

<https://doi.org/10.24182/2073-9885-2024-17-4-67-76>

Специфика трансфера знаний во франчайзинге. Кейс бьюти-салона

Т. С. Шутова

Генеральный директор,
Shutova.tsh2011@yandex.ru

ООО «Маркет Франшиз»,
Москва, Россия

Аннотация: Переход от бизнес-модели с прямыми продажами к франчайзинговой модели требует пересмотра стратегии, структуры и ключевых бизнес-процессов фирмы. Одной из ключевых задач для менеджмента компании становится управление знаниями, которое играет важную роль в обеспечении ее конкурентоспособности. Изменение бизнес-модели предполагает изменения в цепочке создания ценности и организационной структуре компании в контексте франчайзинга.

Данное исследование акцентирует внимание на франшизе бизнес-формата, где управляющая компания не только передает право на продукт и услугу, но и предоставляет полный формат ведения бизнеса, включая маркетинговую стратегию, стандарты качества, набор организационных знаний о специфике оказания услуг. На примере сети салонов маникюра и педикюра 4hands демонстрируются практические аспекты трансформации, такие как передача операционных функций франчайзи и сложности в коммуникации внутри сети. Важность эффективного трансфера знаний подчеркивается как один из факторов устойчивого роста франчайзинговой сети. Также рассматриваются знания как стратегический ресурс, обеспечивающий конкурентное преимущество компании, что подтверждается анализом по VRIO-модели.

Ключевые слова: франчайзинг, бизнес-модель, стратегический менеджмент, цепочка создания ценности, управление знаниями, конкурентное преимущество, трансфер знаний, бьюти-индустрия.

Для цитирования: Шутова Т.С. Специфика трансфера знаний во франчайзинге. Кейс бьюти-салона. Путеводитель предпринимателя. 2024. Т. 17. № 4. С. 67–76. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-67-76>.

The specifics of knowledge transfer in franchising. The case of a beauty salon

T. S. Shutova

CEO,
Shutova.tsh2011@yandex.ru

LLC «Market Franchise»,
Moscow, Russia

Abstract: The transition from a direct sales business model to a franchise model requires a review of the company's strategy, structure and key business processes. One of the key tasks for the company's management is knowledge management, which plays an important role in ensuring its competitiveness. Changing the business model involves alterations in the value chain and organizational structure of the company in the context of franchising.

This study focuses on the business format franchise, where the management company not only transfers the right to a product and service, but also provides a complete business format, including a marketing strategy, quality standards, and a set of organizational knowledge about the specifics of providing services. Using the example of the 4hands manicure and pedicure salon network, practical aspects of transformation are demonstrated, such as the transfer of operational functions to franchisees and difficulties in communication within the network. The importance of effective knowledge transfer is emphasized as one of the factors of sustainable growth of the franchise network. Knowledge is also considered as a strategic resource that provides a competitive advantage of the company, which is confirmed by the analysis of the VRIO model.

Keywords: *franchising, business model, strategic management, value chain, knowledge management, competitive advantage, knowledge transfer, beauty industry.*

For citation: *Shutova T.S. The specifics of knowledge transfer in franchising. The case of a beauty salon. Entrepreneur's Guide. 2024. T. 17. № 4. P. 67–76. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-67-76>.*

Введение

Франчайзинг является одной из популярных стратегий для ведения бизнеса во многих отраслях по всему миру¹. В 2023 году в России оборот рынка франчайзинга вырос на 14,5% по сравнению с предыдущим годом и достиг 3,18 трлн. Рублей.²

По мере построения успешного «традиционного» бизнеса компании в ряде случаев трансформируют свою бизнес-модель в пользу франчайзинга, чтобыкратно масштабировать бизнес, при этом сфокусироваться на своих ключевых компетенциях: знании рынка, маркетинге услуг, выстраивании долгосрочных отношений с клиентами, повышении узнаваемости бренда. В такой модели функция по осуществлению операционной деятельности передается франчайзи, которые фокусируются на обеспечении экономической эффективности своих объектов и экономной реализации стратегии, определяемой управляющей компанией.

Популярность франчайзинга среди предпринимателей также может объясняться меньшим количеством рисков при запуске компании в сравнении с другими форматами бизнеса. Франчайзи получают не только узнаваемый бренд и секреты производства от держателя франшизы, но и рекомендации по ведению бизнеса, следуя которым с большей долей вероятности они достигнут успеха³. В свою очередь, франчайзер получает не только финансовый капитал от паушальных взносов и роялти, но и знания о локальных особенностях рынка товаров и услуг.

