в нашей дальнейшей совместной работе. Спасибо большое за предоставленное слово.

Дж. Гансингер:

Спасибо, господин Лихачев. Поскольку я сам занимаюсь франчайзингом в России, я выражаю личную благодарность за проявленный интерес и постоянную поддержку со стороны правительства Российской Федерации. Еще раз спасибо.

Сейчас давайте пообщаемся с представителем российской компании, которая играет важнейшую и образцовую роль в развитии франчайзинга в России. Это компания «1С».

«1С» — ведущий российский разработчик программного обеспечения в области бухгалтерского учета и систем управления предприятием в России, на Украине, в Казахстане, Белоруссии и других странах. У компании «1С» более 7,5 тысяч франчайзи, в которых работает более 100 тысяч инженеров и других специалистов.

Господин Борис Нуралиев является генеральным директором компании «1С». Позвольте передать слово Борису и задать ему несколько вопросов. Прежде всего, может ли франчайзинг способствовать модернизации

российских предприятий и организаций; во-вторых, в чем, по-Вашему, заключается роль правительства в этом процессе?

Б. Нуралиев:

Большое спасибо. Можно презентацию запустить? Большое спасибо. Действительно, я готов положительно ответить на оба вопроса. По 1С. 1С занимается франчайзингом давно. Фирма занимается компьютерными программами, холдинг достиг в прошлом году оборота более 600 млн. долларов. Мы впервые в прошлом году вошли в топ-200 по списку Forbes крупнейших частных компаний России и в топ-100 европейских поставщиков программного обеспечения.

Наш ключевой продукт — это система программ «1С-Предприятие». Она построена как платформа с прикладными решениями. Саму платформу и основные прикладные решения пишет 1С, а вот кастомизация прикладных решений и прикладные решения для отраслей пишут специалисты предприятий, порядка 200 тысяч человек программируют на «1С-Предприятии» и порядка 100 тысяч специалистов работает в семи с лишним тысячах франчайзинговых организаций. То есть франчайзинг — это основное. Продажи «1С-Предприятия» за 8 лет выросли в 8 раз. Почему? Как достичь такого роста? Ведь 1С почти 20 лет, мы уже не стартап. Ну, во-первых, автоматизация — это один из ключевых путей повышения эффективности хозяйственных предприятий и учреждений, поэтому это очень важно. Во-вторых, хороший продукт. В-третьих, и что очень важно, как работает франчайзинг — не я один думаю, как побольше его продать, 7 тысяч директоров франчайзи думают, как больше продать «1С-Предприятие». У нас очень сильные конкуренты, и когда меня спрашивают, почему я столько работаю, я говорю: «Ты знаешь, кто у меня конкуренты? Oracle, SAP и Microsoft, который еще недавно принадлежал самому богатому человеку на Земле». То есть это очень сильные конкуренты. Тем не менее, наша доля на рынке интегрированных предложений растет.

Вообще-то не очень много таких примеров, когда отечественная технология на рынке увеличивает свою долю относительно ведущих западных брендов.

Это поискать еще надо. Этого мы добились, в том числе, возможно благодаря франчайзингу. Франчайзи помогают установить продукт, они делают его эффективным, собственно у них общий продукт, и постепенно сформировался общий маркетинг. Мы проводим семинар в 10 утра местного времени в ста городах страны по заранее отработанной программе и общей единой технологии. Им каждому свою технологию было бы дорого делать, они бы не смогли. Мы после кризиса перестали рекламировать присоединение к сети, но все равно сеть растет, примерно 50-70 новых контрактов в месяц подписывается. Но очень важна ее стабильность: 87% франчайзи, которые подписали с нами договоры до прошлого кризиса, то есть до 1998 года, работают до сих пор. Такого в малом бизнесе почти не бывает. Почему? Всем понятен экономический эффект франчайзинга, то есть это сочетание эффективности, энергии, подвижности малого предприятия, где сам хозяин находится близко к клиенту, с мощностью раскрученной торговой марки, с большой технологией, которую делает большая фирма. Для российского, постсоветского, как сказали, пространства важен еще психологический эффект. С одной стороны франчайзи чувствуют, что это их бизнес, что он принадлежит не Нуралиеву, а им, они могут его продать, передать по наследству. С другой стороны, они не одиноки, то есть они в толпе, они делятся друг с другом достижениями. Они ж конкуренты, как они могут друг другу помочь? Ну, малый бизнес может. Помните в постсоветское время таксисты одной автоколонны у вокзала стоят, они прямые конкуренты — к одному пассажир сел, к другому не сядет. Но попробуй обидеть одного из этих таксистов!

По регионам очень важно. Говорят, мол, у вас в России бизнес растет в Москве, и еще в Питере и в Тюмени. Посмотрите, вот это темпы роста по регионам нашего франчайзинга. Казалось бы, депрессивный Дальний Восток, сложный Северокавказский округ, а темпы роста высокие. Франчайзинг — это верный способ поднять экономику регионов, собственно Алексей Евгеньевич уже про это говорил.

Средняя температура и настроение франчайзинга: справа это то, что замеряла «Деловая Россия» в среднем по российскому бизнесу, и наше.

Причем они уже знали, что у них вместо ЕСН зарплатные выплаты сильно вырастут — с 14% до 34%. Ничего, они все равно относятся оптимистично, потому что рынок растет, они при работе, все отлично.

Что мешает и, самое главное, что вредит российскому франчайзингу? Это российское законодательство. У нас в Гражданском кодексе есть 54-я глава, которая называется «Коммерческая концессия», а я бы назвал ее «Глава о запрете франчайзинга в России». Большинство фирм, которые строят российский франчайзинг, работают в обход. Собственно франчайзинг — перепродажа товаров — другими статьями регулируется, лицензионные договора — 4-ой частью Гражданского кодекса «Интеллектуальная собственность». Можно продолжить работать в обход, но нельзя работать по этой главе. Всего по этой главе регистрируется меньше тысячи договоров в год, и это при том, сколько у нас франчайзинга по всей стране. В свое время, когда писали, наверно, хотели оградить соотечественников от жадных франчайзеров. В итоге их переоградили, но нужно что-то разрешить. Глава 54 содержит совершенно невообразимые вещи и мелкие глупости. Например, есть стартовый паушальный взнос и регулярная плата. Глава 54 говорит: «Нет, или одно или другое». Почему или одно или другое? Ну вот так. Им больше 10 лет. Дальше, есть требования, просто не имеющие аналогов в мире. Самое крутое в главе 253 написано, что после окончания договора его необходимо продлить на тех же условиях. Все. Это не модифицируемо вообще. Франчайзинг это же есть модернизация. Мы несем модернизацию по всей стране в регионы. А это как в Средневековые цеха были: не можешь изменить технологию, не можешь изменить договора. Такого нигде нет. Ну, говорят, надо посмотреть. Спасибо мировой ассоциации франчайзинга. Они прислали письмо на семнадцати страницах, что нигде в мире такого нет. В российском законодательстве тоже такого нигде нет. Но есть договора аренды, например, это-то работающая статья, 621. Аренда заканчивается, тот, кто раньше был арендатором, имеет преимущество. Вот это надо взять за основу.

