

Е. А. Спиридонова

СТРАТЕГИЯ ФРАНЧАЙЗИНГА В ИННОВАЦИОННОЙ СФЕРЕ

Многолетняя практика применения франчайзинга в зарубежных странах доказала его стабильность и эффективность и как метода расширения бизнеса, и как способа конкурентной борьбы, и как стратегии коммерциализации интеллектуальной собственности. Сегодня большинство франчайзинговых систем в России создаются в таких отраслях, как розничная торговля (46% от общего числа франшизных предприятий), предприятия питания (22%), сфера бытового обслуживания (11%) [1], в то время как франчайзинг мог бы успешно применяться и в инновационной сфере.

Данная статья посвящена анализу особенностей применения франчайзинга в инновационной сфере, идентификации ключевых этапов планирования стратегии франчайзинга, а также исследованию ограничений использования франчайзинга в современных российских условиях. При этом стратегические аспекты франчайзинга будут анализироваться, прежде всего, с точки зрения франчайзера.

Если объединить определения различных международных ассоциаций франчайзинга, то его можно охарактеризовать как продолжительное сотрудничество между независимыми предпринимателями, в рамках которого франчайзер (компания — владелец известного бренда, проверенных технологий производства, а также коммерческих и технологических ноу-хау) предоставляет франчайзи (компания, приобретающей франшизу) исключительное право на ведение бизнеса с использованием средств индивидуализации франчайзера, который также обязан обеспечить консультативную помощь, позволяющую франчайзи организовать свой бизнес в соответствии со стандартами, которым он обязан строго следовать [2]. В России аналогом франчайзинга выступает договор коммерческой концессии (гл. 54 ГК РФ), который не в полной мере соответствует общепринятым в мировой практике стандартам.

Прежде всего определим основные стратегические направления применения франчайзинга в инновационной сфере.

Франчайзинг как стратегия коммерциализации интеллектуальной собственности франчайзера

Под коммерциализацией интеллектуальной собственности в наиболее общем виде можно понимать ее использование с целью извлечения прибыли. При выборе стратегии франчайзинга франчайзер имеет возможность получить доход и от коммерциализации непосредственно объектов интеллектуальной собственности (товарного знака, изобретений, полезных моделей и проч.), используя их в качестве нематериальных активов

Екатерина Анатольевна СПИРИДОНОВА — канд. экон. наук, доцент кафедры экономики исследований и разработок Экономического факультета СПбГУ. В 2005 г. окончила Экономический факультет СПбГУ. В 2008 г. защитила кандидатскую диссертацию. Сфера научных интересов — коммерциализация и оценка интеллектуальной собственности, франчайзинг, управление стоимостью предприятия, маркетинг в инновационной сфере. Автор 15 научных публикаций, в том числе одной монографии.

© Е. А. Спиридонова, 2011

в текущем бизнесе, и от коммерциализации прав интеллектуальной собственности, переуступая их в соответствующем объеме франчайзи. Таким образом, франчайзер реализует концепцию открытых инноваций¹, т. е. совмещает вертикальный и горизонтальный трансферты интеллектуальной собственности.

Объектом коммерциализации может выступать следующая интеллектуальная собственность, принадлежащая франчайзеру:

- права на средства индивидуализации юридических лиц, товаров, работ, услуг и предприятий (они выступают стержнем системы франчайзинга, основывающейся на бренде — раскрученном товарном знаке);
- патентные права (в виде технологии производства);
- авторские права (например, руководство по ведению бизнеса может быть оформлено соответствующим образом);
- права на секреты производства (технические, коммерческие и прочие ноу-хау).

Стоит отметить, что, помимо юридически закрепленного в отечественном законодательстве понятия интеллектуальной собственности [4], есть еще и категория интеллектуального капитала, сущность которой на современном этапе в нормативно-правовых источниках не отражена².

Франчайзинг является единственной стратегией коммерциализации интеллектуальной собственности, позволяющей не только предоставить права пользования на стандартные результаты интеллектуальной деятельности, но и обеспечить комплексный доступ пользователя к таким элементам интеллектуального капитала, как:

- «дух организации» (соблюдение имиджа является одной из ключевых основ системы франчайзинга);
- выгодные связи с контрагентами;
- капитал процессов (специфические системы сбыта, сервиса и т. д. могут быть не закреплены как отдельные объекты интеллектуальной собственности, но тем не менее являются элементами интеллектуального капитала франчайзера);
- гуманитарные активы франчайзера, заключающиеся в опыте персонала, знаниях технологии, специфических навыках и передающиеся франчайзи посредством обучающих программ, тренингов, семинаров и проч.