Одним из факторов успешного развития франчайзинговой сети является управление знаниями (knowledge management) — как внутри организации, так и за ее пределами. В управление знаниями могут входить такие процессы, как: разработка, совершенствование и распространение знаний)⁴.

В процессе передачи знаний в рамках франчайзинговой сети возникает дилемма между необходимостью обеспечения понятности и воспроизводимости бизнес-процессов для франчайзи и стратегическими рисками, связанными с утратой зависимости франчайзи от франчайзера. Таким образом, правильно структурированный и налаженный процесс передачи знаний во франчайзинговой сети является критическим фактором успеха и обеспечения ее конкурентоспособности. При этом владельцы бизнеса становятся кураторами контента, что позволяет им выбирать франчайзи, которые будут соответствовать ценностям и стандартам компании.

Цель исследования: выделить ключевые факторы устойчивого конкурентного преимущества франчайзинговой сети в бьюти-индустрии на примере сети 4hands на российском рынке.

Особенности функционирования моделей франчайзинга

При переходе бизнеса от формата B2C (прямые продажи) к формату B2B (франчайзинг) существенно трансформируется модель создания ценности, что требует пересмотра организационной структуры компании. В контексте франчайзинга это проявляется в изменении ключевых процессов и стратегий, направленных на удовлетворение потребностей различных целевых аудиторий.

¹ Sorenson O., Swensen J. B. Finding the right mix: Franchising, organizational learning, and chain performance. *Strategic management journal*. 2001. Т. 22. №. 677. С. 713–724. Inma C. Purposeful franchising: Re-thinking of the franchising rationale. *Singapore Management Review*. 2005. Т. 27. №. 1. С. 27–49.

² Оборот рынка франчайзинга в России достиг 3,18 трлн рублей. *forbes.com* / 20 июня 2024: URL:<https://www.forbes.ru/biznes/514886-oborot-rynka-francajzinga-v-rossii-dostig-3-18-trln-rublej> (дата обращения 20.09.2024).

³ Abdul Ghani M.F. et al. A preliminary study: Exploring franchising growth factors of franchisor and franchisee. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2022. Т. 8. №. 3. С. 138.

⁴ Paswan A.K., Wittmann C.M. Knowledge management and franchise systems. *Industrial Marketing Management*. 2009. Т. 38. №. 2. С. 173–180.

Изменения в стратегии компании зачастую касаются изменений в цепочке создания ценности. Общий вид цепочки создания ценности (стоимости) по Майклу Портеру представлена на рисунке 1.