Есть пример, когда эта замечательная глава о франчайзинге противоречит российским законам. Есть довольно жесткий, но работающий

антимонопольный закон 135. Там, например, разрешается вертикальное соглашение по ценам, а в 54-ой главе запрещается. Ну не дело, когда две «Крошки-картошки» в разных концах торгового центра будут между собой ценой конкурировать. Они с «Сабвеем» должны конкурировать, с «Ростиксом», а между собой не должны. Инициатива Ассоциации франчайзинга по изменению законодательства получила очень большую поддержку, я лично к Суркову обращался. Он в прошлом году по Сколково бизнесу разъяснял, по инновациям, и я говорю: «Вы понимаете, можно фирму 1С в Сколково посадить, а кто же модернизацию по стране разгонять будет?» А он говорит «Пишите письмо, ладно, будем поддерживать». Начнем с самого высокого уровня: Министерство экономики поддерживает нас, Дворкович поддерживает, вносили законопроект депутаты — Федоров, который сейчас возглавляет комитет по экономической политике и предпринимательству, а сейчас в Комитете по законодательству Груздев ведет этот вопрос. Когда проходило первое чтение, у Путина была встреча с бизнесом, пришлось задать вопрос так, чтобы заострить его внимание на проблеме. Он вник, поручил Набиуллиной. И хотя бы первое чтение — это уже большое достижение Ассоциации франчайзинга: в первом чтении изменения законодательства прошли, причем единогласно. Я законодательством занимаюсь, меня 17 марта прошлого года выбрали. Задача тяжелая, и достижение вовсе не является необратимым. Сейчас вот очень остро стоит вопрос о возможности второго чтения, и тут нужно работать и работать. Я выписал китайскую цитату: «Шаг за шагом достигнем поставленной цели». Не то что я такой упорный или уверенный в себе, а из-за ее русской транскрипции: кто видит экран, прочтите. Я хочу еще раз повторить: я был 26 мая на встрече, Путин выступал и сказал, что надо создать 25 млн. современных рабочих мест. Фигня вопрос! Фирма 1С напрямую создала 100 тысяч современных программистских рабочих мест, это не считая директоров и бухгалтеров, и еще 200 тысяч рабочих мест — косвенно. Если разрешить 250 таких фирм как 1С, эта, казалось бы, тяжелая задача будет решена. Только нужно законодательство подправить. Большое спасибо!

Дж. Гансингер:

Большое спасибо, Борис.

Выступление Бориса свидетельствует о том, что нам предстоит обсудить много важных вопросов, а время, отведенное на обсуждение, ограничено. Спасибо большое.

Сейчас слово предоставляется Джеку Эрли. Джек — председатель совета директоров Международной ассоциации франчайзинга. Джек, президент Вашей ассоциации Стив Калдейра недавно заявил: «При должном финансировании франчайзинг может послужить катализатором перевода экономического восстановления США в плоскость создания новых рабочих мест».

Мои вопросы Джеку: какие преимущества дают крупные международные франчайзинговые сети российской экономике и есть ли место под солнцем у брендов развивающихся стран? Если можно, поделитесь, пожалуйста, своими мыслями о современных тенденциях в развитии франчайзинга в мире и о роли франчайзинга в восстановлении экономики ведущих стран мира, в частности, США.

Дж. Эрли:

Спасибо, Джим. Позвольте мне сначала поблагодарить Российскую ассоциацию франчайзинга и Петербургский международный экономический форум за приглашение. Спасибо большое.

Джим представил меня как председателя совета директоров Международной ассоциации франчайзинга, но зарплату я получаю как держатель франшизы от McDonald's. Я работаю по договору франшизы с McDonald's в США уже 28 лет.

Я начну, если позволите. Самое главное: жизнеспособный рынок франчайзинговых услуг предполагает наличие и международных, и региональных франчайзинговых брендов. Региональные бренды могут многому научиться у международных: ведь последние во главу угла ставят

качество продукции и услуг и внимательное отношение к обслуживанию клиентов.

Международные бренды могут извлечь пользу от сотрудничества с региональными компаниями, специализирующимися на продукции, отвечающей культурным и традиционным потребностям региона. Это особенно важно в условиях развивающихся, меняющихся или только формирующихся рыночных экономик.

Новая бизнес-модель, независимо от того, где она срабатывает, несет в себе некоторую долю риска. В той степени, в которой эта концепция понимается и принимается развивающимися экономиками, коэффициент риска (соотношение величины возможных убытков к ожидаемой прибыли) будет рассматриваться в качестве мощного стимула к инвестированию во франчайзинг.

Нужна системная поддержка, то есть реклама, обучение, авторитетное руководство из центра. Обучение, особенно для менеджеров среднего звена, чрезвычайно важно. Различные формы поддержки, которые предлагает франчайзинг, особенно востребованы в Восточной и Центральной Европе и на рынках новых независимых государств.

Франчайзинг остается очень привлекательным для малого бизнеса. Апробированные франчайзинговые сети гарантируют качество и единообразие и предлагают бизнес-структуру, легко адаптируемую к другой культуре.

Франчайзинг способен в короткие сроки обеспечить потребителей товарами и услугами равноценного качества по умеренным ценам. Интеграция в единое глобальное экономическое пространство позволяет быстро и без лишних затрат расширять торгово-экономические связи с другими рынками, развивать социальные отношения с другими странами и использовать возможности фирменного стиля, торговых марок, радио-, телевизионной и печатной рекламы, которые зарекомендовали себя как наиболее эффективные методы стимулирования сбыта за последние 50 лет.

Франчайзинг создает рабочие места в момент, когда экономическая нестабильность ведет к увеличению уровня безработицы. Спустя почти два

десятилетия после перехода к рыночной экономике франчайзинг, без сомнения, способствовал росту российской экономики.

Что касается рекордно низкого уровня безработицы, о котором вроде бы сообщается, — очевидно, что франчайзинг находится на подъеме в вашей стране, и также очевидно, что он может способствовать росту занятости в России.

Отсутствие гарантии занятости может стать для людей толчком к тому, чтобы попробовать свои силы в этом виде деятельности. По мере того как все больше и больше людей проявляют интерес к франчайзингу, у франчайзеров появляется возможность выбора кандидатов из большего числа претендентов. Во всем мире — от Восточной Европы до Тропической Африки — существует настоятельная потребность в иностранных инвестициях. Привлечение иностранных инвестиций — это обязательное требование для всех экономик, стремящихся к росту.

Что касается вопроса о том, есть ли место под солнцем у брендов развивающихся стран, то ответ, конечно, положительный, потому что в большинстве случаев франчайзинговые сети предлагают самые базовые продукты питания и другие товары и услуги. Поэтому изменения, которые необходимо провести в этих странах или экономиках, весьма просты. Гамбургер с говядиной может стать гамбургером с бараниной в Индии. В Юго-Восточной Азии начинку для пиццы можно готовить из кальмаров. Это примеры доступных и несложных изменений, возможных в этих странах. Благодаря своей структурной организации и стремлению предоставлять качественные и единообразные товары и услуги, франчайзинг будет продолжать оказывать влияние на культуру потребления и в будущем.

Франчайзинговые компании выдвигают самые высокие требования к качеству своей продукции, будь это приготовление пищи, оказание услуг или предоставление гарантии на продукт или услугу потребителю, поскольку на карту поставлена репутация франчайзеров. Франчайзи обязаны придерживаться этих принципов и действовать в рамках системы.

По мере того, как потребители привыкают к такому уровню обслуживания и качества, независимые предприниматели, конкурирующие с

франчайзинговыми компаниями, также вынуждены повышать уровень своего сервиса, в противном случае они рискуют остаться не у дел. Потребитель всегда будет выигрывать от конкуренции, которая стимулирует инновации и повышение качества обслуживания.

Один из вопросов, над которым мы работаем в Международной ассоциации франчайзинга в США — это доступность кредитов. Это большая проблема в США. Пытаясь ее решить, мы провели в прошлом месяце саммит по кредитованию, на который пригласили франчайзеров, франчайзи, банкиров и представителей власти, но не для того, чтобы осыпать друг друга упреками, а чтобы поговорить о том, как улучшить наши отношения и взаимопонимание. Во многих случаях это действительно вопрос взаимопонимания.

