

УДК 338.001.36
JEL: M21

DOI: 10.18184/2079-4665.2017.8.4.585-591

Перспективы развития новых моделей франчайзинга в России

Людмила Александровна Михайлова¹

¹ Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия
119991, Москва, Ленинские горы, д. 1, стр. 46

E-mail: write333@yandex.ru

Поступила в редакцию: 07.09.2017; одобрена: 26.10.2017; опубликована онлайн: 24.12.2017

Аннотация

Цель: Основная цель данной статьи состоит в определении перспектив развития новых моделей франчайзинга (а именно, квазифранчайзинга, свободного франчайзинга и бранчайзинга) в России. Для достижения поставленной цели в статье решены следующие задачи: определены особенности выше указанных моделей, а также факторы, повлиявшие на их появление; проведено анкетирование представителей франчайзинговых компаний в России с целью определения их готовности развивать свой бизнес с помощью новых моделей франчайзинга; на основе данных, полученных при анкетировании, выявлены ключевые возможности для развития новых моделей франчайзинга в нашей стране.

Методология проведения работы: Работа подготовлена с использованием методов теоретического и экономического анализа. Кроме того, автором была проведена серия формализованных телефонных интервью с представителями российского бизнеса. На основе анализа полученных данных сделаны выводы о перспективах развития новых моделей франчайзинга в России.

Результаты работы: В настоящее время новые модели франчайзинга проникают на отечественный рынок. В отличие от классической модели франчайзинга, новые модели сопряжены с большим риском для франчайзера, поскольку допускают определенную степень свободы для франчайзи. Квазифранчайзинг, предполагающий передачу бизнес-модели без передачи бренда, подходит для представителей молодых концепций, а также для франчайзеров, стремящихся к экстенсивному увеличению числа франчайзи. Свободный франчайзинг, допускающий вариативность во внешнем оформлении точки и ассортименте продукции, применим для франчайзи, стремящихся к проявлению собственной индивидуальности даже в рамках франшизы, а также для франчайзеров, настроенных на сотрудничество с такого рода франчайзи. Наконец, бранчайзинг, основанный на соинвестировании франчайзера и франчайзи в точку, является альтернативой классическому франчайзингу для франшиз, требующих значительных капиталовложений.

Выводы: Материалы, изложенные в статье, демонстрируют особое место новых моделей на российском рынке франчайзинга. Они позволяют адаптировать бизнес-модель к изменяющимся социальным и экономическим реалиям. Рассмотренные новые модели франчайзинга рекомендуются к применению в тех сферах бизнеса, где допустима вариативность в неключевых аспектах бизнеса, а также для молодых брендов, ищущих свое место на рынке. Исследования, проведенные в данной статье, представляют собой развитие научных представлений о современных моделях франчайзинга как инструмента развития бизнеса. Практическое применение их результатов позволит совершенствовать развитие франчайзинговых сетей в условиях новых рыночных тенденций и социальных изменений.

Ключевые слова: франчайзинг, бренд, квазифранчайзинг, свободный франчайзинг, бранчайзинг

Для цитирования: Михайлова Л. А. Перспективы развития новых моделей франчайзинга в России // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2017. Т. 8. № 4. С. 585–591. DOI: 10.18184/2079-4665.2017.8.4.585-591

© Михайлова Л. А., 2017

The Perspectives of New Franchising Models in Russia

Lyudmila A. Mikhailova¹

¹ Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation
1/46, Leninskie Gory, Moscow, 199991

E-mail: write333@yandex.ru

Submitted 07.09.2017; revised 26.10.2017; published online 24.12.2017

Abstract

Purpose: the main goal of the article is to define the development perspectives of the new franchising models in Russia (specifically quasifranchising, freedom franchising and franchising). To achieve this the following tasks should be completed: to define the specific characteristics of the following models as well as the factors which influenced their occurrence; to question Russian franchisors in order to understand their desire to develop their business under the new franchising models; to identify the key development possibilities of the new franchising models in Russia based on the gathered data.

Methods: the article was prepared with the help of theoretical as well as economic analysis. Moreover, the series of the formalized telephone interviews with the Russian businessmen were conducted by the author. Based on the results gathered the conclusions on the development perspectives of the new franchising models in Russia were drawn.