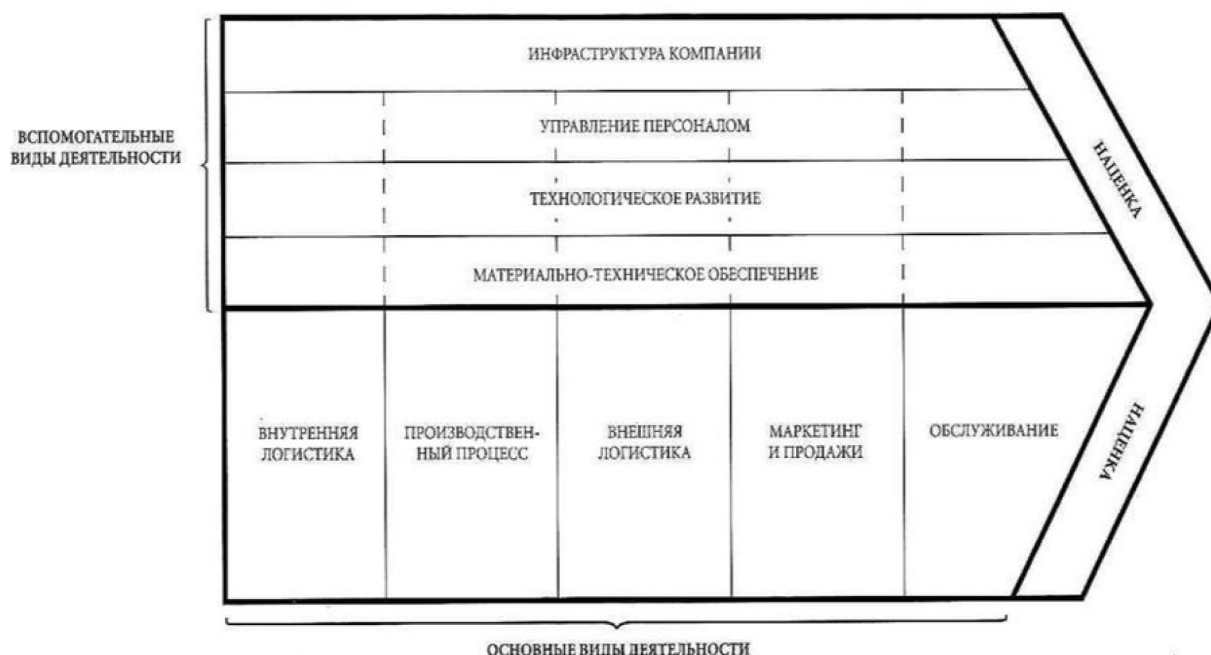


Рис. 1. Цепочка создания ценности в общем виде ⁵

При переходе к франчайзинговой модели основные виды деятельности осуществляются одновременно партнером-франчайзи и его командой (непосредственно в точках сети) и франчайзером (на уровне всей сети), а вспомогательные остаются полностью за управляющей компанией.

Так, франчайзинг может рассматриваться как стратегия, к которой прибегают компании, чтобы поддерживать постоянное развитие бизнеса за счет создаваемых новых организаций. Более того франчайзинг является примером того, как новые небольшие организации поддерживают себя за счет стратегии установления связей с более зрелыми компаниями, что также помогает им преодолеть некоторые ограничения, которые связаны с возрастом и/или размером ⁶.

Также переход от бизнес-модели с прямыми продажами (B2C) к франчайзингу (B2B) подразумевает изменение стратегии компании. Сформулированная «на бумаге» стратегия для реализации потребует оборудование, убеждение работников в целесообразности этой идеи и *измененную структуру* ⁷.

Согласно Ричарду Л. Дафту, изменение организационной структуры компании является одним из возможных следствий внедрения стратегии (рис. 2).

Изменения в структуре при изменениях в стратегии происходят по двум основным причинам ⁸:

1. Структура компании в большей степени определяет, каким образом устанавливаются цели и политика компании.
2. Структура компании влияет на распределение ресурсов.

⁵ Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 715 с. ISBN 5-9614-0182-0.

⁶ Falbe C. M., Dandridge T. C., Kumar A. The effect of organizational context on entrepreneurial strategies in franchising. Journal of business venturing. 1999. Т. 14. №. 1. С. 125—140.

⁷ Дафт Р. Менеджмент. 6-е изд. / Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2006. 864 с.: ил. (Серия «Классика MBA»). ISBN 5-94723-014-3.

⁸ David, Fred R. Strategic management: concepts and cases / Fred R. David. — 13th ed. ISBN-13: 978-0-13-612098-8.

Рис. 2. Процесс стратегического менеджмента⁹

Таким образом, новая стратегия предопределяет новую структуру компании. Согласно Чандлеру, по мере роста организации и изменения стратегии с течением времени часто повторяется определенная структурная последовательность (рис. 3).

Рис. 3. Взаимосвязь стратегии и структуры по Чандлеру¹⁰

⁹ Дафт Р. Менеджмент. 6-е изд. / Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2006. 864 с.: ил. (Серия «Классика МВА»). ISBN 5-94723-014-3.

¹⁰ David, Fred R. Strategic management: concepts and cases / Fred R. David. — 13th ed. С. 221. ISBN-13: 978-0-13-612098-8.

В соответствии с передаваемыми правами и сферой применения выделяют несколько основных видов франшиз ¹¹:

- производственная франшиза;
- товарная франшиза;
- сервисная франшиза;
- франшиза бизнес-формата.

В данном исследовании будет рассматриваться франшиза бизнес-формата, так как данный вид подразумевает не только право на продукт, услугу и товарный знак, но и на сам формат ведения бизнеса — маркетинговую стратегию, стандарты ведения бизнеса и контроля качества и продолжительную двустороннюю коммуникацию ¹².

При трансформации бизнес-модели крайне важной становится задача управленцев в передаче знаний, что особенно актуально в контексте франчайзинга, где обмен знаниями и опытом между франчайзером и франчайзи играет ключевую роль в обеспечении устойчивого успеха и конкурентоспособности.

