

EDN: GPZLNF
УДК 339.37

REVERSE FRANCHISING IN RETAIL: A CRITICAL ANALYSIS

Ivan D. Kotliarov*

Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University, St. Petersburg, Russian Federation

Received 11.03.2024, accepted 02.04.2024

Abstract. The extant literature provides different approaches towards definition of reverse franchising. It blurs the understanding of the nature of this economic model and may hinder its implementation in business. The goal of the present research is to identify the nature of reverse franchising as a specific model of franchising. The paper provides a critical review of existing definitions of reverse franchising. It introduces a general concept of inverted franchising based on partial inversion of economic relations typical for traditional franchising. Reverse franchising can be described as a specific form of inverted franchising based on a different model of division of responsibilities between franchisors and franchisees. Various approaches towards reverse franchising present in the literature can also be included in the concept of inverted franchising as its variants. Distinctive features of other types of inverted franchising are described. The paper introduces a terminology for differentiation of various types of inverted franchising (reverse franchising, cooperative franchising, aggregated franchising). The paper establishes a link between different forms of inverted franchising and other economic models. It also demonstrates that reverse franchising in Russia is implemented not only by retail chains, but also by online retailers for setting up pick-up points. Use of reverse franchising will probably grow thanks to the expansion of online retail.

Key words: franchising, reverse franchising, retail chains, online retail.

Citation: Kotliarov, I. D. (2024). Reverse franchising in retail: a critical analysis. In: Trade, service, food industry. Vol. 4(1). Pp. 19–32. EDN: GPZLNF



ОБРАТНЫЙ ФРАНЧАЙЗИНГ В РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛЕ: КРИТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

Иван Дмитриевич Котляров*

Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого
Санкт-Петербург, Российская Федерация

Аннотация. В существующей литературе представлены различные подходы к определению обратного франчайзинга, что размывает понимание природы этой экономической модели и может препятствовать ее применению в практике бизнеса. Цель данного исследования заключается в выявлении природы обратного франчайзинга как специфической разновидности франчайзинговых отношений. В статье выполнен критический обзор существующих подходов к определению обратного франчайзинга, введено общее понятие инвертированного франчайзинга, основанного на частичной инверсии экономических отношений, характерных для классического франчайзинга. Обратный франчайзинг может быть описан как специфическая разновидность

© Siberian Federal University. All rights reserved

*Corresponding author E-mail address: ivan.kotliarov@mail.ru

ORCID ID: 0000-0003-0119-9392

инвертированного, основанная на особой модели разделения ответственности между франчайзерами и франчайзи. Различные подходы к определению обратного франчайзинга, представленные в литературе, также могут быть включены в понятие инвертированного франчайзинга как его разновидности. Показаны отличительные особенности этих разновидностей. Предложена терминология для дифференциации различных видов инвертированного франчайзинга (обратный, кооперативный и агрегированный). Отмечена связь различных видов инвертированного франчайзинга с другими экономическими моделями, а также то, что обратный франчайзинг в России применяется не только розничными сетями, но и операторами онлайн-торговли, которые используют его для организации пунктов выдачи заказов. Можно предположить, что использование обратного франчайзинга будет расширяться благодаря росту электронной торговли.

Ключевые слова: франчайзинг, обратный франчайзинг, розничные сети, онлайн-торговля.

Цитирование: Котляров, И. Д. Обратный франчайзинг в розничной торговле: критический анализ / И. Д. Котляров // Торговля, сервис, индустрия питания. – 2024. – № 4(1). – С. 19–32. – EDN: GPZLNF



Введение. Обратный франчайзинг в настоящее время получил достаточно широкое распространение как инструмент развития розничных торговых сетей (в России, в частности, он активно используется сетью универсамов «Пятерочка», входящая в X5 Group) [1–4]. Однако с научной точки зрения эта разновидность франчайзинга пока исследована в недостаточной степени. Основные публикации, посвященный обратному франчайзингу, носят преимущественно прикладной или популярный характер и дают лишь описание обратного франчайзинга, но не анализ природы экономических и организационных отношений, на которых он основан [5–7]. При этом в разных источниках подходы к определению обратного франчайзинга могут различаться [7, 8]. Из-за этого специфика обратного франчайзинга и его место в системе видов франчайзинга остаются неизученными. Как следствие, существуют пробелы и в понимании природы франчайзинга в целом (поскольку, очевидно, пробелы в изучении отдельных видов франчайзинга влияют на целостность научной картины франчайзинга в общем).

Розничная торговля (именно в этой сфере применяется обратный франчайзинг) играет важную роль в экономике, обеспечивая устойчивый доступ населения к необходимым ему товарам [9] (в т. ч. к продуктам питания, что имеет большое значение для продовольственной безопасности [10]). Для эффективного решения этой задачи необходимо использовать различные инструменты развития торговли [11–14], в т. ч. и обратный франчайзинг, что, в свою очередь, требует ясного понимания его природы. Это означает, что изучение сущности обратного франчайзинга имеет не только научную ценность, но представляет и большой практический интерес.

Цель данного исследования заключается в выявлении природы обратного франчайзинга как специфической разновидности франчайзинговых отношений. В частности, мы решим следующие задачи:

- уточнение содержания термина «обратный франчайзинг»;
- описание отличительных особенностей обратного франчайзинга и определение факторов, ведущих к их возникновению;
- связь обратного франчайзинга с другими специфическими разновидностями франчайзинговых отношений.

Материалы и методы. Наша работа основана на методе описательного обзора источников. Информационную базу исследования составили публикации по теме обратного франчайзинга на русском и английском языках. Публикации, вошедшие в информационную базу, включают в себя научные работы, представленные в базах РИНЦ и Scopus, практические пособия по франчайзингу, а также новостные материалы и информацию на сайтах компаний-франчайзеров. При проведении исследования нами был применен общенаучный метод анализа и синтеза. Для представления результатов использован табличный метод.