Это вопрос уверенности в том, что франчайзеры знают, как найти подход к банкам и как помочь франчайзи получить кредит. Я могу сказать, что хотя еще рано делать какие-то выводы, мы уже видим некоторые позитивные результаты и очень этому рады. В настоящее время в США дефицит кредитования, необходимого для роста франчайзинга в американской экономике, составляет около 20%. На этом я заканчиваю свое выступление, но если мне позволят, я бы хотел сделать небольшую рекламу McDonald's в России.

Дж. Гансингер:

Только очень кратко, Джек.

Дж. Эрли:

Хорошо, Джим. В России работают 277 ресторанов McDonald's, которые обслуживают более миллиона клиентов. Мы работаем со 130 местными поставщиками, и более 80% продукции поставляется местными производителями.

Наши поставщики дают работу более чем 100 тысячам человек в России. В McDonald's занято более 26 тысяч человек. Мы участвуем в жизни российского общества: благотворительный фонд, Ronald McDonald House

Charities, пожертвовал более 330 миллионов долларов США в местные благотворительные организации. Фонд Ronald McDonald House, который был открыт в 1995 году, помог более 69 тысячам детей. Спасибо большое.

Дж. Гансингер:

Спасибо, Джек. Мне бы хотелось продолжить тему доступности кредитов, поднятую Джеком. Я полагаю, это одна из ключевых проблем развития франчайзинга и малого бизнеса в целом здесь, в России.

Шесть недель назад в Москве я услышал многообещающую новость о том, что Сбербанк объявил об открытии проекта кредитования малого бизнеса. Мы очень пристально следим за этой информацией, поскольку доступные кредиты по приемлемым ставкам могут дать реальный импульс развитию малого бизнеса в этой стране. Я хотел как раз сказать...

Наверное, можно показать слайды. Я уже говорил, что работаю в бизнесе ресторанов быстрого обслуживания. Subway работает в России уже несколько лет. Мне бы хотелось рассказать о нашем опыте работы в России с точки зрения того, какие преимущества франчайзинг может принести российской экономике. Позвольте начать с определения франчайзинга.

Я видел очень много разных определений франчайзинга. Я думаю, что самое простое и исчерпывающее определение такое: франчайзинг — это выдача компанией лицензии на использование апробированной бизнес-модели под ее маркой за лицензионное вознаграждение.

Одно из основных достоинств франчайзинга, как показал опыт работы нашей компании, состоит в том, что франчайзинг формирует класс предпринимателей. С 2005 года в России мы продали 298 договоров франшизы и, по данным на конец мая этого года, помогли состояться 103 новым предпринимателям. Это означает, что 103 российских гражданина в настоящее время владеют своим бизнесом. Многие из них сейчас открывают свой второй, третий, четвертый ресторан Subway. Итак, франчайзинг создает предпринимателей.

Этот слайд показывает развитие сети наших ресторанов и скорость, с которой наша сеть развивалась. Мы быстро развернулись в России, потому

что мы работаем по принципу франчайзинга. В настоящее время в России под нашей маркой работает 216 магазинов. На конец прошлого года их было 167. Для Subway Россия является наиболее быстро растущим рынком в Европе и вторым по величине в мире после Бразилии.

Франчайзинг создает предпринимателей. Предприниматели создают рабочие места, и именно это очень важно. Джек говорил, сколько человек работает в ресторанах McDonald's в этой стране. На этом слайде показан процесс создания рабочих мест за годы нашей работы до того момента, когда в прошлом году мы, то есть компания Subway, создала свыше тысячи новых рабочих мест. С учетом темпов нашего роста мы прогнозируем, что в 2011 году мы в России создадим две тысячи новых рабочих мест, и это только в нашей компании. Кроме того, франчайзинг создает рабочие места в других секторах экономики. Например, наша компания закупает все или почти все продукты питания, которые продаются в наших магазинах, в России. Почти все оборудование, которое мы используем в наших магазинах, закуплено в России.

Мы, наша компания, наши франчайзи создают рабочие места в упаковочной промышленности, обрабатывающей промышленности, пищевой промышленности, в сфере логистики, транспорта, строительства, недвижимости и в других секторах. По нашим оценкам, только в 2011 году компания Subway создаст от 2,5 до 3 тысяч новых рабочих мест, по мере расширения нашей сети, а мы планируем ее увеличение вдвое в этом году. Мы продолжим создавать рабочие места в российской экономике, и она тоже будет продолжать расти.

Помимо создания рабочих мест, франчайзинг ускоряет темпы роста и расширяет его географические границы. На этом слайде видно, как наша компания расширила границы своего присутствия за последние несколько лет. Мы выросли и расширили географию нашей деятельности по всей России.

На сегодняшний день мы имеем 216 ресторанов в 37 городах России. Как мы добились этого? Это заслуга франчайзинга. Франчайзинг растет, потому что он опирается на бизнес-решения местных предпринимателей. В каждом

из городов, куда пришла наша сеть, есть предприниматели, которые стали нашими франчайзи и которые принимают решения о том, как вести бизнес. Они принимают решения о капиталовложениях в рынки тех регионов, где они живут. Они знают свой рынок. Они знают рынок недвижимости в своем регионе. Они знают людей. Они понимают экономику городов в своих регионах, и они хотят вложить свои деньги в такой бизнес.

Давайте посмотрим на некоторые из мест, где работают наши магазины. На прошлой неделе я был в Сибири — в Иркутске, Ангарске и Улан-Удэ. В этих городах открыты магазины сети Subway, находящиеся в собственности российских граждан, которые заставили инвестиции работать на себя. У нас есть франчайзи в Чите — это недалеко от границы с Монголией. Его зовут Андрей Токарев, на этой неделе он открывает свой четвертый ресторан в Чите и уже купил пятую франшизу. Таким образом, у него будет пять ресторанов в Чите.

Вы знаете, я могу сказать без колебаний, что если бы мы принимали решения об открытии ресторанов, находясь в Москве, Санкт-Петербурге или Соединенных Штатах, то ресторана в Чите при моей жизни не было бы. В этом состоит различие между франчайзингом и принятием решений на корпоративном уровне относительно того, куда инвестировать деньги и куда расширяться.

Наш бренд растет с такой скоростью, потому что решения принимают местные предприниматели. Они принимают решения, как использовать свои собственные деньги. Они хотят иметь свой бизнес. Они хотят открыть свой бизнес, именно поэтому наша компания растет так быстро и растет во многих регионах страны.

Рентабельность стимулирует рост в индустрии франчайзинга. Этот слайд показывает рост нашей сети по годам на примере магазинов. Вы видите, что даже в кризисном 2009 году благодаря нашим франчайзи наша сеть выросла на 41%, а это был кризисный год. В 2010 году мы более чем удвоили количество магазинов, работающих под нашей маркой. Это произошло благодаря франчайзингу.

Что касается объема продаж в наших магазинах, в 2009 году у нас был очень небольшой рост фактических продаж в отдельных торговых точках из-за кризиса. Тем не менее, рост все равно был и составил 3%. Мы вернулись к более высоким показателям роста продаж в 2010 году и еще более высоким — в этом году. Таким образом, объем продаж в магазинах по всей сети в этом году вырос до уровня 24%, это весьма существенный уровень роста для любого бизнеса.

А вот этот слайд — мой ответ Джеку, который хотел сделать рекламу McDonald's. McDonald's остается ресторанной сетью номер один в России. К McDonald's я не испытываю ничего, кроме уважения. Однако McDonald's в России франчайзингом не занимается. Если вы посмотрите на показатели его роста за прошлый год, то увидите, что компания остается лидером по числу ресторанов. Однако ее рост за прошлый год составил всего 13%. Наша сеть выросла на 104%, и все это благодаря нашим франчайзи. Это не я сделал. Рост франчайзинговой сети Subway на 104% обеспечили российские предприниматели. В этом году в России под нашей маркой будет работать более 300 ресторанов.