Предыдущие исследования указывают на то, что эффективное управление знаниями все чаще признается одной из основных проблем, с которыми приходится сталкиваться франчайзерам. Особенно это проявляется во франшизах бизнес-формата, так как с развитием рынка они становились более масштабными и наукоемкими ¹³.

При переходе от модели В2С к модели В2В франчайзер больше не занимается продажей товаров, а информацией и знаниями. С учетом этого ключевым ресурсом, которым обладает франчайзер, являются знания, а управление этими знаниями становятся одной из ключевых управленческих практик, которая необходима для успешного развития франшизы бизнес-формата ¹⁴.

Знания франчайзера могут включать как неявные (*tacit knowledge*), так и явные (*explicit knowledge*) компоненты ¹⁵. Для того чтобы составить уникальную базу знаний, управляющая компания аккумулирует знания от франчайзи, предоставляет проверенную бизнес-модель и вспомогательные услуги. Франчайзи, в свою очередь, являются одним из важных источников неявных знаний «с полей» для франчайзера. Знания отдельного франчайзи (при условии, что они правильно доставлены франчайзеру, обработаны и распространены) могут принести пользу другим франчайзи сети. Более того, франчайзи (с согласия управляющей компании) могут вносить изменения в продукты или услуги, опираясь на знание и особенности местного рынка, что часто приводит к повышению производительности сети ¹⁶.

Основанный на знаниях (*knowledge-based*) и ресурсный (*resource-based*) подходы к теории фирмы рассматривают знания как наиболее стратегический ресурс для получения конкурентного преимущества. При этом знания должны быть уникальными, неповторимыми и достаточно легкими, чтобы франчайзи смог их воспроизвести ¹⁷. Это соответствует требованиям к источникам конкурентного преимущества, описанным во VRIO-анализе, который позволяет оценить ресурсы и способности компании. Чтобы достичь устойчивого конкурентного преимущества фирмы, ее знания/ресурсы должны быть ценными (*valuable*), редкими (*rare*), невозпроизводимыми (*inimitable*) и организованными (*organized*). Также, существует VRIS-модель, которая утверждает,

¹¹ Шахова М. С. Классификация франшиз на российском рынке. Научные исследования экономического факультета. Электронный журнал. 2009. Т. 1. №. 2. С. 69–79.

¹² Blair R. D. *The economics of franchising*. Cambridge University Press, 2005.

¹³ Lindblom A., Tikkanen H. Knowledge creation and business format franchising. *Management Decision*. 2010. Т. 48. №. 2. С. 179–188.

¹⁴ Там же.

¹⁵ Paswan A.K., D'Souza D., Rajamma R.K. Value co-creation through knowledge exchange in franchising. *Journal of Services Marketing*. 2014. Т. 28. №. 2. С. 116–125.

¹⁶ Iddy J. J., Alon I. Knowledge management in franchising: a research agenda. *Journal of Knowledge Management*. 2019. Т. 23. №. 4. С. 763–785.

¹⁷ Там же.

что знание также должно быть устойчивым (sustainable), чтобы сохранять конкурентное преимущество в долгосрочной перспективе¹⁸.

При этом следует учитывать, что, как только франчайзи станут достаточно зрелыми, они могут начать выходить из сети, поскольку инкорпорируют знания о бизнес-процессах внутрь своего бизнеса. Чтобы это предотвратить, необходимо соблюдать баланс между простотой знаний для научения франчайзи и сложностью их «извлечения» во внешнюю среду.

Применительно к случаю франчайзинга целесообразно рассмотреть вопрос возможности копирования знаний как устойчивого источника конкурентного преимущества при продаже франшизы.

Управление знаниями во франчайзинге. Кейс бьюти-салона

Описанные выше подходы к управлению знаниями во франчайзинговой сети в данной статье будут проанализированы на примере сети бьюти-салонов «4hands»¹⁹. «4hands» является первой бьюти-франшизой с гарантией окупаемости в договоре²⁰.

Данная сеть работает по франшизе бизнес-формата, где управляющая компания предлагает франчайзи услугу запуска салона «под ключ», предоставляет обучение и персональное сопровождение, настройку и подключение к CRM-системе и готовую IT-инфраструктуру. Далее описание кейса базируется на первичной (внутренней) информации, полученной от менеджмента управляющей компании.