Полученные результаты. Франчайзинг может быть определен как предоставление одной стороной (франчайзером) другой стороне (франчайзи) временного права использовать готовую бизнес-модель, разработанную франчайзером. Эта бизнес-модель включает в себя бренд, фирменный стиль, ассортиментную политику, архитектуру бизнес-процессов и ряд других нематериальных активов (совокупность этих активов называется франшизой). В течение срока действия договора франчайзинга франчайзи должен вести свою деятельность в строгом соответствии с предоставленной ему бизнес-моделью, не допуская отклонений от нее.

Сделаем два важных терминологических уточнения:

– нередко встречается мнение, что франчайзинг представляет собой право на использование бренда. Однако такой подход неточен, поскольку нематериальные активы, временное право пользования которыми предоставляется франчайзи, не ограничены брендом и формируют готовую бизнес-модель, важным (но не единственным) элементом которой является бренд;

– ошибочно предполагать, что франчайзер передает франчайзи собственную бизнес-модель. Бизнес-модель – это совокупность инструментов и процессов, которые компания использует для создания, передачи и присвоения ценности, и бизнес-модель франчайзера может заключаться просто в торговле франшизами. Франчайзи передается специальная бизнес-модель для работы с конечными клиентами. Иными словами, передаваемая в рамках франчайзингового договора бизнес-модель не равнозначна бизнес-модели франчайзера.

В российском законодательстве понятие франчайзинга отсутствует, вместо него используется близкий, но не полностью совпадающий по значению термин «коммерческая концессия». Тем не менее, это не препятствует фактическому применению франчайзинга в отношениях между хозяйствующими субъектами России, поскольку франчайзеры структурируют свои контракты с франчайзи таким образом, чтобы содержательно они соответствовали франчайзинговой модели. Термин «франчайзинг» для описания этих отношений является общепринятым в российской практике бизнеса, поэтому в данной работе мы будем пользоваться именно им.

Важной особенностью классического франчайзинга выступает то, что франчайзи полностью отвечает за текущую деятельность своего предприятия, работающего под брендом франчайзера (в частности, определяет объем закупок и т. д.). За право использования бизнес-модели франчайзера франчайзи осуществляет различные выплаты, основными из которых являются паушальный (первоначальный) взнос при заключении контракта и регулярные платежи (роялти) в течение срока его действия. При этом предполагается, что франчайзи целенаправленно создает предприятие для работы по бизнес-модели, предоставленной франчайзером.

Несмотря на то, что у франчайзинга есть множество преимуществ как для франчайзера, так и для франчайзи (эти преимущества подробно описаны в литературе [15, 16], и в данной работе останавливаться на них необходимости нет), тем не менее, классическая модель франчайзинга, обзор которой дан выше, может не всегда соответствовать потребностям сторон. В силу этого возникают новые разновидности

франчайзинга, которые лучше учитывают специфику деятельности конкретных франчайзеров и франчайзи [17, 18]. К числу этих альтернативных разновидностей относятся [19, 20]:

– конверсионный франчайзинг, при котором на работу по бизнес-модели, предоставленной франчайзером, переходит уже действующее предприятие;

– франчайзинг без платежей, сущность которого заключается в том, что франчайзи не осуществляет франчайзеру формальных выплат паушального взноса и роялти. Вместо этого он закупает у франчайзера товар и осуществляет торговлю им. Эта модель достаточно широко используется на рынке розничной торговли, в частности, именно по ней работает хорошо известный бренд Milavitsa¹;

– свободный франчайзинг, предполагающий большую свободу франчайзи (в частности, франчайзер может по собственной инициативе внести изменения в фирменный стиль, расширить или сократить ассортимент, внедрять новые инструменты в своей деятельности и т. д.).

Обратный франчайзинг (в сложившемся в российской и, шире, постсоветской практике² понимании этого термина) также является специфической разновидностью франчайзинга, получившей определенную популярность на рынке розничной торговли³. В некотором смысле он является противоположностью свободного франчайзинга, так как направлен на дополнительное ограничение управленческой и предпринимательской свободы франчайзи. При обратном франчайзинге франчайзер самостоятельно определяет ассортимент торговой точки и завозит товар, который предоставляет франчайзи на условиях реализации (за возможным исключением отдельных групп товаров). После продажи товара франчайзи переводит оплату за него франчайзеру в полном объеме и получает за свою деятельность комиссионное вознаграждение. При такой модели франчайзи фактически отвечает только за те процессы, которые не связаны с ведением торговой деятельности (поддержание порядка в торговой точке, подбор персонала, получение платежей от клиентов и т. д.), ответственность за торговую и маркетинговую составляющую практически в полном объеме берет на себя франчайзер⁴. Если переформулировать несколько иначе, франчайзи управляет торговой точкой (как объектом), но не торговым бизнесом.

¹ Франчайзинг Milavitsa [Электронный ресурс] // Официальный сайт Milavitsa. – URL: <https://www.milavitsa.com/franchising/> (дата обращения: 07.03.2024).

² Златыева, Д. Почему Наш Край начал использовать обратный франчайзинг [Электронный ресурс] // Официальный сайт Ассоциации ритейлеров Украины, 01.02.2018. – URL: <https://rau.ua/ru/news/nash-kraj-vozvratnyj-franchajzing/> (дата обращения: 02.03.2024).

³ «Дикси» запустила программу обратного франчайзинга [Электронный ресурс] // Retail.ru, 09.08.2023. – URL: <https://www.retail.ru/news/diksi-zapustila-programmu-obratnogo-franchayzinga/> (дата обращения: 02.03.2024); Златыева, Д. Почему Наш Край начал использовать обратный франчайзинг [Электронный ресурс] // Официальный сайт Ассоциации ритейлеров Украины, 01.02.2018. – URL: <https://rau.ua/ru/news/nash-kraj-vozvratnyj-franchajzing/> (дата обращения: 02.03.2024); Мамедова Д. В плену у колбасы [Электронный ресурс] // Коммерсант, 02.04.2012. – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/1891371> (дата обращения: 02.03.2024).