Обучение персонала необходимо, как сказал Джек. Для управления франчайзинговой компанией исключительно важно качественное обучение. В 2005 году мы открыли русскоязычный учебный центр в Санкт-Петербурге. В среднем около 20 россиян проходят обучение в нашем центре ежемесячно. Все те годы, что центр работает, он обучает франчайзи и их старший управленческий персонал. Более 500 человек прошли обучение в нашем центре и получили сертификаты.

Итак, формула успеха во франчайзинге — это доступность, качественное обучение и поддержка, качественный бренд, качественная продукция и хороший сервис. На выходе мы получаем рентабельность и успех. Я думаю, что в России существует настоятельная потребность в более полной информации о франчайзинге, и это одна из причин, по которой я был рад получить приглашение на этот Форум, рад интересу, проявленному со стороны Российской Федерации. Нам необходимо просвещать широкие

слои населения. Нам необходимо лучше вести разъяснительную работу о преимуществах франчайзинга в деловых и политических кругах.

Я бы хотел объявить сегодня об учреждении российским отделением компании Subway премии в области журналистики в размере 300 тысяч рублей, которая будет ежегодно присуждаться автору лучшей газетной, журнальной или онлайн-публикации о франчайзинге. Господа журналисты, это я к вам обращаюсь.

Всем большое спасибо. Сейчас я передаю слово Мерабу Елашвили, он справа от меня.

М. Бен-Эл (Елашвили):

Спасибо большое! Во-первых, я хочу поблагодарить организаторов Форума за то, что наш блок «Франчайзинг» был включен в программу. Это уже о многом говорит: на франчайзинг обращают внимание находящиеся в зале люди, и не только со стороны бизнеса, но и со стороны государства. Хочу также поблагодарить господина Лихачева за то, что он активно участвует в этой работе, за то, что мы сегодня здесь встретились, спасибо большое этому министерству.

Коллеги уже много рассказали, что такое франчайз, почему франчайз нужен, что это дает, но я хочу еще раз всем напомнить, как человек из бизнеса, что в целом в России не очень простая ситуация с точки зрения бизнеса и его положения. Если вести пропаганду франчайзинга и не менять климат в стране в целом, это ничего не даст. Но мы видим, сколько в последние годы внимания уделяется бизнесу и его пожеланиям, и мы надеемся, что мы в правильное время взяли за Ассоциацию франчайзинга. Где-то год назад мы обновили эту Ассоциацию. В основную Ассоциацию входят все основные предприниматели, у каждого из них есть большая сеть. Мы договорились друг с другом, что, если у нас не получится с франчайзингом в этой стране, то у нас вообще не получится. И мы дали друг другу джентльменское слово. Возьмемся и посмотрим, когда сдвинем это направление с мертвой точки. Я не говорю и не хвалю себя, что я знаю, как франчайзинг развивался и развивается. Но, думаю, что за последние

год-полтора благодаря сделанному нами люди начали понимать, что такое франчайзинг, франчайзи, и теперь уже нет такого как раньше, когда говорили, что франчайзинг — это то же самое, что и лизинг. Мы в начале пути, и нам еще многое предстоит сделать. Министерство начинает поддерживать нас, но мы хотим, чтобы кто-то нас еще более активно услышал. И когда Ассоциация говорит, что это необходимо, за этой ассоциацией стоит реальный бизнес, реальные успешные люди. У тех, кто входит в совет директоров, сотни точек на разных направлениях, и работает в них очень много людей.

Что касается того, где мы сегодня находимся, каково положение системы франчайзинга в Америке, что мы хотим сделать и куда мы хотим прийти к 2020 году: на слайде вы можете увидеть, что число занятых во франчайзинге в 2010 году составляло 330 тысяч человек, и к 2020 году по нашим пессимистическим прогнозам их должно быть более 800 тысяч. Если мы смотрим, какой будет ежегодный рост в России и смотрим, как мы росли в 2009-2010 годах, видно, что, по нашему мнению, этот сектор будет развиваться. Но чтобы он активно развивался, бизнес в одиночку ничего не сможет сделать. Мы все говорим красивые слова, и это хорошо, я не хочу быть пессимистом, я по жизни оптимист, однако, вот мой опыт: у меня было 15 партнеров по франчайзингу в России, с восемью из них я расторг договор. Из пятнадцати у меня осталось семь. Это не потому что я такой щепетильный или слишком педантичный, а другие не такие. Это просто культура. Во-первых, предприниматели не ожидают от франчайзинга больше, чем должны от франчайзеров ожидать, и нам надо вот эту культуру развить. Мы на наших площадках должны вести пропаганду бизнеса по максимуму. Здесь нас государство может поддержать, но это и от бизнеса зависит, от того, кто в этом бизнесе находится. Что бы мы ни делали, если законодательство не будет поддерживать собственников, правообладателей, то ничего не получится. Могут не платить, могут покупать права, а потом не оплачивать или заниматься, чем хотят. Нас закон в этом направлении не очень защищает. Господин Нуралиев говорил, что он очень активно этим занимается от нашей Ассоциации, и мы все были

настроены позитивно, но сейчас как-то не очень все идет. Господин Лихачев тоже поддержал нас, говорит, что лично будет поддерживать нас и этим вопросом заниматься. Мы очень надеемся, что в этом направлении мы не получим закон, который станет хуже, чем был до того, как мы этим начали заниматься.

В целом, франчайзинг — это правильный инструмент для роста и развития, его придумали давно и не мы. Мы хотим просто правильно адаптировать его в России и с его помощью создать новые рабочие места. На примере моей компании «Планета гостеприимства» (я не буду свою компанию рекламировать): у нас несколько брендов, но я этот бизнес начал с ресторанов Sbarro. Я купил в 1997 году права на Россию. В данный момент нам принадлежит права на работу в 29 странах, правда мы не везде пока работаем. В 2002 году мы открыли собственную концепцию, у нас в данный момент 175 ресторанов. Кстати, слайд про «Сабвей» не очень правильный был, где было написано, что Sbarro с 2009 года на 2010 год минус 1%. Мы в 2009-2010 годах росли. Научившись правильно адаптировать эту модель в стране, мы создали три своих бренда и в данный момент уже продали франчайзинг на эту технологию, и этот бренд тоже зарабатывает деньги, кстати, не менее успешно, чем Sbarro в регионах, например, «Восточный базар», которого у нас уже 50 ресторанов.

Надо уделять внимание обучению, пропаганде, законодательству и так далее. Я согласен, я поддерживаю все эти направления, но поверьте, что нашу работу должны делать мы, другие ее не сделают. Наше бизнес-сообщество должно быть более сплоченным. В данный момент в Ассоциацию входит, по-моему, 60 организаций, а в стране тех, кто занимается франчайзингом, гораздо больше. Чем больше нас будет в Ассоциации, тем будет больше опыта, больше знаний. Мы должны объединяться, тратить больше усилий, энергии по поводу того, чего мы хотим, как мы хотим этого добиться, и чтобы нас могли услышать наши старшие друзья. Я также хочу предложить представителям World Franchise Council создать постоянно действующий секретариат, который мог бы взять на себя функцию центра управления процессами развития франчайзинга и

издание международного журнала надежных франчайзинговых организаторов, единого форума, выставок и так далее. Мы, со своей стороны, как российская ассоциация, это поддержим и вместе будем обладать достаточно большим объемом информации. Это поможет нашим российским компаниям лучше понимать, на что стоит обращать внимание, когда информация в буклетах будет поступать от такой уважаемой организации. Я могу по поводу франчайзинга очень долго говорить, но я знаю, что у нас времени не столько, сколько мы бы хотели, так что на этом этапе я бы хотел всех еще раз призвать, чтобы мы занимались этим направлением. Это очень удачное, очень успешное направление. Приходите в Ассоциацию или, не входя в Ассоциацию, занимайтесь этим направлением. Это и для нас хорошо, для страны хорошо и в целом для граждан хорошо. Так что я за вступление и за активную франчайзинговую деятельность. Спасибо.