Компания «4hands» прошла трансформацию от модели бизнеса с прямыми продажами до франчайзинговой сети. В 2008 году был открыт первый салон «4hands» в Новосибирске.

В «4hands» стала популярной услуга «Сет в 4 руки», которая потом распространилась на всю бьюти-индустрию. Ее особенность заключается в выполнении маникюра и педикюра одновременно двумя мастерами. Для этой услуги в компании разработали кресла, которые удобны и для клиента, и для мастеров.

К 2012 году в Новосибирске было открыто десять салонов сети. В 2013–2014 гг. был зарегистрирован товарный знак и начат старт продажи франшизы «4hands». Менеджмент компании отмечает, что при переходе от B2C (прямые продажи) к B2B (франчайзинг) формату самыми трудными этапами были: формулирование структуры компании и определение, какие специалисты нужны, и поиск этих специалистов.

К 2024 году управление торговой маркой «4hands» осуществляется компанией ООО «МАРКЕТ ФРАНШИЗ». В структуру компании входит: генеральный директор, департамент открытия и снабжения, департамент франчайзинга, департамент PR и маркетинга, коммерческий департамент, финансовый и юридический департамент и учебный центр «На Ногтях».

Трансформация компании от модели прямых продаж к франчайзинговой сети меняет цепочку создания ценности с точки зрения распределения ответственности, контроля и управления. Компания-франчайзер передает часть функций франчайзи, что снижает операционные затраты и риски, но усложняет контроль за качеством и управлением брендом. Так, цепочка создания ценности компании при формате прямых продаж (as was) представляла собой классическую схему для салона ногтевого сервиса, где вся деятельность осуществлялась основательницей и её командой. При нынешнем формате франчайзинга (as is), произошли следующие изменения:

- Ответственность за часть операционной деятельности передается партнерам-франчайзи.

Компания-франчайзер задает стандарты, но франчайзи осуществляют продажи и оказывают услуги.

¹⁸ Why You Need To Understand The VRIS Model When Setting Your Strategy. forbes.com / Nov. 17, 2023: URL: <https://www.forbes.com/councils/forbescoachescouncil/2023/11/17/why-you-need-to-understand-the-vris-model-when-setting-your-strategy/> (дата обращения 25.09.2024).

¹⁹ 4hands — это международная сеть салонов маникюра и педикюра с опытом открытия более 200 салонов в России и мире.

²⁰ Франшиза 4 hands. Sberbank.ru URL: https://www.sberbank.ru/ru/s_m_business/franchises/detail/4hands (дата обращения 25.09.2024).

- Основная маркетинговая кампания осуществляется централизованно. Управляющая компания контролирует общую стратегию и бренд, но франчайзи в свою очередь могут инициировать собственный локальный маркетинг посредством развития личного бренда.
- Персонал в салоны сети нанимается и управляется франчайзи.
- Поддержка при открытии салона. Поиск локации, ремонт, подбор оборудования выполняет управляющая компания. После открытия у франчайзи есть менеджер от франчайзера, который сопровождает до и после открытия, разбирает показатели деятельности и дает необходимые рекомендации.

После трансформации бизнес-процессов была отмечена сложность, характерная для франчайзинговой сети, — коммуникация управляющей компании с франчайзи. Отмечается, что не все франчайзи одинаково вовлечены в изменения, а также часть информации остается в неформальных чатах между партнерами, и она не доходит до франчайзера. Таким образом кейс компании подтверждает приведенный выше тезис о том, что трансфер знаний становится одним из важных аспектов при трансформации бизнес-модели компании.

Важный вопрос в расширении франчайзинговой сети — это организация трансфера знаний. Этот процесс особенно важен, если компания нацелена не на количественный, а на качественный рост, что является конкурентным преимуществом на рынке бьюти-услуг.

В франчайзинговой сети «4hands» управляющая компания следит за тем, чтобы партнер-франчайзи прошел онлайн-курс и изучил информацию «на входе», к нему приставлен тренер-наставник на время процесса обучения. Онлайн-курс был разработан основательницей бренда и состоит не только из информации о компании и о франшизе, но и из базовых управленческих практик и теории управления. Таким образом, даже партнер без опыта ведения бизнеса может погрузиться в управление франшизой. Каждый модуль обучения включает не только образовательное видео и презентацию, но также упражнения, домашние задания, тесты, часто задаваемые вопросы, рабочую тетрадь, устные зачеты и практику в студиях компании.