⁴ Дерябина, А. Чем модель обратного франчайзинга может быть интересна предпринимателям [Электронный ресурс] // Ведомости, 19.06.2023. – URL: <https://www.vedomosti.ru/partner/articles/2023/06/19/980237-model-obratnogo-franchaizinga> (дата обращения: 02.03.2024); Селезнев М. Как работает обратная франшиза и что ждет франчайзинг в новых условиях [Электронный ресурс] // РБК Тренды, 13.10.2022. – URL: <https://trends.rbc.ru/trends/industry/cmrm/63281e259a79473660ad4c78> (дата обращения: 08.03.2024); Стрельников, В. Выгода от обратного [Электронный ресурс] // Коммерсант, 16.12.2013. – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/2359088/> (дата обращения: 07.03.2024).

Теоретически обратный франчайзинг допускает взимание роялти с франчайзи⁵. Однако в доступной информации об обратных франшизах в России данные о роялти отсутствуют. В частности, франшиза сети универсамов «Пятерочка» (именно с ней в России чаще всего ассоциируется модель обратного франчайзинга⁶) не предполагает наличия роялти.

«Обратный» характер этой разновидности франчайзинга выражается в следующем:

– если при классическом франчайзинге франчайзер передает франчайзи именно управление бизнесом, то при обратном, напротив, управление бизнесом остается за франчайзером. Это можно рассматривать и как возврат управления торговой деятельностью от франчайзи к франчайзеру – в этом случае «обратная» сущность этих отношений по сравнению с классическим франчайзингом становится еще более наглядной;

– в случае классического франчайзинга вся выручка от коммерческой деятельности остается франчайзи (за вычетом роялти). При обратном франчайзинге большую часть выручки получает франчайзер, который перечисляет франчайзи только комиссию за его услуги. Это связано с тем, что франчайзеру необходимо получить плату за предоставленные им для продажи товары.

Обратный франчайзинг используется в первую очередь при товарном франчайзинге (когда франчайзи занимается торговлей продукцией франчайзера, предоставленной ему на реализацию). Тем не менее, его применение возможно и при других видах франчайзинга, когда франчайзер берет на себя всю маркетинговую политику, а франчайзи занимается лишь обеспечением текущего функционирования торгового или сервисного объекта (и не приобретает товары, которые он продает). В частности, по модели обратного франчайзинга работают франчайзинговые пункты выдачи заказов (ПВЗ) Ozon, операторы которых получают за свою работу комиссионное вознаграждение (роялти у этой франшизы также отсутствуют)⁷. Иными словами, операторы ПВЗ Ozon не занимаются торговлей, а просто выдают потребителям заказанные ими товары (и в некоторых случаях – получают от клиентов оплату за выкупаемые заказы, которую они передают Ozon, поскольку именно он является продавцом товара). Отметим, что операторы ПВЗ не имеют возможности влиять на количество заказов и их стоимость (в отличие от франчайзи «Пятерочки», где такая возможность, хотя и ограниченная, все же существует) и занимаются только обслуживанием товарных потоков Ozon и управлением объектом. Именно поэтому максимальный размер выплачиваемой им комиссии ограничен (тогда как у франшизы «Пятерочки» таких ограничений нет).

Таким образом, хотя, как было сказано выше, понятие обратного франчайзинга в России чаще всего ассоциируется с сетью универсамов «Пятерочка» (в чем легко убедиться, в частности, проведя поиск в Yandex или Google по ключевым словам «обратный франчайзинг», – большинство ссылок будет связано с «Пятерочкой»), на практике он активно используется и другими компаниями, прежде всего в сфере онлайн-торговли.

⁵ Обратная и прямая франшиза: в чем разница [Электронный ресурс] // Большая Птица. Школа, 21.12.2019. – URL: <https://school.bigbird.ru/articles/obratnaya-i-pryamaya-franshiza-v-chem-raznica/> (дата обращения: 08.03.2024).

⁶ «Пятерочка» перезапустила программу обратного франчайзинга [Электронный ресурс] // Интерфакс, 19.01.2022. – URL: <https://www.interfax.ru/business/816253> (дата обращения: 02.03.2024).

⁷ Пункты выдачи заказов — простой заработок с Ozon [Электронный ресурс] // Ozon. – URL: <https://pvz.ozon.ru/> (дата обращения: 09.03.2024).

Можно сказать, что обратный франчайзинг возник из-за стремления крупных розничных сетей повысить качество торговой деятельности своих франчайзинговых магазинов путем полного контроля над ней⁸. Однако развитие торговых технологий привело к тому, что у франчайзеров в принципе исчезает необходимость передавать управление торговой деятельностью франчайзи (поскольку франчайзер сам в полном объеме контролирует эту деятельность через свою электронную торговую площадку).

С учетом того, что розничная торговля постепенно переходит в онлайн-формат [21–24] и при этом значительная часть клиентов предпочитает получать товары в ПВЗ, можно ожидать, что доля обратного франчайзинга на рынке России будет возрастать из-за необходимости обеспечить максимальную доступность ПВЗ для потребителей [25].

Содержательно эта модель отношений между франчайзером и франчайзи близка к аутсорсингу управления торговым или логистическим объектом, при которой плата аутсорсеру зависит от стоимости обслуживаемых им товарных потоков.

В англоязычной литературе, посвященной обратному франчайзингу в России, для обозначения этой модели партнерских отношений используется термин *reverse franchising* [7]. Однако этот же термин применяется в зарубежных публикациях и для описания принципиально иных видов партнерства между хозяйствующими субъектами.