Results: currently new franchising models are conquering the Russian market. In comparison to the classical franchising model new franchising models are riskier for the franchisor due to the certain freedom available to franchisees. Quasifranchising, which is based on the business model transfer without the brand transfer, is suitable for the young concepts and for the franchisors seeking for the increasing number of franchisees. Freedom franchising enabling assortment and outlook variety of the point of contact is a good alternative for the franchisees who struggle for individuality even in the boundaries of the franchise as well as for the franchisors looking for the franchisees of that kind. Finally, franchising, which means franchisor's and franchisee's co-investment, is applicable for the franchises with high level of investments needed.

Conclusions and Relevance: the materials of the article show the certain place of the new franchising models on the Russian market. They make it possible to adjust the business model to the changing social and economic realities. New franchising models are recommended in those business spheres where the variability of the non-key business aspects is possible as well as for the young concepts seeking their place on the market. The conducted research develops the scientific understanding of the modern franchising models as a business development instrument. Practical result usage will enable the development of the franchising networks under the new market tendencies and social changes.

Keywords: franchising, brand, quasifranchising, freedom franchising, franchising

For citation: Mikhailova L. A. The Perspectives of New Franchising Models in Russia. *MIR (Modernizatsiia. Innovatsii. Razvitie) = MIR (Modernization. Innovation. Research)*. 2017; 8(4):585–591. DOI: 10.18184/2079–4665.2017.8.4.585–591

Введение

Классическая модель франчайзинга используется в бизнесе на протяжении десятилетий. В рамках неё одна сторона, франчайзер, представленная юридическим лицом, передает другой стороне, франчайзи, право использования бренда, ноу-хау, проверенной бизнес-модели и отлаженных бизнес-процессов в обмен на единоразовый и периодические платежи. Использование франчайзинга, с одной стороны, позволяет франчайзеру выходить на новые рынки, используя экспертизу партнеров-франчайзи, и получать дополнительные источники для расширения бизнеса за счет взносов от франчайзи, а с другой – помогает предпринимателям-франчайзи получить необходимые для ведения бизнеса знания и поддержку от франчайзера, привлекать лояльных клиентов, осуществляя бизнес под известным брендом, а также использовать готовую и проверенную бизнес-модель.

Но вместе с изменением социальных и экономических условий появляются новые модели франчайзинга, отличные от классической. Это модель кастомизированного франчайзинга бизнес-формата, или свободного франчайзинга, модель квазифранчайзинга и квазифранчайзинга с брендом и франчайзинг. Подобные модели активно используются за рубежом. Но в Россию франчайзинг пришел гораздо позже – в 90-х гг. XX века, поэтому не все общемировые франчайзинговые тенденции пока находят отражение на российском рынке. В связи с этим перед автором стояла задача выявления перспектив развития новых моделей франчайзинга в России. Практическая ценность данного исследования состоит в том, что использование

новых модифицированных моделей франчайзинга позволяет предприятиям, развивающимся по пути франчайзинга, приспособиться к изменяющимся экономическим и социальным реалиям.

Обзор литературы и исследований. Проблема новых моделей франчайзинга пока недостаточно освещена в отечественной бизнес-литературе, однако в зарубежной литературе она затрагивается. Так, изучением гибридного франчайзинга как явления занимались представители Сиднейского Университета Эндрю Терри (Andrew Terry) и Кэри ди Лерниа (Cary Di Lernia). В их работе рассматриваются различия между системными (back-of-house) и несистемными (front-of-house) элементами франшизы, сопоставляются различные модифицированные модели и исследуются факторы, влияющие на их появление. Авторы приходят к выводу, что отхождение от классической модели франчайзинга актуально для таких сфер, как гостиничный и ресторанный бизнес. Модель франчайзинга, предполагающая совместное инвестирование в предприятие со стороны франчайзера и франчайзи на начальном этапе, впервые была рассмотрена около полувека назад Дэвидом Зельтцем (David Seltz) [1]. Целый ряд исследователей занимался проблемами власти брендов и стремления к индивидуализации. Среди них можно выделить Мэтта Хэйга (Matt Haig) [2], Джорджа Ритцера (George Ritzer), а также Джорджа Гильдера (George Gilder) При этом Джордж Гильдер предсказывал наступление эпохи индивидуализации, при которой наступило бы господство индивидуализированных товаров и услуг. Однако исследователи не приходят к единогласию в вопросе того, можно ли считать новые модели

модификациями классической модели, или же это принципиально новая форма ведения бизнеса.