У всех сотрудников и партнеров «4hands» есть доступ на постоянной основе ко всем технологиям и стандартам компании, а также возможность получать консультации по ведению и организации работы студий. На данный момент более 150 управляющих франчайзи сертифицированы и продолжают дистанционно обучаться на платформе Get course (getcourse.4hands.ru), что позволяет им контролировать работу своих сотрудников в студии и иметь постоянный доступ к стандартам группы сети «4hands» и «Nails up». Также на данной платформе записаны и опубликованы общедоступные курсы и вебинары.

Стоит отметить, что одним из стратегических направлений развития сети является обновляемая база знаний. Таким образом, при покупке франшизы, помимо бренда он покупает «подписку» на постоянно обновляемую базу знаний, которую предоставляет, обновляет и поддерживает управляющая компания. Это также будет являться сдерживающим фактором для выхода партнера из сети.

В случае рассматриваемого кейса «триггерами» для прекращения договора франчайзинга могут являться как новые требования со стороны управляющей компании, так и новая точка франшизы в непосредственной близости от конкретного салона. Также существуют примеры, когда после нарушения стандартов компании и ввода штрафных санкций управляющая компания решает расторгнуть договор франшизы с партнером-франчайзи.

При практическом изучении кейса такой тенденции выхода зрелых франчайзи из сети не было замечено, так как партнеры имеют не только финансовую, но и маркетинговую мотивацию оставаться внутри компании. Из-за сильного бренда сети при выходе из франшизы салон партнера значительно теряет в выручке (в отдельных случаях выручка падает вдвое в течение полугода после снятия вывески). Такой сильный бренд компании достигается, в том числе, и за счет значительных маркетинговых вложений (которые были бы нереализуемы в масштабах одного отдельного франчайзи). Важность бренда создает тесную связь между франчайзером и партнерами-франчайзи²¹. Бренд компании также оказывает положительное влияние на развитие личного бренда партнера, что является важным аспектом развития бизнеса в бьюти-индустрии.

²¹ Watson A. et al. Retail franchising: an intellectual capital perspective. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 2005. Т. 12. №. 1. С. 25–34.

Нахождение франчайзи внутри сети позволяет им обмениваться знаниями не только с управляющей компанией, но и между собой. Существование совета франчайзи помогает наладить процесс коммуникации и вертикального и горизонтального трансфера знаний внутри сети. Также есть примеры, когда предложения отдельных франчайзи рассматривались управляющей компанией, а потом масштабировались на другие салоны сети.

Собранная база знаний с передачей в форме курсов, разработанная в рассматриваемой сети, может рассматриваться как источник конкурентного преимущества. Такой способ позволяет сформулировать явные знания из наработанного опыта и вынести их на корпоративный уровень, при этом личные знания становятся организационными.

При сборе информации были выявлены следующие ноу-хау компании «4hands»:

- алгоритм подбора локации;
- уникальные интерьеры / фирменное оборудование;
- ассортиментная линейка косметики;
- стандарты работы всех сотрудников (от мастера до администратора);
- маркетинговая стратегия.

Для оценки ресурсов, лежащих в основе конкурентного преимущества компании по VRIO-модели, были проанализированы несколько ключевых ресурсов франчайзинговой сети «4hands» (табл. 1). В таблице представлена оценка ресурсов компании, оцененная внутренними экспертами — сотрудниками компании из числа руководителей высшего звена (C-level). Оценка составляет от 1 до 5 баллов, что помогает оценить ресурсы компании в соответствии с каждым фактором модели. После оценивания были подсчитаны средние значения оценок по каждому ресурсу. Была принята следующая градация оценивания:

- 1–2,49 — это «низкая» оценка
- 2,5–3,99 — это «средняя» оценка
- 4–5 — это «высокая» оценка.