В изученных нами источниках мы нашли следующие альтернативные подходы к пониманию природы обратного франчайзинга:

– «Обратный франчайзинг – это бизнес-формат, при котором некоторое количество небольших фирм (или ферм) на основе совместной деятельности создают структуру (фирму, кооператив, маркетинговое соглашение, совместное предприятие, стратегический альянс и т. д.), который совершает определенные действия по поручению участников-франчайзи» [8, с. 39]. Отметим, что в качестве примера обратного франчайзинга в работе [8] приведена датская сеть кооперативов и Канадская зерновая комиссия. И если датская сеть кооперативов действительно является добровольной организацией, созданной ее участниками по собственной инициативе, то Канадская зерновая комиссия была государственной монополией, занимавшейся закупками зерна, выращенного фермерами из определенных регионов Канады, и его последующей продажей (сельхозпроизводители были обязаны продавать ей свою продукцию) [26], что не позволяет рассматривать ее в качестве частного случая обратного франчайзинга (в соответствии с приведенным определением). Авторы работы [8], по нашему мнению, используют слишком широкое понимание термина «обратный франчайзинг» в рамках предложенного ими подхода, в силу чего он фактически становится синонимом кооператива, а в принципе может применяться для обозначения любой формы общей деятельности независимых организаций, в той или иной степени координируемой созданной ими совместной структурой [27], что неудобно как с практической, так и с методологической точки зрения. Мы предлагаем, сохраняя сущность предложенного подхода, сузить его, а также уточнить терминологию. Важной чертой этой модели отношений между хозяйствующими субъектами является ее кооперативный характер. Поэтому, во избежание путаницы с рассмотренным выше подходом к пониманию обратного франчайзинга, получившим распространение в России, мы будем использовать для ее обозначения термин «кооперативный франчайзинг». Это позволяет нам определить кооперативный

⁸Мамедова, Д. В плену у колбасы [Электронный ресурс] // Коммерсант, 02.04.2012. – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/1891371> (дата обращения: 02.03.2024); У нас товар, у вас продавец: чем эффективен нетипичный франчайзинг сети «Пятёрочка» [Электронный ресурс] // Forbes, 01.11.2023. – URL: <https://www.forbes.ru/brandvoice/498687-u-nas-tovar-u-vas-prodavec-cem-effektiven-netipicnyj-francajzing-seti-paterocka> (дата обращения: 02.03.2024).

франчайзинг как совместное создание независимыми предприятиями структуры, которая будет обеспечивать единство их хозяйственной деятельности в рамках общей бизнес-модели, или, пользуясь терминологией франчайзинга, управлять их общей франшизой (т. е. фактически выступать по отношению к ним в качестве франчайзера). «Обратный» характер кооперативного франчайзинга выражается в том, что франчайзер выступает не независимой сторонней компанией, продающей свои франшизы мелкому бизнесу, а, напротив, структурой, учрежденной самими мелкими предприятиями для координации их совместной деятельности (в т. ч. и для управления совместным интеллектуальным капиталом). При этом, в отличие от классического франчайзинга, при кооперативном франчайзинге франчайзи могут контролировать деятельность франчайзера. Иными словами, в отличие от классического франчайзинга, кооперативный франчайзинг реализуется по модели не «сверху вниз» (top down), а «снизу вверх» (bottom up). По такой модели функционирует сеть отелей Best Western;

– Платформа Slice, объединяющая пиццерии в США, также описывается как обратный франчайзинг⁹. Суть ее деятельности заключается в том, что она позволяет маленьким пиццериям (зачастую использующим традиционный подход к организации своей деятельности, не имеющим своего сайта или приложения и т. д.) предоставить возможность онлайн-заказа для клиентов (что имеет большое значение в условиях перехода к цифровой модели потребления), и при этом объединяет на общей площадке множество небольших ресторанов (которые сохраняют свой бренд, независимую ценовую политику и т. д.). Таким образом, платформа Slice осуществляет внешнюю цифровую трансформацию независимых пиццерий. Термин «обратный франчайзинг» в данном контексте можно рассматривать как маркетинговый прием, однако его использование указывает на то, что Slice может выступать в качестве партнерской модели бизнеса. Несмотря на то, что платформы не равнозначны франчайзингу, отдельные их виды (и к их числу относится Slice) с франчайзингом роднит наличие единого общего бренда и единой модели обслуживания потребителей. «Обратный» характер отношений между платформой и пиццериями (по сравнению с классическим франчайзингом) связан с тем, что при обычном франчайзинге франчайзер привлекает независимых франчайзи для работы под своим брендом (т. е. франчайзи являются представителями франчайзера), тогда как в случае Slice независимые предприятия привлекают платформу для продвижения их собственных продуктов под единым брендом платформы (который выступает для собственных брендов этих пиццерий в качестве поддерживающего бренда), что фактически означает, что франчайзер является представителем франчайзи. С одной стороны, такой подход к пониманию отношений между платформами и представленными на них предприятиями очень интересен, поскольку он позволяет выявить общие элементы в платформенной и франчайзинговой моделях. С другой стороны, применять его следует с осторожностью, чтобы не допустить смешения платформ и франчайзинга. Кроме того, желательно ввести иной термин для обозначения этой модели хозяйственных отношений, чтобы избежать чрезмерной многозначности термина «обратный франчайзинг». Мы предлагаем называть ее агрегированным франчайзингом. Его суть, как было сказано ранее, заключается в том, что независимые предприятия с собственным ассортиментом, ценовой политикой и брендом привлекают платформу для продажи через нее собственных продуктов на единых условиях (установленных этой платформой) и под ее брендом (в дополнение к своему). Эта модель характерна для цифровой экономики и роста использования маркетплейсов [28, 29]. Она, насколько можно судить,

⁹ «A reverse franchise» – How Slice encourages customers to reorder from their favorite pizza shops [Electronic source] // Twilio. – URL: <https://customers.twilio.com/en-us/slice> (Date of access: 08.03.2024).

используется такими платформами, как Ozon, Wildberries, AliExpress и т. д. Ее следует отличать от платформенного франчайзинга, при котором платформа сама разрабатывает продукт и привлекает внешних провайдеров для его предоставления [30] (такая модель может быть описана как краудфранчайзинг). По ней, в частности, работает Uber. От обычного франчайзинга платформенный краудфранчайзинг отличается высоким уровнем гибкости, в частности отсутствием формального долгосрочного контракта.