Очень близкой франчайзингу по экономической природе является стратегия лицензирования (идентичен предмет договора — права интеллектуальной собственности; сопоставима финансовая составляющая — паушальный платеж, роялти или смешанная оплата), но в то же время имеют место существенные различия между этими понятиями, которые заключаются в следующем:

- франчайзи обязан вести свой бизнес, строго следуя стандартам и стилю франчайзера. В рамках лицензионного договора, если иное специально не оговорено, лицензиат не обязан организовывать собственный бизнес с соблюдением имиджа и правил, по которым ведет свой бизнес лицензиар;
- переуступка прав пользования товарным знаком лицензиара также не обязательна в случае лицензионного договора (если только это не выступает непосредственным предметом лицензионного соглашения);
- в мировой практике франчайзи имеет гарантированное право на помощь со стороны франчайзера в течение всего срока действия договора, в то время как лицензиар

¹ Концепция «открытые и закрытые инновации» предложена Г. Чесбро [3] и подробно описана им в книге.

² Структура интеллектуального капитала, концепции стратегического управления им подробно изложены в работах [5–8].

может как оказывать, так и не оказывать помощь лицензиату. Однако по российскому законодательству (отношения коммерческой концессии) помощь франчайзера является не нормативной, а диспозитивной нормой права, зависящей от условий конкретного договора. Таким образом, в России в данном аспекте различие между франчайзингом и лицензионным договором стирается;

— стратегия франчайзинга по сравнению со стратегией лицензирования предоставляет владельцу интеллектуальной собственности большие права по контролю над их надлежащим использованием.

Франчайзинг как стратегия сбыта и продвижения

Рассматривая организацию сбыта и продвижения инновационного продукта, необходимо упомянуть товарный франчайзинг, в рамках которого франчайзи передаются только права осуществления торговли продукцией, произведенной франчайзером, с использованием его средств индивидуализации.

Эффективность подобного способа организации канала сбыта связана со следующими преимуществами. Открытие фирменного магазина под товарным знаком франчайзера, как правило, увеличивает объем реализованной продукции, так как потребители, особенно российские, склонны считать, что в подобных магазинах товар качественнее, сервис выше, а цены ниже, чем в обычных магазинах. При этом в отличие от использования эксклюзивного дистрибьютора, за услуги которого платит производитель, организация сбыта посредством товарного франчайзинга позволяет франчайзеру заработать дополнительный доход в виде роялти. Товарный франчайзинг предоставляет возможность значительно минимизировать барьеры восприятия нового товара, что особенно значимо в инновационной сфере. Обладая специфическими знаниями о продукции, франчайзи способен консультировать покупателей, организовывать их обучение, решать некоторые проблемы, связанные с эксплуатацией приобретенного товара. Примером подобной франчайзинговой системы является «1С». Фирмы-франчайзи оказывают покупателям помощь в выборе программных средств, осуществляют продажу программных продуктов, доставку, установку, настройку, внедрение, предоставляют послепродажное обслуживание.

Франчайзинг как стратегия оптимизации сервиса технически сложной продукции

Франчайзинг изначально был внедрен компанией “Singer” как возможная форма организации сервиса, при которой происходило делегирование процесса оказания сервисных услуг франчайзи. На современном этапе сервис технически сложной продукции требует от фирмы, его оказывающей, высокой квалификации и тесного взаимодействия с покупателями. Компания-производитель зачастую неспособна взять на себя весь объем сервисных услуг в силу его большого объема, а также нехватки ресурсов. Учитывая тот факт, что сервисные услуги являются важной статьёй дохода, а на поздних этапах жизненного цикла продукта — доминирующей, использование схемы франчайзинга для франчайзера является грамотным стратегическим решением. Оказание сервисных услуг посредством франчайзинга дает возможность: во-первых, получить значительный доход; во-вторых, предоставить потребителю адекватные сервисные услуги (поскольку в данном случае оказывать их будут специалисты, обученные франчайзером); в-третьих, укрепить бренд. Важным преимуществом для франчайзера является также и то, что от франчайзи он может получать информацию о состоянии

рынка, на который он поставляет продукцию, о недовольствах и требованиях покупателей к технико-эксплуатационным параметрам продукции, на базе чего он сможет совершенствовать свою продукцию, приспособив ее к требованиям рынка, не затрачивая дополнительных средств на маркетинговые исследования. Это позволяет создать эффективную систему сервиса по товару, осуществляемую через франчайзи и включающую в себя как предпродажный сервис (а именно индивидуализацию товара под запросы покупателя, детальное знакомство покупателя с товаром), так и гарантийный сервис, который предполагает доставку товара, монтаж, наладку, ремонт товара и т. д.