Дж. Гансингер:

Большое спасибо, Мераб. А сейчас я хочу задать вопрос Осману Билдже, генеральному секретарю Турецкой ассоциации франчайзинга. Осман, Россия стремится стать членом Черноморской федерации франчайзинга. Как представитель Турции, расскажите нам о Черноморской федерации франчайзинга и о том, что она может предложить странам, стремящимся стать ее членами. Пожалуйста, поделитесь с нами и турецким опытом развития франчайзинга.

О. Билдже:

Конечно. Спасибо. Прежде всего, я хочу поздравить Российскую ассоциацию франчайзинга с тем, что блок «Франчайзинг» был включен в программу Экономического форума: это признание важности этого направления. У нас за плечами 20 лет работы в Турции, но мы до сих пор не добились такого успеха, как вы.

Турецкая ассоциация франчайзинга была основана в 1991 году и состоит, главным образом, из франчайзеров. У нас также есть группа поддержки. Мы

входим в Международную ассоциацию франчайзинга, Европейскую федерацию франчайзинга и Черноморскую федерацию франчайзинга.

Мы организуем франчайзинговые выставки-ярмарки с 1994 года. Мы делаем телешоу. Мы издаем журналы. У нас есть академия франчайзинга и система контроля за выполнением нормативно-правовых требований. Это все очень важно. Мы проверяем членов нашей ассоциации.

На конец прошлого года у нас было 1800 сетей в Турции. Они работают по модели франчайзинга. В этом заключается еще один положительный его аспект. Только 20% из них говорят, что занимаются франчайзингом, но они все могут быстро переоформить свой бизнес на франчайзинговый, так как, по сути, им и занимаются.

Они работают под одной маркой, у них хорошая поддержка и сеть поставщиков. Поэтому они либо занимаются франчайзингом, либо называют себя дилерами, но могут быстро переоформить свой статус. 30% из них открыли свои торговые точки, но многие готовы работать по лицензии, если им не удастся развернуться своими силами.

Существует и обратная тенденция. Некоторые франчайзинговые сети в Турции стали независимыми. Они выкупили свои франшизы, поскольку смогли самостоятельно управлять своим бизнесом. Фактически, по моему мнению, франчайзинг — это спасение для предприятий розничной торговли. Независимый розничный оператор не способен конкурировать с международными торговыми сетями, но как у франчайзинговой сети у нас есть возможность противостоять им.

Позвольте мне обобщить наш 25-летний опыт, так как, по-моему, мы начали на пять лет раньше России. Мы начали в 1985 году с McDonald's. Мы многому у них научились. Мы пережили три крупных кризиса. Каждый раз кризис срабатывал как фильтр: лучшие выживали, слабые отсеивались. После каждого кризиса мы выходили на новый этап развития франчайзинга. Поскольку мы начали на пять лет раньше России, я могу сказать, что вам тоже предстоит пройти через эти этапы. Прежде всего, у нас не было массовых франчайзи, только гиганты, такие как McDonald's, Burger King и тому подобные. И нам было любопытно, как они работают. Мы не знали

того, что знали они. Нам просто было любопытно. Сначала мы были их клиентами, потом мы заменили их персонал. Мы учились у них, и не только тому, как готовить гамбургеры, но и всему тому, чему только было можно научиться. В конце концов, другие производители гамбургеров не смогли конкурировать с McDonald's. Но другие, например, производители пончиков, многому у них научились.

После первого кризиса мы увидели, что местных франчайзеров становится все больше. Потом была террористическая атака на Всемирный торговый центр, а за год до этого крупное землетрясение. Это был большой кризис. После него мы увидели, что спрос на франшизу заставил франчайзинг развиваться.

Потом появились большие торговые комплексы. Торговые комплексы оказали огромное влияние на развитие франчайзинга. Они выбрали тех, кто вошел в сообщество брендов. Под влиянием торговых комплексов в Турции бренды франчайзеров росли и крепли.

После очередного этапа отбора, вызванного кризисом, мы оказались на финальной стадии развития. Мы увидели, что наши франчайзеры пошли в народ, предлагая свою концепцию ведения бизнеса другим предпринимателям. И они добились успеха.

По-моему, то же самое произойдет и в других странах с развивающейся экономикой. Мы начинаем с гигантов индустрии, потом мы у них учимся, и уже затем создаем наши собственные сети и предлагаем их другим. С нашей точки зрения, создание региональных брендов очень важно. Существует три подвида таких брендов. Не все производители обладают богатым творческим потенциалом и могут противостоять сетям-гигантам, конкурировать с ними, расти и расширяться. Нам удалось добиться успеха в отдельных отраслях в Турции: например, в легкой промышленности, в производстве аксессуаров, мебели и ювелирных изделий.

Если местные коммерсанты скопируют бизнес-модель сетей-гигантов и начнут конкурировать с ними, у них есть шанс. Именно так мы и поступили в Турции в таких секторах как косметика, игрушки, подарки, электроника, строительные материалы, супермаркеты. Имея успешные региональные

бренды, особенно в области быстрого питания, мы многому научились у сетей-гигантов и сейчас можем конкурировать с ними.

Эти очень известные и успешные бренды потерпели неудачу в Турции. Удивительно, но факт: лидеры в своих сферах пришли в Турцию и потерпели неудачу. Это произошло потому, что из-за частых кризисов мы были вынуждены учиться у них, конкурировать с ними, и, в конце концов, мы смогли противостоять им.

7-11 — это лидер. Hard Rock Cafe тоже лидер в своей отрасли. И AlphaGraphics. Как бы то ни было, теперь мы можем конкурировать с ними и сами экспортировать наши бизнес-модели. Вот краткий список тех, кто экспортирует свои бизнес-модели из Турции.

Все это время мы — Ассоциация франчайзинга — поддерживали наших экспортеров, и не одного, а всех, кто был успешен. Однако за год удавалось поддерживать только одну компанию, но мы много работали, чтобы рассказать людям о франчайзинге и объяснить ее суть обществу, потребителям и инвесторам.

С приходом массовых франчайзеров франчайзинг воспринимался как нечто новое, но не было понимания того, что необходимо платить лицензионное вознаграждение. Поначалу было сопротивление. Когда они стали развиваться, нашлись умные предприниматели, которые открыли несколько франчайзинговых компаний. Они заработали много денег.

На втором этапе многие захотели купить лицензию, но в наиболее выгодных местах все уже было занято. Сейчас предприниматели платят большие деньги за получение лицензии.

Мы столкнулись с самыми типичными проблемами. Я думаю, что вы тоже проходите через все это в России. Двадцать пять лет назад в Турции мы очень мало знали о франчайзинге. Никто не знал, что делать, чего ожидать. Было автоматическое доверие к франчайзингу, и этим злоупотребляли. Очень сильно злоупотребляли.

Мы боролись против этого, просвещая людей и отсеивая неблагонадежных, но этого было недостаточно, так как не было соответствующей деловой культуры и традиций. Еще одна проблема — это простота вхождения в

такой бизнес. Каждый мог сказать: «Я продаю франшизы. Не хотите купить?»