Все рассмотренные нами подходы к пониманию обратного франчайзинга предполагают определенную инверсию отношений между франчайзером и франчайзи по сравнению с классическим франчайзингом. Именно такая инверсия и ведет к восприятию этих моделей хозяйственной деятельности как «обратных», при этом в каждой из них инверсия затрагивает разные аспекты отношений франчайзера и франчайзи (т. е. ведет к различной природе «обратности» у разных моделей).

Обсуждение. Выполненный обзор позволяет нам говорить о феномене неклассического инвертированного франчайзинга, который охватывает разновидности франчайзинга, основанные на инверсии отношений между франчайзером и франчайзи, что придает этим разновидностям франчайзинга сходство с другими моделями организации хозяйственной деятельности (табл. 1). Это сходство связано с тем, что инверсия ведет к изменению характера отношений франчайзера и франчайзи и/или трансформации бизнес-модели, используемой франчайзи при инвертированном франчайзинге, по сравнению с классическим франчайзингом.

В табл. 1 включены также те разновидности франчайзинга, которые по своей природе являются инвертированными, однако не были рассмотрены в данной работе.

Таблица 1. Виды инвертированного франчайзинга
Table 1. Types of inverted franchising

Вид инвертированного франчайзинга	Направление инверсии	Сущность инверсии	Сходные модели организации хозяйственной деятельности
1	2	3	4
Обратный франчайзинг	Управление бизнесом франчайзи	Франчайзи отказывается от управления бизнес-составляющей своего предприятия в пользу франчайзера, оставляя за собой только управление торговой инфраструктурой	Аутсорсинг
Кооперативный франчайзинг	Природа франчайзера	Франчайзер совместно учреждается сообществом независимых предприятий (будущих франчайзи) и контролируется им, а не является самостоятельной организацией	Кооператив
Агрегированный франчайзинг	Отношения франчайзера и франчайзи	Небольшие независимые предприятия самостоятельно и по собственной инициативе становятся участниками платформы (которая выступает в качестве их маркетингового представительства), и при этом организуют обслуживание клиентов на своих коммерческих условиях, но по правилам, установленным платформой	Платформа

1	2	3	4
Бранчайзинг	Права на бизнес франчайзи	Франчайзер является соинвестором бизнеса франчайзи и совладельцем торговой (сервисной) точки	Совместное предприятие
Свободный франчайзинг	Права на использование интеллектуальной собственности	Франчайзи может вносить изменения в фирменный стиль, ассортимент, модель организации обслуживания и т. д.	Лицензирование

Одна компания может использовать в своей деятельности более одной разновидности инвестированного франчайзинга. Например, для организации ПВЗ Ozon применяет обратный франчайзинг, а для управления отношениями с продавцами – агрегированный франчайзинг.

Таким образом, мы можем различать классический и неклассический (инвестированный) франчайзинг. При этом в классическом франчайзинге также существует большое число разновидностей, однако, в отличие от инвестированного франчайзинга, их возникновение связано не с изменением характера отношений между франчайзером и франчайзи (рис. 1), а с использованием альтернативных инструментов для управления классическими отношениями (например, отсутствие роялти и паушального взноса при товарном франчайзинге или описанный нами выше краудфранчайзинг).

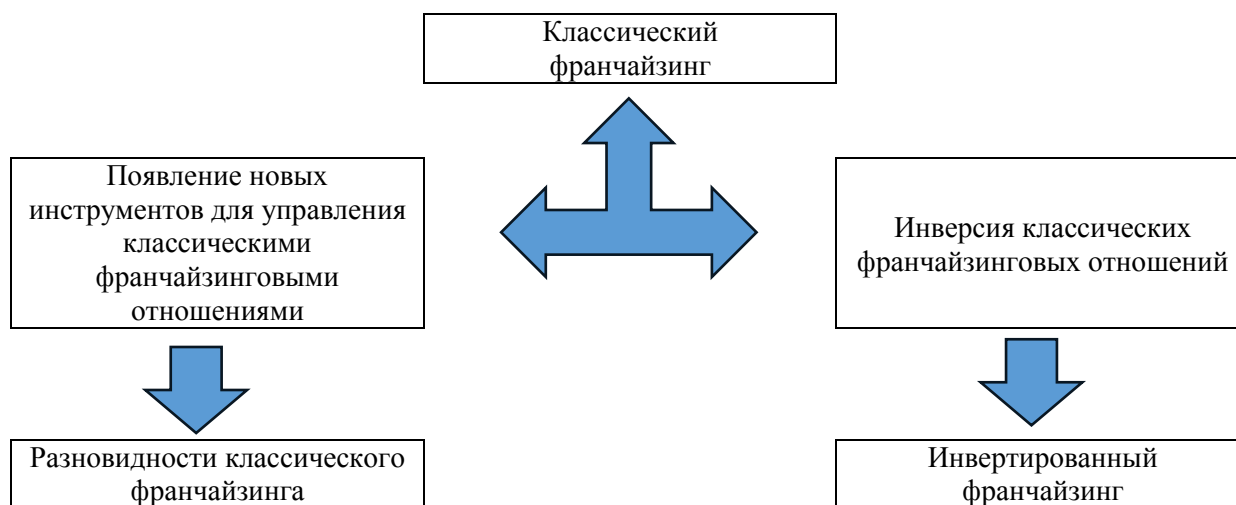


Рисунок 1. Направления развития франчайзинга
Figure 1. Directions of development of franchising

Выводы и дискуссионные вопросы. Основные результаты нашего исследования:

– мы вводим понятие инвестированного франчайзинга для описания тех видов франчайзинга, которые предполагают инверсию каких-либо аспектов франчайзинговых отношений по сравнению с классическим. Частным случаем инвестированного франчайзинга является обратный франчайзинг;

– инвестированный франчайзинг противопоставляется классическому (неинвестированному) франчайзингу, разновидности которого возникают путем использования новых инструментов управления классическими франчайзинговыми отношениям, а не вследствие трансформации (инверсии) этих отношений;