Таблица 1

Оценка ресурсов компании «4hands» по VRIO-модели ²²

Ресурс \ Фактор оценки	Value (ценность)	Rarity (редкость)	Imitability (сложность копирования)	Organization (организационная способность)
Процедура «в 4 руки»	Высокая	Средняя	Низкая	Высокая
Бренд и маркетинговая поддержка	Высокая	Средняя	Низкая	Высокая
Линейка собственной косметики	Высокая	Средняя	Средняя	Высокая
Активная поддержка франчайзи	Высокая	Высокая	Средняя	Высокая
Система обучения франчайзи (в т.ч. обновляемая база знаний)	Высокая	Средняя	Высокая	Высокая

Значение большинства оценок на уровне «средняя» и «высокая» говорит о стратегическом и целенаправленном развитии ключевых ресурсов компании. Модель VRIO показывает, что у «4hands» есть ресурсы, которые выделяют её среди конкурентов, например: уникальная услуга «в 4 руки», собственная косметическая продукция и мощная поддержка франчайзи. Эти ресурсы позволяют обеспечить конкурентное преимущество компании на рынке и делают её франчайзинговую модель успешной. Стоит выделить систему обучения франчайзи (в т.ч. обновляемая база знаний), так как данный ресурс является дифференцирующим фактором для конкурентоспособ-

²² Составлено автором.

ности компании. Его сложно скопировать, так как в нем заложены специфичные знания, относящиеся к индустрии и компании. Линейка собственной косметики и активная поддержка франчайзи также являются преимуществами компании, которые выделяют ее среди конкурентов. Для обеспечения конкурентоспособности в отрасли бьюти-услуг (на примере рассмотренного кейса), компаниям следует разрабатывать и поддерживать вышеуказанные ресурсы.

Выводы

1. Изменение бизнес-модели (переход от предоставления услуг непосредственному клиенту к модели франчайзинга) требует изменения организационной структуры компании. При этом возникают риски утери организационных знаний, которые будут критически важны для обеспечения конкурентного стратегического преимущества фирмы в модели франчайзинга. Таким образом, важным этапом трансформации является извлечение знаний (knowledge elicitation).

2. Извлечение знаний является важным фактором для быстрого роста сети и обеспечивает конкурентное преимущество франшизы бизнес-формата.

3. Чем больше франчайзер инвестирует в «упаковку» знаний, тем проще обеспечивать высокое «качество» франчайзи, что делает сеть более устойчивой, так как не допускаются сбои в бизнес-процессах и обеспечиваются высокие стандарты сервиса по всей сети.

4. С другой стороны, чем проще и больше франчайзи инкорпорирует знания о ноу-хау в операционную деятельность, тем выше шанс его стремления к автономной работе. При этом в задачи управляющей компании входит создание ценности для предпринимателей, работающих по франшизе за счет:

- а. Постоянного развития бренда сети.
- б. Содействия развитию личных брендов предпринимателей.
- в. Обновления базы знаний об эффективной деятельности компании (в рамках онлайн-курса и вебинаров).
- г. Создание комьюнити, создающего условия для самообучающийся организации.

Список литературы

1. Дафт Р. Менеджмент. 6-е изд. / Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2006. 864 с.: ил. (Серия «Классика MBA»). ISBN 5-94723-014-3.
2. Оборот рынка франчайзинга в России достиг 3,18 трлн. рублей. forbes.com / 20 июня 2024.— URL:<https://www.forbes.ru/biznes/514886-oborot-rynka-francajzinga-v-rossii-dostig-3-18-trln-rublej> (дата обращения 20.09.2024).
3. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 715 с. ISBN 5-9614-0182-0.
4. Франшиза 4 hands. Sberbank.ru URL:https://www.sberbank.ru/ru/s_m_business/franchises/detail/4hands (дата обращения 25.09.2024).
5. Шахова М.С. Классификация франшиз на российском рынке. Научные исследования экономического факультета. Электронный журнал. 2009. Т. 1. №. 2. С. 69—79.
6. Abdul Ghani M.F. et al. A preliminary study: Exploring franchising growth factors of franchisor and franchisee. Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity. 2022. Т. 8. №. 3. С. 138.
7. Blair R.D. The economics of franchising. — Cambridge University Press, 2005.
8. David, Fred R. Strategic management: concepts and cases / Fred R. David. 13th ed. ISBN-13: 978-0-13-612098-8.
9. Falbe C.M., Dandridge T.C., Kumar A. The effect of organizational context on entrepreneurial strategies in franchising. Journal of business venturing. 1999. Т. 14. №. 1. С. 125—140.
10. Iddy J.J., Alon I. Knowledge management in franchising: a research agenda. Journal of Knowledge Management. 2019. Т. 23. №. 4. С. 763—785.
11. Inma C. Purposeful franchising: Re-thinking of the franchising rationale. Singapore Management Review. 2005. Т. 27. №. 1. С. 27—49.
12. Lindblom A., Tikkanen H. Knowledge creation and business format franchising. Management Decision. 2010. Т. 48. №. 2. С. 179—188.
13. Paswan A.K., D'Souza D., Rajamma R.K. Value co-creation through knowledge exchange in franchising. Journal of Services Marketing. 2014. Т. 28. №. 2. С. 116—125.