Некоторые франчайзеры говорили мне, что продают франшизы, и я спрашивал их: «Почему я должен покупать у вас?» Они отвечали: «Потому что я продаю дешевле, чем McDonald's. Почему бы вам не выбрать меня?» Это абсурд.

Другая проблема — банки. Они не считали франчайзинг безопасной формой предпринимательства и просили тех же гарантий, что и у других бизнесменов. Но в наших руках была гарантия на кредит. У нас был бренд, который имел рыночную стоимость. Еще одна — торговые комплексы. Они просили слишком много денег. За пределами комплекса арендная плата за помещение составляла 10%, за аренду в комплексе платили 20%.

Наша ассоциация разработала кодекс этических норм ведения бизнеса. В 2009 году мы основали Федерацию франчайзинга Черноморского региона. Когда мы объявляли о ее создании, мы сказали, что Россия должна быть ее членом и учредителем, наряду с Азербайджаном, Болгарией, Румынией...

Дж. Гансингер:

Осман! Время заканчивается, к сожалению. Я прошу прощения, но нам необходимо двигаться дальше.

О. Билдже:

Хорошо.

Дж. Гансингер:

Да. Я рад сообщить, что следующим пунктом нашей программы будет подписание протокола между Россией и Черноморской ассоциацией франчайзинга. От имени Черноморской ассоциации протокол подпишет господин Билдже, от имени Российской ассоциации франчайзинга — господин Елашвили.

Большое спасибо, господа. Поздравляю вас. Мы отстаем от регламента, поэтому будем двигаться чуть быстрее. Сейчас выступит Марк Хилтон, вице-президент Sbarro International.

Вопросы Марку: меняет ли франчайзинг культуру потребления и стандарты обслуживания, и как, благодаря ему, будет выглядеть потребительский рынок в сфере услуг в ближайшем будущем? Марк, поделитесь своими мыслями о том, как франчайзинг влияет на другие сегменты рынка потребительских услуг и бизнес в целом. Марк Хилтон.

М. Хилтон:

Большое спасибо. Я постараюсь быть кратким. Прежде всего, несколько слов о себе. Я работаю в России уже давно. Я начал работать здесь в 1997 году с Pizza Hut и KFC. На моих глазах произошло много изменений в стране и российских деловых кругах. Россияне заслуживают огромного уважения за то, как изменился рынок за те 15 лет, что я здесь работаю.

Sbarro — это американский бренд с 54-летней историей. Это крупнейшая в мире сеть ресторанов быстрого обслуживания, специализирующаяся на итальянской кухне. У нас 400 ресторанов по всему миру. На долю России приходится 25%, и я хотел бы официально поблагодарить Мераба за его роль в развитии франчайзинга и бизнеса в целом в этой стране. Он оказал нам неоценимую помощь, и мы очень оптимистично смотрим в будущее.

Отвечая на вопросы, которые задал мне Джек, могу сказать, что во всем мире бренды все больше рассматривают франчайзинг как основное средство обеспечения роста. Почему? Потому что он обеспечивает быстрый рост. Это более безопасное вложение капитала, чем открытие своего дела. Джеймс показывал на одном из своих слайдов, что когда франчайзер заключает договор на право использования бренда, он тем самым принимает данную бизнес-модель.

Таким образом, бренды выбирают франчайзинг, и он будет расти в геометрической прогрессии в ближайшие годы. В настоящее время в России 32% ресторанов работают под торговыми марками, и рост в этом направлении продолжается. В Великобритании этот показатель составляет

39%. В России 32%. Это уже значительный фактор роста ресторанного бизнеса в этой стране.

Франчайзинг стимулирует единообразие. Независимо от того, отправляется ли покупатель в магазин за товаром, услугой или просто общением, он идет туда потому, что уверен в том, что его ожидания оправдаются. Франчайзинг стимулирует именно это: единообразие в удовлетворении и превышение уровня ожиданий.

Можно сходить за покупками в независимые торговые точки и остаться довольным. Я нисколько не пытаюсь преуменьшить их достоинства. Но те, кто не знает ничего об этих независимых торговых операторах, всегда испытывают сомнения, оправдаются ли их ожидания. Франчайзинг устраняет эти сомнения, и современные потребители становятся более требовательными практически ко всему: не только по отношению к продуктам питания, но и в целом к розничной торговле. Качество продукции должно повышаться. Потребители нуждаются в единообразии и стандартах качества, поэтому они становятся все более требовательными к тому, что получают, когда платят за бренд.

Потребители также более склонны открыто говорить о своем опыте. Еще несколько лет назад после неудачного похода в ресторан вы вечером приходили домой и в расстроенных чувствах писали кому-нибудь электронное письмо с жалобой. Сейчас реакция наступает мгновенно.

Потребители делятся своим опытом в блогах, на сайтах, и это имеет огромные последствия для франчайзинга, который от них зависит.

Конкуренция стимулирует бренды и новичков на рынке двумя способами. Первый — это сходство: все больше компаний работают по похожей схеме, внося изменения в свою работу в зависимости от времени дня и предлагая похожие товары. Но они также стараются дифференцировать себя, где это возможно, через уникальные торговые предложения, формирующие верность бренду. Я думаю, вы скоро обнаружите, что франчайзинг пытается учитывать все больше аспектов потребительского опыта.

Когда анонимный аудит как метод оценки сервиса компании только входил в практику, он был нацелен, главным образом, на мониторинг качества товара

или услуги. Сейчас он касается всех аспектов сервиса, и не потому, что ресторанам этого хочется, а потому, что возрастающие требования потребителя диктуют необходимость такого подхода.

Бренды также способствуют этому двумя способами. Если понять, «почему» и «как» потребители пользуются брендами, это позволит более эффективно стимулировать спрос на эти бренды.

Многие рестораны берут в пример McDonald's и предлагают особое меню на завтрак, а также различные варианты в разное время дня и разные дни недели, чтобы максимально полно удовлетворить потребности клиентов. Заказы через Интернет, веб-технологии стимулируют использование брендов потребителями по-новому.

Я думаю, что в ближайшие годы вы увидите на рынке растущее число брендов — и тех, что представлены на этом слайде, и международных, а также региональных, работающих в среднем ценовом сегменте бизнеса. Наверняка появятся один или два новых бренда и компании, раскручивающие их.

Примером такого бренда в Великобритании и США за последние несколько лет стал Gourmet Burger, который предлагает более дорогой продукт по сравнению с McDonald's и Burger King. Потребитель отреагировал положительно, и подобные бренды стали расти.

Малый бизнес будет представлен и в дорогом, и в дешевом сегментах рынка. Будут нишевые игроки и те, кто предлагает добавленную стоимость за небольшие деньги. Кроме того, вы увидите на рынке все больше и больше брендов, работающих в среднем ценовом сегменте, появление которых обусловлено потребительским спросом.

Подведу итог. Джеймс, надеюсь, я был краток. Потребительские ожидания растут, и потребители все более открыто заявляют об этом, поэтому те бренды, которые не отвечают этим ожиданиям, теряют свои позиции на рынке.

Франчайзинг стимулирует единообразие и последовательность, и тем самым соответствует запросам потребителей. Качество товара и уровень обслуживания, которые прежде являлись дифференцирующими

параметрами компаний, сейчас выступают как отправные точки. Если вы выходите на рынок, а качество товара невысокое, вы не добьетесь успеха. Если уровень обслуживания не достаточно высок, вы не преуспеете.

Современные потребители воспринимают высокое качество и хороший сервис как должное, и с этой точки зрения я наблюдаю огромные изменения в уровне ожиданий российских потребителей. Все больше и больше компаний стремятся учитывать весь спектр потребительского опыта, а бренды активно используют современные технологии, чтобы воздействовать на поведение потребителей.