Материалы и методы. Представленная статья изложена с использованием совокупности методов теоретического и экономического анализа. Кроме того, с целью определения перспектив развития новых форм франчайзинга в России автором, совместно с аналитическим центром НАФИ, было проведено исследование среди франчайзеров. Исследование проводилось в виде формализованных телефонных интервью (CATI) с представителями целевой аудитории (руководящими сотрудниками российских предприятий). В результате исследования автор стремился выяснить:

1. В каких сферах бизнеса в России вероятнее всего развитие новых форм франчайзинга?
2. Существуют ли предпосылки развития квазифранчайзинга в России, характеризующегося передачей бизнес-модели без передачи бренда?
3. Может ли в России развиваться свободный франчайзинг (подразумевающий свободы во внешнем оформлении точки и право франчайзи вводить новинки в ассортимент)?
4. Возможно ли в России развитие франчайзинга, построенного на совместном владении точкой франчайзера и франчайзи?
5. В чем готовы франчайзеры предоставить свободу франчайзи?

Результаты исследований

Появлению новых моделей франчайзинга способствовали социальные изменения. Так, для представителей поколения Y, родившихся после 1981, характерно стремление к индивидуализации и кастомизации [3, с. 270]. При этом некоторые исследователи, такие как Джордж Гильдер, пророчили наступление эпохи индивидуализации [4]. Эти тенденции противоречат глобальным трендам глобализации и унификации услуг, развивающимся под влиянием мультинациональных брендов [5, с. 146]. Например, в гостиничном и ресторанном бизнесе это проявляется в необходимости учитывать особенности местного рынка. Изменились и ожидания нового поколения франчайзи: все большее их число стремятся к проявлению предпринимательской свободы в рамках франшизы. Это невозможно в пределах классической модели франчайзинга, но вполне допустимо в так называемой модели свободного франчайзинга. Эта модель предполагает свободу для франчайзи во внешнем оформлении точки и введении новинок в ассортимент.

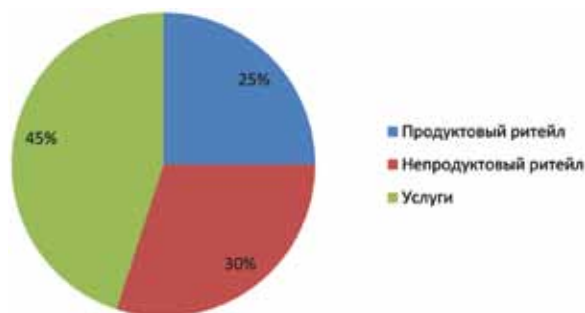
По своей сути модель свободного франчайзинга является менее строгой формой классической модели, но существует и модель франчайзинга, прин-

ципально отличающаяся от классической [6]. Как известно, бренд составляет основу франчайзинга. Но помимо элементов, связанных с брендом, франчайзинг также базируется на отлаженной бизнес-модели. Классический пример франшизы – сеть ресторанов быстрого питания McDonald's – не смогла бы достичь таких успехов, если бы сильный бренд не был подкреплён грамотно продуманными бизнес-процессами и стандартами качества [7]. Регламентируются все детали, начиная от максимально допустимого времени ожидания клиента до последовательности добавления ингредиентов в тот или иной продукт. Некоторые предприниматели, заинтересованные в покупке франшизы, хотят развивать свой бренд, получая от франчайзера необходимые знания о бизнесе и о бизнес-процессах. В таком случае речь уже не идет о франчайзинге в классическом его понимании, а скорее о долгосрочном консультировании с наставничеством франчайзера. Подобная модель получила в научном сообществе название гибридного или квазифранчайзинга [8]. К ее преимуществам, помимо возможности развития собственного бренда франчайзи, можно отнести относительно невысокую цену франшизы по сравнению с классическими франшизами, поскольку одной из ключевых составляющих стоимости франшизы является плата за использование бренда [9, с. 131]. Такие “no-name” концепции, с одной стороны, не могут развиваться так же быстро, как предприятия под известным брендом, а с другой – в дальнейшем могут занять свою нишу на рынке.