– сущность обратного франчайзинга заключается в том, что франчайзи занимается преимущественно управлением торговым или сервисным объектом, тогда как маркетинговая и торговая деятельность осуществляется франчайзером;

– хотя использование обратного франчайзинга в России ассоциируется с розничными торговыми сетями (и в первую очередь с сетью универсамов «Пятерочка»), на практике он широко применяется и другими предприятиями (в частности, компаниями онлайн-торговли для открытия пунктов выдачи заказов). Иными словами, некорректно сводить сферу использования обратного франчайзинга только к традиционной розничной торговле;

– переход торговой деятельности в онлайн и использование физической инфраструктуры только для выдачи и комплектации заказов будет способствовать росту доли обратного франчайзинга, поскольку в этом случае у франчайзеров есть потребность во франчайзи только как в операторах торговых и сервисных объектов, а не как управляющих коммерческой деятельностью.

Полученные нами выводы позволяют не только определить место обратного франчайзинга в системе его моделей, но и уточнить содержание этой системы (см. рис. 1). Хотя все виды франчайзинга основаны на использовании франчайзи бизнес-модели, предоставленной франчайзером, содержание этой модели и характер отношений между франчайзером и франчайзи могут существенно различаться. Знание этих различий позволяет точнее понять природу франчайзинга в целом и его отдельных разновидностей. Кроме того, это дает потенциальным франчайзерам и франчайзи выбрать оптимальную модель франчайзинга, соответствующую их потребностям.

Библиографический список

1. Дерябина, А. Чем модель обратного франчайзинга может быть интересна предпринимателям [Электронный ресурс] / А. Дерябина // Ведомости, 19.06.2023. – URL: <https://www.vedomosti.ru/partner/articles/2023/06/19/980237-model-obratnogo-franchaizinga> (дата обращения: 02.03.2024).

2. Мамедова, Д. В плену у колбасы [Электронный ресурс] / Д. Мамедова // Коммерсант, 02.04.2012. – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/1891371> (дата обращения: 02.03.2024).

3. Селезнев, М. Как работает обратная франшиза и что ждет франчайзинг в новых условиях [Электронный ресурс] / М. Селезнев // РБК Тренды, 13.10.2022. – URL: <https://trends.rbc.ru/trends/industry/cmrm/63281e259a79473660ad4c78> (дата обращения: 08.03.2024).

4. Стрельников, В. Выгода от обратного [Электронный ресурс] / В. Стрельников // Коммерсант, 16.12.2013. – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/2359088/> (дата обращения: 07.03.2024).

5. Зверева, А. О. Использование модели обратного франчайзинга в розничном торговом бизнесе [Текст] / А. О. Зверева, Ю. Г. Леонова // Экономика и предпринимательство. – 2017. – № 7(84). – С. 1189–1193. EDN ZBOENR.

6. Лебедева, С. Н. Использование «обратного» франчайзинга в кооперативной торговле Республики Беларусь [Текст] / С. Н. Лебедева, Н. А. Сныткова, Т. Н. Грицкевич // Потребительская кооперация. – 2016. – № 2(53). – С. 9–12. EDN WBMNSN.

7. Development Potential of Retail Chain of Consumer Cooperation Based on the Reverse Franchising Technology [Text] / E. E. Tarasova, E. I. Makrinova, I. V. Rozdolskaya [et al.] // Advances in Economics, Business and Management Research. – 2020. – Vol. 131. – Pp. 361–366. DOI: 10.2991/aebmr.k.200324.068.

8. Furtah, W. H. Reverse franchising: Reversing the road to mega farms [Text] / W. Furtah, K. Karantininis // *Farm Policy Journal*. – 2012. – Vol. 9, No 2. – Pp. 39–49.

9. Капустина, И. В. Значение торговли в социально-экономическом развитии России / И. В. Капустина, Е. С. Семенова // *Фундаментальные и прикладные исследования в области управления, экономики и торговли : сборник трудов всероссийской научной и учебно-практической конференции. В 3 ч., Санкт-Петербург, 27–29 мая 2020 года. Часть 3.* – Санкт-Петербург: ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2020. – С. 130–134. EDN JYFFRN.

10. Туриева, А. С. Функции торговли в современной системе обеспечения продовольственной безопасности [Текст] / А. С. Туриева, Г. Ю. Митяшин // *Фундаментальные и прикладные исследования в области управления, экономики и торговли : Сборник трудов Всероссийской научно-практической и учебно-методической конференции. В 8-ми частях, Санкт-Петербург, 15–19 мая 2023 года. Часть 4.* – Санкт-Петербург: ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2023. – С. 338–346. EDN WTZXXI.

11. Веремеенко, О. С. Концептуальные подходы к формированию механизма повышения эффективности услуг розничной торговли продовольственными товарами [Текст] / О. С. Веремеенко, Ю. Ю. Сулова, А. В. Волошин // *Экономика и предпринимательство.* – 2020. – № 3(116). – С. 631–636. DOI 10.34925/EIP.2020.116.3.130. EDN YDFDKC.

12. Кириллова, Т. В. Формы концентрации торгового капитала и создания сетевых структур в Российской Федерации [Текст] / Т. В. Кириллова // *Практический маркетинг.* – 2017. – № 2-1(240-1). – С. 31–37. EDN XYGRPJ.

13. Кириллова, Т. В. Инновационные способы развития сетевых торговых предприятий [Текст] / Т. В. Кириллова // *Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования.* – 2017. – № 3(21). – С. 28–32. EDN YLZRST.

14. Яненко, М. Б. Проблемы развития инновационных стратегий в ритейле [Текст] / М. Б. Яненко, М. Е. Яненко, В. П. Галенко // *Проблемы современной экономики.* – 2012. – № 1(41). – С. 214–217. EDN PCGKIN

15. Стэнворт, Д. Франчайзинг в малом бизнесе [Текст] / Д. Стэнворт, Б. Смит. – Москва : Аудит, ЮНИТИ, 1996. – 200 с.