Что касается ресторанов, там будет прослеживаться та же тенденция, что и в сфере розничной торговли, когда на рынке будут доминировать несколько крупных брендов, а независимые операторы будут вынуждены подтягиваться до их уровня.

Дж. Гансингер:

Большое спасибо, Марк. Последний выступающий сегодня — Андрей Кривонос. Андрей, Вы руководитель Ассоциации франчайзинга Украины. Что дал франчайзинг украинской экономике и стоит ли открывать новое дело в этот посткризисный период?

А. Кривонос:

Спасибо за возможность рассказать о наших проблемах в таком кругу. Осенью мы будем готовы предложить вам поdiskутировать с нами в парламентских комитетах в Украине. Наша дискуссия в Украине о том, что делать с франчайзингом дальше, выросла до того, что мы готовы презентовать и искать решения непосредственно с депутатами. За 10 лет существования ассоциации нам удалось посчитать и понять, куда мы движемся. Сумма товарооборота, собранной кассы членами ассоциации и собственно франчайзинговыми точками за прошлый год уже больше миллиарда долларов. Количество занятых — больше 50 тысяч. Общее количество брендов в украинских сетях — больше 370, именно франчайзинговых. За время кризиса (мы бы хотели отделить свой кризис от

всех других в силу его специфики и особых решений) мы очень жестко подошли к определению франчайзера. Это, наверное, был самый главный вывод, который позволил компаниям, которые были около франчайзинга, избежать позора банкротства. Компания, которая не владеет франчайзинговыми точками, но пытается продавать франчайзинговые предложения, называться франчайзером не должна. Компания, которая путается в управлении собственными и франчайзинговыми точками, тоже не совсем франчайзер. Компания, которая забывает название своей торговой марки и продвигается в регионах под случайными именами, тоже не франчайзер. Эти три постулата позволили нам убрать из статистики франчайзинга и перестать, скажем так, общаться за 2008-2009 годы более чем со ста компаниями, которые, можно говорить откровенно, не пережили украинский кризис.

Наверное, наша дискуссия должна была бы остановиться в тот момент, когда Джек сказал, что для нас самый главный вопрос — это поиск и доступ к финансам. Это большой вопрос для всех франчайзи, в нашей стране — особенно. Но все-таки дьявол кроется в мелочах, вот на мелочах я бы хотел остановиться. Главные вопросы, которые есть на сегодняшний день: стоит ли заниматься развитием новых сетей, новых франчайзинговых предложений в это посткризисное время, и как поменялись мотивы франчайзи при покупке франшиз. Априори кризис — это старт новых идей. И как раз в это время те, кто творчески и активно мыслит, могут что-то найти. Франчайзи может купить правильное, интересное предложение, которое позволит ему идти дальше. Франчайзер или считающий себя франчайзером поищет и запустит бизнес в новой нише.

В каждый момент времени и франчайзер и франчайзи должны помнить, что мы живем в постиндустриальном обществе, когда уже не достаточно производить много металла. Нужно правильно продавать и нужно правильно достучаться до своего клиента, понять, кто он, кто твой гость, посетитель, покупатель и так далее и так далее. Очень важный тезис в нашем обществе — то, что многие идеи уже реализованы за рубежом, нам правильно нужно взять их и переложить к себе или адаптировать и

подобрать правильное решение. К сожалению, не очень корректно перевели термин, но он звучал бы так на английском и русском языке, что глобализм у нас стал событийным. Очень много действий, которые происходят в глобальном мире, влияют на организацию дальнейшего бизнеса. Мы живем чемпионатами по футболу, мы живем олимпийскими играми, мы живем большими мировыми мероприятиями, вокруг которых есть существенная инфраструктура развлечений, приема гостей, где огромное значение имеет франчайзинг, сети, типовое обслуживание клиентов.

Событийное развитие, событийный глобализм действительно позволяет двигать вперед сектора, рынки и территории. Так нужно ли начинать? Несомненно, да. Кризис открыл нам ниши, кризис позволил нам двигаться дальше, но куда бежать? Давайте бежать сначала туда, что будет всегда нужно: мелкие необходимые вещи, еда, обеспечение офисов, Интернет и так далее, без чего мы просто не можем жить. Мы не можем ездить на грязной машине, нам нужны медицинские услуги, и потребитель на это найдется. Соответственно, правильно построенные сети на необходимых вещах будут жить. Живут и будут жить магазины дешевых доступных товаров, дискаунтеры, магазины «все по одному доллару», ломбарды, залоговые магазины и так далее. Маленькие удовольствия, никто из нас, как бы нам тяжело ни было, не откажет себе в чем-то хорошем, потому что это маленькое хорошее улучшит ваше настроение, вы сможете двигаться дальше. Соответственно, франчайзи могут смотреть на эти ниши, а франчайзеры думать, как на этом сделать бизнес. Взять, например, «Все для дома». Дом — наша крепость, поэтому она должна быть правильная, хорошая, мы любим дизайн, он очень коррелирует с нашими приятными мелочами. У нас должно быть все хорошо на кухне. И понятно в этом же контексте — товары для детей.

Очень важный элемент, который проявляется во время кризиса, это повышение производительности труда, повышение эффективности труда. Тренинговые компании, IT-технологии, веб-технологии и так далее, которые помогут компании не заниматься не своей работой, которую можно

передать на обслуживание сетям. Так мы увидели способы выхода из сложившейся ситуации в Украине. Такие же тенденции, я уверен и уверяю вас, существуют во многих странах. Как обеспечить стабильность нашей сети, независимо от того, откуда она появилась? Ответ банально прост: не пускать непонятных людей. Чем жестче и однозначнее сеть отбирает франчайзи, тем проще обеспечить стабильность. Чем детальнее она подходит к отбору, тем понятнее будут отношения потом. Этот слайд я бы попросил вас прочитать внимательно. Общаясь с любым франчайзером, франчайзи из другой страны, общаясь с каждым своим потенциальным или действующим франчайзером, франчайзи нужно помнить, что отношения во франчайзинге более сложные, чем просто факт покупки бутерброда, книжки или чего-то в магазине. У нас есть отношения до подписания договора, до открытия точки и в процессе работы точки и после установления отношений франчайзинга. Понимание обязанностей, ответственности и других действий на протяжении каждого из этих этапов позволяет сделать сеть действительно стабильной.

Вот на этом слайде, вернее на непонимании этого разделения мы позволили себе часть потенциальных или думающих, что они франчайзеры, убрать из списка франчайзеров. Они пытаются что-то сделать, не понимая сложности и многогранности франчайзинговых отношений.

Дж. Гансингер:

Андрей, нам нужно заканчивать. Мы вышли за рамки отведенного нам времени, и я благодарен господину Лихачеву за его терпение. Прежде чем я дам возможность аудитории задать вопросы, я бы хотел поблагодарить господина Лихачева. Если Вам необходимо уйти, господин Лихачев, я отнесусь к этому с пониманием. Спасибо за участие в нашей дискуссии.