Франчайзинг как инструмент управления стоимостью компании

Стратегия франчайзинга является одним из способов создания устойчивого бренда с большим экономическим потенциалом. Помимо этого, франчайзинг способствует наращиванию гудвилла предприятия, который можно представить как совокупность факторов, формирующих репутацию компании на целевом рынке: круг постоянных клиентов, деловые связи, репутация, название фирмы, используемые средства индивидуализации, навыки руководства, квалификация персонала, запатентованные способы производства и др.

Гудвилл понимается как «разница между покупной ценой, уплачиваемой продавцу при приобретении предприятия как имущественного комплекса (в целом или его части), и суммой всех активов и обязательств по бухгалтерскому балансу на дату его покупки (приобретения)» [9, п. 3]. Эта разница может быть как положительной, так и отрицательной. Положительный гудвилл является причиной надбавки к цене, уплачиваемой покупателем предприятия в ожидании будущих экономических выгод, а отрицательный стимулирует продажу предприятия по цене ниже рыночной стоимости.

Франчайзинг стимулирует развитие бренда, укрепляет экономический потенциал прочих объектов интеллектуальной собственности франчайзера, повышает лояльность потребителей, увеличивает степень известности продукции и компании на рынке. Таким образом, франчайзинг положительно воздействует на большинство вышеназванных факторов, формирующих гудвилл, и его можно рассматривать как инструмент управления стоимостью компании.

Отметим еще две стратегические возможности, которые франчайзинг предоставляет франчайзерам в любых отраслях бизнеса, включая инновационную сферу.

Франчайзинг как стратегия расширения бизнеса

Франчайзинг позволяет создать дополнительное предприятие в рамках целевого бизнеса, при этом не приобретая дополнительных производственных мощностей. Американские исследователи писали в своей книге: «Вам нужен капитал для финансирования расширения бизнеса? Вам нужен мотивированный персонал, которому не нужно платить? Вы хотите оптимизировать налоговую политику? — Используйте франчайзинг!» [10, с. 6].

Франчайзинг как конкурентная стратегия

Во-первых, стоит отметить, что большинство предоставляемых франшиз являются территориальными, что позволяет снизить конкуренцию среди участников системы франчайзинга, разделив между ними рынок. Во-вторых, возможностью превращения

конкурента в партнера выступает конверсионный франчайзинг, способ расширения франшизной сети, при котором самостоятельно действующее предприятие аналогичного или смежного профиля присоединяется к франчайзинговой системе. Для независимого предпринимателя, вошедшего во франчайзинговую сеть, компенсацией за возросшие финансовые обязательства, связанные с необходимостью выплачивать роялти франчайзеру, являются сокращение расходов на рекламу (использование известных средств индивидуализации), а также получение доступа к налаженным контрактационным связям. Для компании-франчайзера преимуществами являются: 1) расширение франчайзинговой сети, в которую вступает не просто новичок, а компания с опытом предпринимательской деятельности и знанием данного рынка; 2) избавление от конкурента в лице данной фирмы.

Рассмотрим далее процесс стратегического планирования стратегии франчайзинга, который может быть представлен как совокупность следующих последовательных шагов.

I. Анализ возможности применения стратегии франчайзинга

Прежде чем приступить к проведению подготовительных работ по организации франчайзинговой системы, компания — потенциальный франчайзер должна определить, насколько она готова к расширению бизнеса с использованием схемы франчайзинга.

Во-первых, франчайзинг никогда не сможет стать адекватной стратегией для неэффективного бизнеса, поэтому потенциальный франчайзер должен обладать устойчивым, стабильным бизнесом, нацеленным на выпуск продукции, пользующейся спросом.

Во-вторых, поскольку франчайзинг выступает в качестве одной из возможных стратегий коммерциализации интеллектуальной собственности, условием организации эффективной системы франчайзинга является высокий потенциал защищенных объектов интеллектуальной собственности (в том числе достаточно высокая степень известности средств индивидуализации), принадлежащих потенциальному франчайзеру. «Франчайзинг выступает стратегией развития бренда, который уже является определенной оценочной категорией в сознании потребителя» [11, с. 3].