14. Paswan A.K., Wittmann C.M. Knowledge management and franchise systems. *Industrial Marketing Management*. 2009. T. 38. №. 2. C. 173–180.
15. Sorenson O., Sørensen J.B. Finding the right mix: Franchising, organizational learning, and chain performance. *Strategic management journal*. 2001. T. 22. №. 6-7. C. 713–724.
16. Watson A. et al. Retail franchising: an intellectual capital perspective. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 2005. T. 12. №. 1. C. 25–34.
17. Why You Need To Understand The VRIS Model When Setting Your Strategy. *forbes.com* / Nov. 17, 2023: URL:<https://www.forbes.com/councils/forbescoachescouncil/2023/11/17/why-you-need-to-understand-the-vris-model-when-setting-your-strategy/> (дата обращения 25.09.2024).

References

1. 4 hands franchise. *Sberbank.ru*. – URL:[https://www.sberbank.ru/ru/s_m_business/franchises/detail/4 hands](https://www.sberbank.ru/ru/s_m_business/franchises/detail/4%20hands) (date of access 25.09.2024).
2. Abdul Ghani M.F. et al. A preliminary study: Exploring franchising growth factors of franchisor and franchisee. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2022. T. 8. №. 3. C. 138.
3. Blair R.D. The economics of franchising. – Cambridge University Press, 2005.
4. Daft R. Management. 6th ed. / Translated from English — St. Petersburg: St. Petersburg, 2006. 864 p.: ill. (Series «Classics of MBA»). ISBN 5-94723-014-3.
5. David, Fred R. Strategic management: concepts and cases / Fred R. David. 13th ed. ISBN-13: 978-0-13-612098-8.
6. Falbe C.M., Dandridge T. C., Kumar A. The effect of organizational context on entrepreneurial strategies in franchising. *Journal of business venturing*. 1999. T. 14. №. 1. C. 125–140.
7. Iddy J.J., Alon I. Knowledge management in franchising: a research agenda. *Journal of Knowledge Management*. 2019. T. 23. №. 4. C. 763–785.
8. Inma C. Purposeful franchising: Re-thinking of the franchising rationale. *Singapore Management Review*. 2005. T. 27. №. 1. C. 27–49.
9. Lindblom A., Tikkanen H. Knowledge creation and business format franchising. *Management Decision*. 2010. T. 48. №. 2. C. 179–188.
10. Paswan A.K., D'Souza D., Rajamma R.K. Value co-creation through knowledge exchange in franchising. *Journal of Services Marketing*. 2014. T. 28. №. 2. C. 116–125.
11. Paswan A.K., Wittmann C.M. Knowledge management and franchise systems. *Industrial Marketing Management*. 2009. T. 38. №. 2. C. 173–180.
12. Porter M. Competitive advantage: How to achieve a high result and ensure its sustainability. Translated from English. – M.: Alpina Business Books, 2005. 715 p. ISBN 5-9614-0182-0.
13. Shakhova M.S. Classification of franchises in the Russian market. Scientific research of the Faculty of Economics. *Electronic journal*. 2009. Vol. 1. No. 2. Pp. 69–79.
14. Sorenson O., Sørensen J.B. Finding the right mix: Franchising, organizational learning, and chain performance. *Strategic management journal*. 2001. T. 22. №. 6-7. C. 713–724.
15. The turnover of the franchising market in Russia has reached 3.18 trillion rubles. *forbes.com* / June 20, 2024: URL:<https://www.forbes.ru/biznes/514886-oborot-rynka-francajzinga-v-rossii-dostig-3-18-trln-rublej> (date of access 20.09.2024).
16. Watson A. et al. Retail franchising: an intellectual capital perspective. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 2005. T. 12. №. 1. C. 25–34.
17. Why You Need To Understand The VRIS Model When Setting Your Strategy. *forbes.com* / Nov. 17, 2023: URL:<https://www.forbes.com/councils/forbescoachescouncil/2023/11/17/why-you-need-to-understand-the-vris-model-when-setting-your-strategy/> (date of access 25.09.2024).