И, наконец, одним из основных недостатков классической модели франчайзинга является неравноправие в отношениях между франчайзером и франчайзи. Франчайзеры склонны называть взаимодействие с франчайзи партнерством, однако по-настоящему партнерскими эти отношения назвать нельзя: в любом случае, на стороне франчайзера больше прав, а на стороне франчайзи – обязательств [10]. Франчайзер определяет политики и процедуры, осуществляет контроль за действиями франчайзи. Франчайзи инвестирует в развитие точки, выплачивает роялти и паушальные платежи, соблюдает правила франчайзера. Элемент партнерства в отношении франчайзера и франчайзи вносит совместная собственность на точку, которая характерна для модели франчайзинга. Сейчас подобная модель активно используется в сфере недвижимости и розничной торговли. Суть франчайзинговых отношений сводится к тому, что сначала франчайзер и франчайзи владеют точкой совместно, осуществляют инвестиции в ее развитие и получают долю прибыли в соответствии с определенными долями. В дальнейшем франчайзи имеет право выкупить точку и владеть ей уже единолично. Период сотрудничества с франчайзером дает франчайзи не только необходимый опыт

управления, но и время накопить средства для выкупа точки.

Исследование, проведенное автором, было нацелено на определение перспектив развития новых моделей франчайзинга в России. В ходе исследования было опрошено 40 франчайзеров. Они представляли сферы продуктового и непродуктового ритейла, а также сферу услуг. Распределение по сферам деятельности представлено на рис. 1.



Разработано автором

Рис. 1. Распределение франчайзеров по сферам деятельности

Developed by the author

Fig. 1. Franchisors' split by spheres

В ходе исследования были получены следующие результаты:

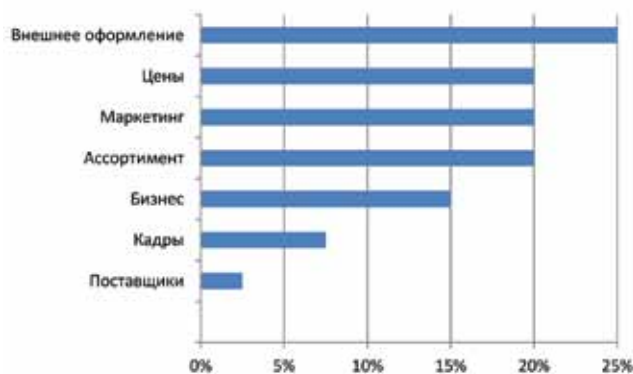
1. Развитие новых форм франчайзинга возможно во всех трех рассмотренных отраслевых группах – как в продуктивном и непродуктивном ритейле, так и в сфере услуг. Однако необходимо отметить, что наиболее склонны к развитию новых форм франчайзинга те франшизы, в которых основную ценность представляет не сам бренд со всеми его внешними атрибутами (дизайн торговой точки, логотип, и т.д.), а именно бизнес-модель. К примеру, франшизы, специализирующиеся на найме временного персонала, гораздо лояльнее относятся к внешнему оформлению и самому названию предприятия франчайзи, по сравнению с франшизами-представителями сегмента быстрого питания. Действительно, в случае франшиз по найму временного персонала гораздо важнее не внешние атрибуты бизнеса, а система поиска и привлечения клиентов, а также IT-система управления большим количеством работников. В случае же франчайзингового бизнеса в сфере быстрого питания конкуренция ведется именно на уровне брендов, а не уровне внутренних бизнес-процессов (сами стандарты

обслуживания клиентов, безусловно, важны для развития бизнеса, но при прочих равных потребители пойдут в то заведение, к бренду которого они привыкли).