В-третьих, успех франчайзинговой системы зависит от того, насколько хорошо будет осуществляться взаимодействие между франчайзером и будущими франчайзи. В данном ракурсе необходимо разработать доступные обучающие программы, организовать рациональную коммуникационную систему, нанять квалифицированный персонал, оказывающий поддержку начинающим франчайзи, подготовить эффективную систему документооборота, отчетности и контроля.

II. Выбор типа системы франчайзинга и фиксирование объема передаваемых прав интеллектуальной собственности

Очевидно, что тип франчайзинговой системы зависит от стратегических целей франчайзера. Например, товарный франчайзинг может выступать способом организации сбыта, конверсионный франчайзинг — конкурентной стратегией, и т. д. Зависимость передаваемых прав от типа франчайзинговой системы представлена в таблице. Что касается объема передаваемых прав, то он определяется, прежде всего, типом франшизы. Например, *территориальная франшиза* строго ограничивает территорию, на которой франчайзи имеет право функционировать. *Множественная франшиза* предоставляет франчайзи право одновременного открытия сразу нескольких франчайзинговых предприятий.

Общая характеристика основных видов франчайзинга

Вид франчайзинга	Экономический смысл	Стратегические возможности	Предоставляемые права интеллектуальной собственности
Товарный франчайзинг	Предоставление права осуществления торговли под товарным знаком франчайзера с соблюдением фирменного стиля	Стимулирование сбыта продукции; получение доступа к информации о степени удовлетворения покупателей; делегирование прав на сервисные услуги	Права на использование товарного знака и прочих средств индивидуализации франчайзера
Производственный франчайзинг	Предоставление права использования технологии производства под товарным знаком франчайзера; при этом франчайзи становится частью технологической цепочки	Диверсификация хозяйственных операций	Права на использование товарного знака и прочих средств индивидуализации франчайзера, предоставление прав на запатентованные результаты НИОКР, а также на ноу-хау
Деловой франчайзинг, или франчайзинг бизнес-формата	Предоставление права организации предприятия, занимающегося, как правило, и производством, и сбытом	Стратегия расширения бизнеса (альтернатива филиалу)	
Региональный франчайзинг	Не только передача прав на использование интеллектуальной собственности, но и делегирование полномочий, таких как подбор новых франчайзи, их обучение и т. п., главному франчайзи	Возможность использования данного типа франчайзинга для выхода на новые географические рынки	
Субфранчайзинг	Тип франчайзинга, при котором франчайзи, обладающий субфраншизой, имеет право предоставлять франшизы от своего имени другим франчайзи	Дает преимущества регионального франчайзинга, а также позволяет избежать нарушений антимонопольного законодательства	
Конверсионный франчайзинг	Присоединение к системе франчайзинга действующего предприятия смежного профиля	Рациональная конкурентная стратегия, позволяющая превратить конкурента в партнера	Права на использование интеллектуальной собственности в рамках производственного, делового, товарного или регионального франчайзинга

III. Установление системы платежей в рамках франчайзинговой системы

Как правило, франчайзинг предполагает смешанную форму платежей, включающую паушальный платеж (стоимость франшизы), обеспечивающий доступ в систему франчайзинга, и периодические отчисления в виде роялти. Основные факторы, влияющие на стоимость франшизы, представлены на рисунке.

Что касается планирования периодических отчислений, то здесь возникают два ключевых вопроса:

1) выбор базы роялти. Согласно ст. 1030 ГК РФ, в качестве возможной базы роялти определяются выручка, наценка на оптовую цену товаров, передаваемых правообладателем для перепродажи, а также иная форма, предусмотренная конкретным договором;



Ключевые факторы, влияющие на стоимость франшизы.

2) выбор ставки (процента от базы) роялти. Для определения размера ставки роялти в международной практике выделяют три основных подхода: метод стандартных ставок роялти; метод учета доли лицензиара в дополнительной прибыли лицензиата; метод, основанный на рентабельности производства.

При этом стоит отметить, что затраты франчайзера не только сводятся к уплате стоимости франшизы и роялти, но также могут включать: обязательные отчисления в централизованный рекламный фонд на маркетинговые кампании, проводимые франчайзинговой системой и ориентированные на ее развитие в целом, расходы на страхование, приобретение у франчайзера сырья, материалов и проч.