А. Лихачев:

Если позволите, я бы одну минуту попросил на прощание. Наш разговор еще больше убедил меня в важности и, что самое главное, в своевременности, актуальности концентрации усилий вокруг франчайзинга,

усилий власти, а я тут присутствую, как представитель министерства. Но и, наверное, модернизация, если позволите это слово, и поведение бизнес-сообщества, как отдельных его членов, так и ассоциаций: здесь явно прослеживаются три направления, по которым мы должны работать. Начну все-таки с пропаганды идеологии франчайзинга как образа жизни, как образа организации бизнеса. Вторым я бы, наверное, назвал немаловажный фактор нашей совместной деятельности: это нормативная база в широком смысле этого слова — от законов до возможных других актов. Очевидно, вы знаете, что у Министерства экономического развития появился целый ряд новых полномочий, связанных с оценкой регулирующего воздействия на бизнес других ведомств. Поговорим об этом подробнее. Если хотите, позднее. Ну и третье — это совершенствование финансовых инструментов. Если для одного из наших докладчиков проблема была в доступе к финансам, то я бы в России ее обозначил, как удешевление финансовых ресурсов и простота их получения. То есть их обилие ни у кого не вызывает сомнения, но вот сам процесс получения и их стоимость имеют критическое значение для целого ряда отраслей, для целого ряда направлений. Хочу сказать, что мы готовы к этой работе, готовы к дальнейшему диалогу, и уверен, что по всем трем направлениям будут найдены конкретные решения, будут конкретные действия.

Я обращаюсь к нашей российской Ассоциации, в первую очередь, но и опосредованно через нее к международным ассоциациям, представленным здесь. Мы открыты для работы. Уверен, что сегодняшний разговор — это не подведение итогов нашей совместной деятельности, а лишь определение планов нашей дальнейшей совместной работы. Огромное спасибо! Было действительно интересно и полезно. Мировоззрение мое сильно расширилось. Спасибо большое.

Дж. Гансингер:

Сейчас у аудитории есть возможность задать вопросы участникам дискуссии. Микрофон должен быть где-то здесь. У вас вопрос?

Из зала:

Меня зовут Джоу Ли. У меня американские и китайские корни. Мой первый вопрос Джеку и Джеймсу: Вы американцы русского происхождения? У вас есть русские корни?

М. Хилтон:

У меня нет.

Дж. Гансингер:

И у меня тоже нет.

Из зала:

Мой второй вопрос: предположим, что китайские рестораны, китайские школы кун-фу, китайские сети массажных салонов и японский ресторанный бизнес пришли в Россию, чтобы открыть здесь франчайзинговые сети, и ищут партнеров. С чего бы Вы посоветовали им начать? Думаете ли Вы, что российский рынок готов к этому: ведь здесь существуют очень разные взгляды на проблему расизма. Когда я приехала на Форум, местные русские предупредили меня, что азиатке одной по улицам лучше не ходить. Так ли это? Простите за наивные вопросы. Спасибо.

Дж. Гансингер:

Почему же, это очень хороший вопрос. Я родом не из России, я не говорю по-русски, но я веду бизнес здесь уже несколько лет. Как и во всем мире, здесь есть свои проблемы, но я отвечаю всем, кто спрашивает, а спрашивают меня постоянно, о том, кто здесь наши главные конкуренты. Я отвечаю людям, что у нас нет конкурентов. Рынок здесь настолько огромен и неразвит, что я не конкурирую с McDonald's или Sbarro за долю на рынке. Мы освоили только малую часть рынка, поэтому места здесь хватит для всех мыслимых форм франчайзинговой деятельности, так как рынок абсолютно неразвит. Я приветствую желание привести на этот рынок китайские или японские сети быстрого питания, это всем будет на пользу.

Чем больше товаров и брендов узнают и распробуют россияне, тем быстрее привьется традиция и культура ресторанов быстрого обслуживания, поэтому наша компания приветствует приход новых брендов. Я не берусь давать советы о том, как вести бизнес в России; у меня были свои ошибки, поэтому, я думаю, кто-нибудь из участников дискуссии с российской стороны гораздо лучше ответит на этот вопрос, чем я.

Из зала:

Я буду краткой. Я представляю китайские местные органы власти, которые я консультирую. Они очень заинтересованы в экспорте своих франчайзинговых сетей и выходе за пределы китайского рынка. Поэтому я хотела спросить о готовности российского рынка. Где следует начинать и с кого?

Дж. Эрли:

Разрешите мне ответить. Полтора месяца назад я выступал с презентацией в Китайской ассоциации франчайзинга в Пекине. Госпожа Люси Ву руководит этой организацией, и у них есть очень хорошие идеи по поводу экспорта китайских брендов, вот такой совет я могу дать.

Дж. Гансингер:

Мераб, у Вас есть комментарии на этот счет?

М. Бен-Эл (Елашвили):

Ну, у меня не то, что совет. Мы такие организации ждем, прикладываем максимум усилий, мы работаем, в том числе, с посольствами, экономическими представительствами, где и сообщаем, что если у какой-то западной организации есть интерес придти в Россию, продать франчайз или купить, то для этого и существует наша организация. У нас есть буклеты, потом можно их взять, можно познакомиться с исполнительным директором, и мы посоветуем, как к этой проблеме подойти. Желаю, чтобы

у вас это была самая большая проблема в жизни. Считайте, что у вас нет проблем с этим. Спасибо.

Дж. Гансингер:

Еще вопросы? У нас здесь вопрос.

Из зала:

Спасибо. Меня зовут Александр. Я представляю на этой площадке группу компаний, одним из направлений деятельности которой является производство оконных конструкций, напольных покрытий, то есть того, что очень к месту, на мой взгляд, упомянул господин Кривонос, — маленьких вещей, в первую очередь интерьеров. Очень приятно было выслушать мнения руководителей четырех франчайзинговых ассоциаций — Турции, США, России, Украины. Все мы слышали об успешном опыте предприятий питания. Меня же интересует вопрос входа в эту бизнес-модель предприятий малого строительства, дизайна. Есть ли какой-то опыт в перечисленных странах в отношении таких предприятий? У нас большая региональная сеть, мы присутствуем в 60-ти городах в лице мелких дилеров, нескольких филиалов и ощущаем большой интерес на местах к нашим технологиям и конструкциям. Мы располагаем серьезной производственной базой, мы работаем уже 10 лет, за которые мы взрастили большое число дилеров, переработчиков. Но сейчас кризис поменял все планы. Мы все знаем, что строительство в России пережило не самый лучший период, и нам интересно возобновление этих тенденций, этих темпов. Если бы уважаемые участники могли прокомментировать франчайзинг в строительстве в своих странах, я был бы за это очень признателен. Спасибо.

Дж. Гансингер:

Борис, прокомментируете?

Б. Нуралиев:

Я готов, только спросили о других странах, а я-то сам из России. Производственный франчайзинг идет в России хуже, чем торговый. Я знаю, «Мастербордюр» есть, то есть в Ассоциации такие компании есть. «Мастербордюр» плитку всякую делает, то есть такой опыт есть. Я глобально обо всех не буду, я расскажу, какие есть плюсы и минусы. Это сложно, но это возможно. Я вообще большой сторонник франчайзинга и вижу, что есть еще желающие ответить.

Дж. Гансингер:

Андрей, прокомментируете?

А. Кривонос:

У нас в Ассоциации, если я не ошибаюсь, четыре компании вашего профиля: две по окнам, две по полу. На самом деле, все зависит от вашего собственного желания. Насколько вы для себя разделили производство окон, например, и бизнес по продаже бизнеса, в котором можно продавать окна. Обратите внимание, что франчайзинг для вас — новая технология, новый бизнес. И главное — не путаться в качестве вашей франшизы и в качестве продукта, который продается во франшизе. Если это вы для себя расставили по местам, дальше все работает. Если в этом есть путаница, когда вы, презентуя франшизу, переходите на окна или бутерброды, то вам будет сложно продать франшизу.

Дж. Гансингер:

Наше время истекло, и я хотел бы поблагодарить коллег за участие в этой дискуссии. Большое спасибо. Я также хочу поблагодарить аудиторию за то, что вы пришли и проявили интерес к этой теме. Огромное вам спасибо. Всем большое спасибо и приятного вечера.