2. В России существуют предпосылки развития квазифранчайзинга, характеризующегося передачей бизнес-модели без передачи бренда. На вопрос «Возможно ли в вашем бизнесе в России передавать франчайзи только готовую модель бизнеса, но не передавать сам бренд?» 40% опрошенных франчайзеров ответили утвердительно. При этом больше всего респондентов, ответивших положительно, являются представителями франшиз с мало известным брендом. Это вполне объяснимо, поскольку для франшиз, представляющих бренды с долгой историей, именно бренд является основным активом и, как следствие, генератором прибыли. В связи с этим, с одной стороны, передача бренда позволяет им увеличить стоимость франшизы и получать большие первоначальные взносы от франчайзи, а с другой – помогает франчайзи привлечь лояльных клиентов, используя силу бренда.
3. В России может развиваться свободный франчайзинг (подразумевающий свободы во внешнем оформлении точки и право франчайзи вводить новинки в ассортимент). Однако возможности для развития свободного франчайзинга более ограничены, по сравнению с перспективами квазифранчайзинга: только треть опрошенных франчайзеров готова идти на уступки в данном вопросе. Особенно консервативны в данной связи представители продуктового ритейла. Введение новинок в ассортимент очень легко может нарушить идентифицируемость самой бизнес-концепции. Например, если франшиза кафе-мороженого начнет продавать сэндвичи, то со временем уникальность ее бренда, известного благодаря мороженому, исчезнет, а за сэндвичами потребители будут предпочитать идти в торговые точки с брендом, известным именно своими сэндвичами. То же самое происходит и со внешним оформлением: потребители привыкают к цветовой гамме, к определенному внутреннему и внешнему дизайну, и просто не идентифицируют точку с другим дизайном как принадлежащую данному бренду.
4. В России возможно развитие франчайзинга, построенного на совместном владении точкой франчайзером и франчайзи. Утвердительно на вопрос о перспективах развития франчайзинга ответили 40% респондентов. Особенно данная модель актуальна для франшиз, требующих больших капиталовложений. Действительно, для сравнительно бюджетных концепций данная

модель не представляет особой ценности, поскольку купить такую франшизу можно сразу. А если на покупку бизнеса по франшизе требуется значительный объем средств, то в данном случае франчайзинг представляется эффективным инструментом для рассрочки оплаты. Если же рассматривать франчайзинг с точки зрения франчайзера, то в случае желания самого франчайзера выйти из бизнеса, франчайзер получит активы франчайзи и будет способен превратить данную точку в корпоративную.

5. Что касается сфер, в которых франчайзеры готовы предоставить свободу франчайзи, то здесь среди ответов лидирует внешнее оформление (четверть опрошенных франчайзеров готовы предоставить свободу в этом аспекте бизнеса). Меньше всего франчайзеров готовы предоставить франчайзи свободу в выборе поставщиков, поскольку смена поставщика может серьезно подорвать качество товаров или услуг (рис. 2).



Разработано автором

Рис. 2. Распределение ответов на вопрос «В каких сферах вы как франчайзер готовы предоставить свободу франчайзи?»

Developed by the author

Fig. 2. Answers' split to the question "In which spheres you as a franchisor are ready to give freedom to the franchisee?"

Выводы

Проведенное автором исследование показало, что в России есть перспективы развития новых форм франчайзинга. Квазифранчайзинг, не подразумевающий передачу бренда, наиболее актуален для франшиз, основную ценность которых составляет сама бизнес-модель (системы поиска клиентов, информационная платформа, ноу-хау). В то же время франшизам в сфере продуктового ритейла не рекомендуется использовать подоб-

ную модель в силу высоких рисков потери клиентов, ориентирующихся, в первую очередь, на бренд заведения [11]. Свободный франчайзинг имеет более ограниченный круг франшиз, в которых он может быть использован, так как подразумевает свободу во внешнем оформлении точки и в ассортименте. Эксперименты в данных областях способны навредить бренду и привести к потере лояльных клиентов. Наконец, модель франчайзинга, заключающаяся в совместном владении точкой со стороны франчайзера и франчайзи, актуальна для франшиз, требующих больших капиталовложений. Что касается аспектов бизнеса, в которых франчайзеры готовы предоставлять свободу франчайзи, то в данной связи лидирует внешнее оформление точки. Меньше всего франчайзеры готовы к самостоятельному выбору поставщиков франчайзи.

Таким образом, новые формы франчайзинга имеют все предпосылки для развития в нашей стране. Однако ключевым остается вопрос о том, от передачи каких элементов можно отказаться, чтобы не повредить развитию бизнеса по франчайзингу.