Российские франчайзеры не часто используют классическую франчайзинговую схему смешанных платежей, включающих паушальный платеж за франшизу и ежепериодные роялти. В товарном франчайзинге платежи в форме роялти и паушальный платеж вообще зачастую отсутствуют, и доход франчайзера изначально заложен в стоимость товара, закупаемого франчайзи для продажи. Некоторые российские франчайзеры отменяют стартовую плату за франшизу, считая это конкурентным преимуществом. Однако необходимо отметить, что стартовый платеж обеспечивает франчайзера средствами, необходимыми для организации обучения франчайзи. Еще одним отличием российского франчайзинга является частый отказ от получения дохода от франчайзи в форме роялти. С одной стороны, можно считать это преимуществом для франчайзи, поскольку отсутствие необходимости выплаты роялти максимизирует доход франчайзи от франчайзингового бизнеса. Но, с другой стороны, выплата роялти франчайзеру является для франчайзи гарантией того, что франчайзер будет оказывать ему помощь в ведении бизнеса и решении текущих проблем, поскольку франчайзер, будучи заинтересованным в наибольшем размере получаемых им роялти, будет всячески содействовать максимизации выручки франчайзи.

IV. Планирование программ взаимодействия с франчайзи

Оно включает в себя следующие мероприятия:

- разработку программ по обучению франчайзи перед вступлением в систему франчайзинга;
- составление руководства по ведению бизнеса и отчетности;
- планирование мероприятий по консалтингу, оказанию помощи и повышению квалификации франчайзи, уже работающих в системе;

— разработку программ по совместному с франчайзи продвижению продукции;
— планирование стратегии по защите интеллектуальной собственности (определение режима доступа к интеллектуальной собственности франчайзера, строгую фиксацию объемов передаваемых прав, определение порядка оформления прав интеллектуальной собственности, связанных с возможными усовершенствованиями ключевой технологии, вносимыми франчайзи).

V. *Определение количества предполагаемых франчайзи*

Данный аспект определяется емкостью рынка, типом франшизы, конкурентной ситуацией, прогнозом развития рыночной конъюнктуры и т. д. «Как правило, чем больше система, тем больше экономия от масштаба, меньше объем затрат, выше уровень прибылей и, следовательно, ниже степень риска, связанного с ведением бизнеса на условиях франчайзинга» [12, с. 122].

VI. *Оценка эффективности стратегии франчайзинга*

Перед принятием решения о реализации стратегии франчайзинга потенциальный франчайзер должен сопоставить те выгоды, которые он получит (в виде роялти и оплаты франшизы), со своими издержками (затратами на построение и поддержание системы франчайзинга). Кроме того, необходимо проанализировать альтернативный доход, который может иметь место в рамках альтернативных стратегий.

Наиболее удобным показателем, на основании которого можно принять решение о целесообразности реализации стратегии франчайзинга, является показатель чистого дисконтированного дохода (*net present value* — *NPV*), широко применяемый в инвестиционных расчетах. Расчет данного показателя франчайзером осуществляется следующим образом:

$$NPV = -I_0 + F_r + \sum_{t=1}^T \frac{CF_t}{(1+i)^t}, \quad (1)$$

где I_0 — первоначальные инвестиции; F_r — стоимость франшизы; CF_t — денежные потоки соответствующего года; T — количество периодов, в которых определены денежные потоки, i — ставка дисконтирования.

Для франчайзера стартовые инвестиции (I_0) представлены затратами на организацию системы франчайзинга (запуск пилотного проекта, обучение франчайзи и прочие финансовые вложения франчайзера, имеющие место еще до того, как франчайзер начинает получать доход в виде роялти от франчайзи). Однако стоит отметить, что помимо стартовых инвестиций (оттока денежных средств) в нулевом периоде необходимо учесть и приток денежных средств в виде платы за франшизу (F_r), вносимую франчайзи франчайзеру.

Денежный поток франчайзера (CF), при прочих равных условиях, может быть определен следующим способом³:

$$CF = R - TC - tax, \quad (2)$$

где R — роялти, получаемые от франчайзи; TC — затраты, связанные с поддержанием франчайзинговой системы, например запуск программ по повышению квалификации франчайзи, организация рекламных кампаний и т. д.; tax — налоговые платежи.

³Здесь мы рассматриваем денежный поток франчайзера в наиболее общем виде, получаемый только от привлечения в систему франчайзи. Необходимо помнить, что, помимо этого, в денежный поток франчайзера следует включать доходы и расходы, генерируемые непосредственно собственной производственной деятельностью франчайзера.