16. Шейн, С. От мороженого к Интернету. Франчайзинг как инструмент развития и повышения прибыльности вашей компании [Текст] / С. Шейн. – Москва : Баланс Бизнес Букс, 2006. – 208 с.

17. Велиева, Ф. Н. Современные тенденции и модели развития франчайзинга в России [Текст] / Ф. Н. Велиева // *Экономика и управление.* – 2019. – № 8(166). – С. 89–94. DOI 10.35854/1998-1627-2019-8-89-94. EDN MCVMNV.

18. Михайлова, Л. А. Перспективы развития новых моделей франчайзинга в России [Текст] / Л. А. Михайлова // *МИР (Модернизация. Инновации. Развитие).* – 2017. – Т. 8, № 4(32). – С. 585–591. DOI 10.18184/2079-4665.2017.8.4.585-591. EDN ZWTEUJ.

19. Рязанов, А. А. Современные виды франчайзинга [Текст] / А. А. Рязанов // *Вестник Московского университета им. С. Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление.* – 2019. – № 2(29). – С. 87–93. DOI 10.21777/2587-554X-2019-2-87-93. EDN KOFGZC.

20. Соловова, Л. А. Свободный франчайзинг как альтернатива классическому франчайзингу [Текст] / Л. А. Соловова // *МИР (Модернизация. Инновации. Развитие).* – 2016. – Т. 7, № 4(28). – С. 71–75. DOI 10.18184/2079-4665.2016.7.4.71.75. EDN XENWHP.

21. Бахарев, В. В. Тенденции развития ритейла в России [Текст] / В. В. Бахарев, Г. Ю. Митяшин // Экономический вектор. – 2020. – № 3(22). – С. 54–60. DOI 10.36807/2411-7269-2020-3-22-54-60. EDN GINVCL.
22. Егорова, К. Д. Формат "dark store": современная реальность ритейла России [Текст] / К. Д. Егорова, А. С. Платонова, С. Д. Суворова // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2020. – № 7-2(46). – С. 110–113. DOI 10.24411/2500-1000-2020-10896. EDN AFTCPF.
23. Еремин, К. А. Форматы "e-grocery" и "dark store": развитие на потребительском рынке России [Текст] / К. А. Еремин, С. Д. Суворова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2020. – № 12-1(70). – С. 235–238. DOI 10.24411/2411-0450-2020-11055. EDN ПЗЕНХ.
24. Пирогова, О. Е. Прогнозирование динамики электронной коммерции в структуре российского ритейла [Текст] / О. Е. Пирогова, Б. А. Бабарин // Международный научный журнал. – 2021. – № 1. – С. 56–64. DOI 10.34286/1995-4638-2021-76-1-56-64. EDN FYFDBK.
25. Плещенко, В. И. Экспансия маркетплейсов: о приближении торговой-логистической инфраструктуры к конечным потребителям [Текст] / В. И. Плещенко // Менеджмент сегодня. – 2022. – № 4. – С. 276–281. DOI 10.36627/2304-6473-2022-4-4-276-281. EDN MNJCYI.
26. Григорьева, Е. Е. Участие государства в регулировании рынка зерна в Канаде [Текст] / Е. Е. Григорьева // США и Канада: экономика, политика, культура. – 2018. – № 9(585). – С. 98–115. DOI 10.31857/S032120680000719-4. EDN VABRRI.
27. Пирогова, О. Е. Бизнес-ассоциации как форма интеграционного образования хозяйствующих субъектов в сфере услуг [Текст] / О. Е. Пирогова, И. Н. Жилинкова // Актуальные вопросы развития современного общества : Сборник научных статей 4-й Международной научно-практической конференции, Курск, 20 марта 2020 года. – Курск: Юго-Западный государственный университет, 2020. – С. 65–69. – EDN ZMPWXB.
28. Куликова, О. М. Маркетплейс: бизнес-модель современной торговли [Текст] / О. М. Куликова, С. Д. Суворова // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2020. – № 6(48). – С. 50–55. DOI 10.47581/2020/10.23.PS85/IE/5.48.008. EDN ZLREFV.
29. Плещенко, В. И. Трансформация задач управления брендами в условиях экспансии торговых платформ [Текст] / В. И. Плещенко // Стратегии бизнеса. – 2023. – Т. 11, № 3. – С. 95–98. DOI 10.17747/2311-7184-2023-3-95-98. EDN POMNHS.
30. Constantiou, I. Four Models of Sharing Economy Platforms [Text] / I. Constantiou, A. Marton, V. K. Tuunainen // MIS Quarterly Executive. – 2017. – V. 16, No. 4. – Pp. 231–251.

References

1. Deryabina, A. (2023). Why the reverse franchising model may be of interest to entrepreneurs. *Vedomosti*, 19.06.2023. [Electronic source] URL: <https://www.vedomosti.ru/partner/articles/2023/06/19/980237-model-obratnogo-franchaizinga> (Date of access: 02.03.2024).
2. Mamedova, D. (2012). Captured by the sausage. *Kommersant*, 02.04.2012. [Electronic source] URL: <https://www.kommersant.ru/doc/1891371> (Date of access: 03/02/2024).
3. Seleznev, M. (2022). How reverse franchising works and what awaits franchising in the new conditions. *RBC Trends*, 13.10.2022. [Electronic source] URL:

<https://trends.rbc.ru/trends/industry/cmrm/63281e259a79473660ad4c78> (Date of access: 08.03.2024).

4. Strelnikov, V. (2013). Benefit from the opposite. *Kommersant*, 16.12.2013. [Electronic source] URL: <https://www.kommersant.ru/doc/2359088/> (Date of access: 07.03.2024).

5. Zvereva, A. O., Leonova, Yu. G. (2017). The use of reverse franchising model in the retail trade business. *Economics and Entrepreneurship*, 7, 1189–1193. EDN ZBOENR.