Список литературы

1. Seltz D. Branchising: Proven Techniques for Rapid Company Expansion and Market Dominance / David D. Seltz. US: McGraw-Hill Inc. 1980. 228 p.
2. Haig M. Brand Failures // Kogan Page Publishing. 2003. 320 p. URL: <http://117.3.71.125:8080/dspace/bitstream/DHKTDN/6281/1/Brand%20Failures.3243.pdf> (дата обращения: 09.07.2017)
3. Terry A., Di Lernia C. Quasi-Franchising: A New Model for Strategic Business Cooperation // Network Governance. Springer Science + Business Media. 2013. P. 269–286. DOI: http://dx.doi.org/10.1007/978-3-7908-2867-2_15
4. Gilder G. Wealth and poverty / George F. Gilder. San Francisco: ICS Press, 1993. XXII, 327 p.
5. Klein N. No Logo: Taking Aim at the Brand Bullies. New York: Picador, 1999. 490 p.
6. Pillay C. Quasi-franchising – the future of franchising? // Forbes. 2015. URL: <http://www.smesouthafrica.co.za/Quasi-franchising-the-future-of-franchising/> (дата обращения: 09.07.2017)
7. Ritzer G. The McDonaldization of Society // Max Weber. Wiley-Blackwell. 25 February 2008. P. 357–360. DOI: <http://dx.doi.org/10.1002/9780470773369.ch27>
8. Scribner D. They've got you back – The trend towards quasi-franchising // Posternak Blankstein & Lund LLP. 2015. URL: <http://www.pbl.com/news-media/theyve>

- got-your-back---the-trend-towards-quasi-franchising (дата обращения: 11.08.2017)
9. Pizanti I., Lerner M. Examining Control and Autonomy in the Franchisor-Franchisee Relationship // *International Small Business Journal*. SAGE Publications. 2003 May 1; 21(2). P. 131–59. DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/0266242603021002001>
 10. Toth R. Looking for an alternative to franchising? Step up, branchising // *Franchisebusiness*. 2003. URL: <http://www.franchisebusiness.com.au/news/looking-alternative-franchising-step-branchising> (дата обращения: 09.07.2017)
 11. Шахова М., Соловова Л. Новые формы развития франчайзинга в современных условиях // *Научное обозрение: теория и практика*. 2016. № 4. С. 68–78. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=26145849>
 12. Shane S. Hybrid Organizational Arrangements and Their Implications for Firm Growth and Survival: A Study of New Franchisers // *The Academy of Management Journal*. 1996. Vol. 44 (1). P. 130–149.
 13. Streed O., Cliquet G. Concept Uniformity: Control versus Freedom in Business Format Franchising. in Hendrikse G., Tuunanen M., Windsperger J., Cliquet G. (Eds) *Strategy And Governance of Networks: Cooperatives, Franchising and Strategic Alliances* / Springer. 2008. P. 205–220. DOI: http://dx.doi.org/10.1007/978-3-7908-2058-4_12
 14. The evolution of the franchising customer: the hybrid consumer // *First National Bank*. 2015. URL: <https://blog.fnb.co.za/2015/11/the-evolution-of-the-franchising-customer-the-hybrid-consumer/> (дата обращения: 14.09.2017).
 15. Kaufmann P.J., Eroglu S. Standardization and adaptation in business format franchising // *Journal of Business Venturing*. Elsevier BV. 1999 Jan; 14(1):69–85. DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/s0883-9026\(97\)00097-9](http://dx.doi.org/10.1016/s0883-9026(97)00097-9)
 16. Blair R.D., Lafontaine F. *The Economics of Franchising*. Cambridge University Press (CUP). 2005. DOI: <http://dx.doi.org/10.1017/cbo9780511753879>
 17. Cliquet G., Nguyen M-N. Innovation Management within the Plural Form Network. *Economics and Management of Franchising Networks* [Internet]. Springer Science + Business Media. 2004; 109–25. DOI: http://dx.doi.org/10.1007/978-3-7908-2662-3_6
 18. Парабеллум А., Мрочковский Н., Смирнова Н. Масштабирование бизнеса. Создаем франчайзинг в розничной торговле. СПб.: Питер, 2013. 336 с.

Об авторе:

Михайлова Людмила Александровна, аспирант кафедры экономики инноваций, ФГБОУ ВО «Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова» Экономический факультет (119991, Москва, Ленинские горы, д. 1, стр. 46), Москва, Российская Федерация, ORCID: orcid.org/0000-0002-9154-8244, write333@yandex.ru

Автор прочитал и одобрил окончательный вариант рукописи.