Что касается определения срока жизни бизнеса (t), т. е. количества периодов, на которое прогнозируются денежные потоки, он принимается равным сроку действия договора франчайзинга. Таким образом, в данном случае использование в расчетах пост-прогнозного периода и применение прямой капитализации являются необоснованными.

Ставка дисконтирования в рамках расчетов применяется в ее классическом понимании, т. е. как норма доходности альтернативы, сопоставимой с рассматриваемой по инвестиционным условиям. Очевидно, что в инвестиционных расчетах франчайзи и франчайзера ставки дисконтирования являются различными.

При сравнении различных стратегий, выступающих альтернативами франчайзингу, предпочтение следует отдавать стратегии, характеризующейся наибольшим значением NPV .

При принятии решения об использовании стратегии франчайзинга помимо показателя чистого дисконтированного дохода должны использоваться и такие показатели инвестиционных расчетов, как внутренняя норма доходности, срок окупаемости, индекс доходности и проч.

Оценка эффективности стратегии франчайзинга должна проводиться как на стадии планирования, основываясь на прогнозных данных, так и на заключительной стадии подведения итогов, основываясь на фактических результатах реализации стратегии. Таким образом, целесообразно проводить анализ «план — факт».

На основе проведенного исследования можно сделать заключение о широких стратегических возможностях франчайзинга. На сегодняшний день в России его активное развитие в инновационной сфере в определенной степени затруднено, во-первых, несоответствием нормативно-правовой базы международным стандартам, а во-вторых, концентрацией франчайзингового бизнеса преимущественно на менее рискованных отраслях, таких как торговля. Франчайзинг в России, прежде всего, применяется как стратегия расширения бизнеса, способ организации сбыта и инструмент коммерциализации маркетинговой интеллектуальной собственности, а не коммерциализации результатов НИОКР.

Франчайзинг позволяет осуществить комплексную коммерциализацию результатов интеллектуальной деятельности франчайзера, при этом предоставляя большие по сравнению с другими стратегиями коммерциализации права по контролю над соблюдением прав интеллектуальной собственности. Кроме того, франчайзинг предоставляет франчайзеру возможность получить выгоду от интеллектуального капитала (более широкого по сравнению с интеллектуальной собственностью понятия, не закрепленного в отечественном законодательстве).

Франчайзинг предоставляет возможность совмещения горизонтального и вертикального трансфертов интеллектуальной собственности, следовательно, позволяет максимизировать доход франчайзера. Франчайзинг может быть использован не только как стратегия коммерциализации интеллектуальной собственности, но и как способ расширения бизнеса, инструмент конкурентной борьбы, метод организации сбыта.

Эффективность использования франчайзинга во многом зависит от грамотного стратегического планирования организации системы франчайзинга, содержание основных этапов которого было определено в данной статье.

Литература

1. URL: www.raf.ru (дата обращения: 25.12.2010).
2. URL: www.british-franchise.org.uk; www.eff-franchise.com; www.raf.ru; www.franchise.org (дата обращения: 25.12.2010).
3. Чесбро Г. Открытые инновации. Создание прибыльных технологий / пер. с англ. В. Н. Егорова. М.: Поколение, 2007.
4. Гражданский кодекс РФ. 4-я часть (по состоянию на 15.09.2010). М.: Кнорус, 2010.
5. Coleman J. S. Social Capital in the Creation of Human Capital // American Journal of Sociology. 1988. Vol. 94.
6. Sveiby K. E. The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-Based Assets. San-Francisco: Betrett-Koehler Publishers, 1997.
7. Brooking A., Motta E. A. Taxonomy of Intellectual Capital and Methodology for Auditing It // 17th Annual National Business Conference. Hamilton: Mc Master University, 1996.
8. Edvinsson L., Malone M. Intellectual Capital: Realizing Your Company True Value by Finding its hidden Brainpower. New York: Harper — Collins Publishers Inc., 1997.
9. Учет нематериальных активов: положение по бухгалтерскому учету ПБУ 14/2007, утвержденное Приказом Минфина России от 27 декабря 2007 года № 153н.
10. Kestenbaum H., Adina M. Genn So You Want to Franchise Your Business. Canada: Entrepreneur Media Inc, 2008.
11. Robert L. Purvin The Franchise Fraud: How to Protect Yourself Before and After You Invest. San-Diego: American Association of franchiseers and dealers, 2008.
12. Спинелли С. мл., Розенберг Р. М., Берли С. Франчайзинг — путь к богатству. М.: Вильямс, 2007.

Статья поступила в редакцию 31 марта 2011 г.