6. Lebedeva, S. N., Snytkova, N. A., Gritskevich, T. N. (2016). The use of “reverse” franchising in cooperative trade of the Republic of Belarus. *Consumer cooperation*, 2, 9–12. EDN WBMSN.

7. Tarasova, E. E., Makrinova, E. I., Rozdolskaya, I. V., Matuzenko, E. V., Glazunova, O. A. (2020). Development Potential of Retail Chain of Consumer Cooperation Based on the Reverse Franchising Technology. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 131, 361–366. DOI: 10.2991/aebmr.k.200324.068.

8. Furtah, W. H., Karantininis, K. (2012). Reverse franchising: Reversing the road to mega farms. *Farm Policy Journal*, 9(2), 39–49.

9. Kapustina, I. V., Semenova, E. S. (2020). Role of trade in social and economic development of Russia. In *Fundamental and applied research in the field of management, economics and trade: Collection of works of the All-Russian scientific- practical and educational conference* (pp. 130–134). St. Petersburg: POLYTECH-PRESS. EDN JYFFRN.

10. Turieva, A. S., Mityashin, G. Yu. (2023). Functions of trade in the modern system of ensuring food security. In *Fundamental and applied research in the field of management, economics and trade: Collection of works of the All-Russian scientific- practical and educational conference* (pp. 338–346). St. Petersburg: POLYTECH-PRESS. EDN WTZXXI.

11. Veremeenko, O. S., Suslova, Yu. Yu., Voloshin, A. V. (2020). Conceptual approaches to the formation of a mechanism for increasing the efficiency of food retail services. *Economics and Entrepreneurship*, 3, 631–636. DOI 10.34925/EIP.2020.116.3.130. EDN YDFDKC.

12. Kirillova, T. V. (2017). Forms of concentration of trading capital and the creation of network structures in Russian Federation. *Practical marketing*, 2-1, 31–37. EDN XYGRPJ.

13. Kirillova, T. V. (2017). Innovative ways of developing network trading enterprises. *Innovative economics: prospects for development and improvement*, 3, 28–32. EDN YLZRST.

14. Yanenko, M. B., Yanenko, M. E., Galenko, V. P. (2012). Problems of development of innovative strategies in retail. *Problems of modern economics*, 1, 214–217. EDN PCGKIN

15. Stanworth, D., Smith, B. (1996). *Franchising in small business*. Moscow: Audit, UNITY, 200.

16. Shane, S. (2006). *From ice cream to the Internet. Franchising as a tool for developing and increasing the profitability of your company*. Moscow: Balance Business Books, 208.

17. Velieva, F. N. (2019). Modern trends and models of franchising development in Russia. *Economics and management*, 8, 89–94. DOI 10.35854/1998-1627-2019-8-89-94. EDN MCVMNV.

18. Mikhailova, L. A. (2017). Prospects for the development of new franchising models in Russia. *MIR (Modernization. Innovation. Development)*, 8(4), 585–591. DOI: 10.18184/2079-4665.2017.8.4.585-591. EDN ZWTEUJ.

19. Ryazanov, A. A. (2019). *Bulletin of S. Yu. Vitte. Moscow University. Series 1: Economics and management*, 2(29), 87–93. DOI 10.21777/2587-554X-2019-2-87-93. EDN KOFGZC.

20. Solovova, L. A. (2016). Free franchising as an alternative to classic franchising. *MIR (Modernization. Innovation. Development)*, 7(4), 71–75. DOI: 10.18184/2079-4665.2016.7.4.71.75. EDN XENWHP.
21. Bakharev, V.V., Mityashin G. Yu. (2020). Trends in the development of retail in Russia. *Economic vector*, 3, 54–60. DOI 10.36807/2411-7269-2020-3-22-54-60. EDN GINVCL.
22. Egorova, K. D., Platonova, A. S., Suvorova, S. D. (2020). “Dark store” format: modern reality of retail in Russia. *International Journal of Humanities and Natural Sciences*, 7-2, 110–113. DOI 10.24411/2500-1000-2020-10896. EDN AFTCPF.
23. Eremin, K. A., Suvorova, S. D. (2020). “E-grocery” and “dark store” formats: development in the Russian consumer market. *Economics and business: theory and practice*, 12-1(70), 235–238. DOI 10.24411/2411-0450-2020-11055. EDN IIZEHX.
24. Pirogova, O. E., Babarin, B. A. (2021). Forecasting the dynamics of e-commerce in the structure of Russian retail. *International scientific journal*, 1, 56–64. DOI: 10.34286/1995-4638-2021-76-1-56-64. EDN FYFDBK.
25. Grigorieva, E. E. (2018). State participation in regulating the grain market in Canada. *USA and Canada: economics, politics, culture*, 9, 98–115. DOI 10.31857/S032120680000719-4. EDN VABRRI.
26. Pleschenko, V. I. (2022). Expansion of marketplaces: about bringing trade and logistics infrastructure closer to end consumers. *Management today*, 4, 276–281. DOI 10.36627/2304-6473-2022-4-4-276-281. EDN MNJCYI.
27. Pirogova, O. E., Zhilinkova, I. N. (2020). Business associations as a form of integration-based creation of business entities in the service sector. In *Current issues in the development of modern society: Collection of scientific articles of the 4th International scientific and practical conference* (pp. 65–69). Kursk: Southwestern State University. EDN ZMPWXB.
28. Kulikova, O. M., Suvorova S. D. (2020). Marketplace: business model of modern trade. *Innovative economy: prospects for development and improvement*, 6, 50–55. DOI: 10.47581/2020/10.23.PS85/IE/5.48.008. EDN ZLREFV.
29. Pleschenko, V. I. (2023). Transformation of brand management tasks in the conditions of expansion of trading platforms. *Business Strategies*, 11(3), 95–98. DOI: 10.17747/2311-7184-2023-3-95-98. EDN POMNHS.
30. Constantiou, I., Marton, A., Tuunainen, V. K. (2017). Four Models of Sharing Economy Platforms. *MIS Quarterly Executive*, 16(4), 231–251.