References

1. Seltz D. *Branchising: Proven Techniques for Rapid Company Expansion and Market Dominance*. US: McGraw-Hill Inc., 1980 (in Eng.)
2. Haig M. Brand Failures. *Kogan Page Publishing*. 2003. 260 p. Available at: <http://117.3.71.125:8080/dspace/bitstream/DHKTDN/6281/1/Brand%20Failures.3243.pdf> (accessed July 09 2017) (in Eng.)
3. Terry A., Di Lernia C. Quasi-Franchising: A New Model for Strategic Business Cooperation. *Network Governance*. Springer Science + Business Media. 2013; 269–286. DOI: http://dx.doi.org/10.1007/978-3-7908-2867-2_15 (in Eng.)
4. Gilder G. *Wealth and Poverty*. New York: ICS Press, 1993 (in Eng.)
5. Klein N. *No Logo: Taking Aim at the Brand Bullies*. New York: Picador, 1999 (in Eng.)
6. Pillay C. Quasi-franchising – the future of franchising? *Forbes*. 2015. <http://www.smesouthafrica.co.za/Quasi-franchising-the-future-of-franchising/> (assessed July 09 2017) (in Eng.)
7. Ritzer G. The McDonaldization of Society. Max Weber. Wiley-Blackwell. 357–360. DOI: <http://dx.doi.org/10.1002/9780470773369.ch27> (in Eng.)
8. Scribner D. They've got you back – The trend towards quasi-franchising. *Posternak Blankstein & Lund LLP*. 2015. Available at: <http://www.pbl.com/news-media/theyve-got-your-back---the-trend-towards-quasi-franchising> (assessed August 11 2017) (in Eng.)
9. Pizanti I., Lerner M. Examining Control and Autonomy in the Franchisor-Franchisee Relationship. *International Small Business Journal*. SAGE Publications. 2003 May 1; 21(2):131–59. DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/0266242603021002001> (in Eng.)
10. Toth R. Looking for an alternative to franchising? Step up, branchising. *Franchisebusiness*. 2003. Available at: <http://www.franchisebusiness.com.au/news/looking-alternative-franchising-step-branchising> (assessed July 09 2017) (In Eng.)

11. Shakhova M., Solovova JI. New franchising forms in the current conditions. *Nauchnoe obozreniie: teoriia i praktika = Science review: theory and practice*. 2016; 4:68–78 (in Russ.)
12. Shane S. Hybrid Organizational Arrangements and Their Implications for Firm Growth and Survival: A Study of New Franchisers. *The Academy of Management Journal*. 1996; 44(1):130–149 (in Eng.)
13. Streed O., Cliquet G. Concept Uniformity: Control versus Freedom in Business Format Franchising. in Hendrikse G., Tuunanen M., Windsperger J., Cliquet G. (Eds) *Strategy And Governance of Networks: Cooperatives, Franchising and Strategic Alliances* / Springer. 2008; 205–220. DOI: http://dx.doi.org/10.1007/978-3-7908-2058-4_12 (in Eng.)
14. The evolution of the franchising customer: the hybrid consumer. *First National Bank*. 2015. Available at: <https://blog.fnb.co.za/2015/11/the-evolution-of-the-franchising-customer-the-hybrid-consumer/> (assessed September 14 2017) (in Eng.)
15. Kaufmann P.J., Eroglu S. Standardization and adaptation in business format franchising. *Journal of Business Venturing*. Elsevier BV. 1999 Jan;14(1):69–85. DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/s0883-9026-\(97\)00097-9](http://dx.doi.org/10.1016/s0883-9026-(97)00097-9) (in Eng.)
16. Blair RD, Lafontaine F. *The Economics of Franchising*. Cambridge University Press (CUP). 2005. DOI: <http://dx.doi.org/10.1017/cbo9780511753879> (in Eng.)
17. Cliquet G., Nguyen M.-N. Innovation Management within the Plural Form Network. *Economics and Management of Franchising Networks [Internet]*. Springer Science + Business Media. 2004;109–25. DOI: http://dx.doi.org/10.1007/978-3-7908-2662-3_6 (in Eng.)
18. Parabellum A., Mrochkovsky N., Smirnova N. *Scaling the business. Creating franchising in retail*. St Petersburg, 2013. 336 p. (in Russ.)

About the author:

Mikhailova Lyudmila Alexandrovna, PhD Student of the Chair of the Innovation Economics, Lomonosov Moscow State University Economic Faculty (199991, Moscow, Leninskie Gory, 1/46), Moscow, Russian Federation, ORCID: orcid.org/0000-0002-9154-8244, write333@yandex.ru

The author have read and approved the final manuscript.

