

М.Ю.Бердина, А.Э.Бердин

Франчайзинг в Аргентине: спасение экономики после кризиса

В настоящее время латиноамериканский рынок представляет огромный интерес для развития международного бизнеса и международного франчайзинга, в частности, как со стороны иностранных инвесторов, так и среди национальных компаний, развивающих свой интернациональный бизнес. Аргентина занимает неоднозначные позиции на мировой бизнес-арене. Будучи третьей экономикой в своем регионе, в международных рейтингах страна занимает разбросанные позиции по ключевым параметрам, что вносит свои нюансы в хозяйственное развитие. В статье рассматривается период времени в основном после 2014—2015 гг., когда в стране наблюдалась серьезная экономическая рецессия. Представлен современный взгляд на развитие франчайзинга в стране и очерчены перспективы его развития. В статье сделан акцент на экономическую сторону развития франчайзинга в Аргентине, приводятся статистические данные о состоянии развития данного вида бизнеса в стране. Кроме того, определяются важнейшие моменты, связанные с экономическим кризисом 2000-х гг. и пандемией *COVID-19*, которые могут препятствовать развитию франчайзинга на аргентинском рынке, а также определены ключевые тенденции развития франчайзинга в Аргентине в ближайшие годы.

Ключевые слова: международный франчайзинг, Латинская Америка, франчайзинг в Аргентине, Национальная франчайзинговая ассоциация Аргентины.

DOI: 10.31857/S0044748X0023818-8

Статья поступила в редакцию 02.08.2022.

Марина Юрьевна Бердина — кандидат экономических наук, доцент кафедры международного предпринимательства, Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения (РФ, 199000 Санкт-Петербург, ул. Б.Морская, 67, svitkova_marina@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-9403-779X>); **Александр Эдуардович Бердин** — старший преподаватель кафедры экономики высокотехнологичных производств, Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения (РФ, 199000 Санкт-Петербург, ул. Б.Морская, 67, berdin07@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-6492-7863>).

Актуальность изучения возможностей развития франчайзинга в Латинской Америке в целом и в отдельных ее странах обусловлена большим потенциалом развития, имеющимся почти во всех латиноамериканских государствах [1; 2; 3]. Учитывая неоднородность уровней экономического развития стран региона, равномерной динамики в развитии популярных видов бизнеса в регионе нет. Аргентина выделяется своей относительно нестабильной и рискованной позицией. С одной стороны, она является одной из крупнейших и ведущих стран в Латинской Америке. С другой стороны, экономический кризис начала 2000-х годов сильно пошатнул ее позиции, в результате чего иностранные инвесторы в то время с большой опаской начинали развивать свой бизнес в стране. Нынешний кризис, вызванный последствиями пандемии, тоже вносит негативный вклад в экономику страны.

Настоящее исследование основывается на таких методах, как синтез научных данных, сравнительные, теоретические (контент-анализ) и эмпирические исследования (работа с официальными пресс-релизами международных франчайзинговых организаций). Основой для анализа являются статистические данные по макроэкономическому развитию в Аргентине, обзоры развития франчайзинга в мире, а также показатели работы франчайзинговых компаний в Аргентине как в период кризиса, так и в последние годы, когда страна серьезно пострадала от пандемии коронавируса. Авторами был проведен обзор литературы (в основном за 2000—2022 гг.), а также публикаций Международной франчайзинговой ассоциации, Всемирного совета по франчайзингу, Национальной ассоциации франчайзинга Аргентины. Эти организации остаются основными источниками получения специализированной информации по развитию франчайзинга в Латинской Америке.

Изучаемая нами тема до сих пор не в полной мере исследована как в России, так и за рубежом. Отечественных работ по франчайзингу в Аргентине не существует, хотя имеются обстоятельные труды по анализу экономического развития страны и региона в целом [4; 5; 6]. В зарубежной литературе тема развития франчайзинга в Аргентине проанализирована более обстоятельно [7; 8; 9; 10], но представлена в основном работами латиноамериканских авторов и пресс-релизами специализированных организаций. Основной акцент в этих трудах сделан на рассмотрении практических аспектов развития франчайзинга в стране (примеры компаний, условия ведения бизнеса). Значительное внимание авторы уделяют анализу экономического положения Аргентины и ее места на мировой арене [2; 3; 4; 5; 6]. Наиболее значительный вклад в комплексное изучение экономического развития страны, а также исследование проблем развития франчайзинга в Аргентине внесли такие авторы, как В.Баена, П.Мастропьерро, А.Ваноли, Э.Тренда и др. Однако нераскрытыми остались такие моменты, как текущее состояние и перспективы развития франчайзинга в стране. В этой связи целесообразно систематизировать имеющийся материал по проблематике данного вида бизнеса, выявив основные моменты активного развития франчайзинга в Аргентине в контексте текущего экономического положения страны.

Научная новизна статьи заключается в попытке комплексно проанализировать франчайзинговый бизнес в Аргентине с учетом специфики экономического развития страны в разгар экономического кризиса и в контексте последствий, вызванных пандемией.

ОБЗОР РЫНКА

Для понимания экономической базы, лежащей в основе развития франчайзинга, и того, какие условия влияют на его развитие, требуется провести анализ состояния экономики Аргентины. Проводимые в стране реформы, кризисы 2000-х и последующих годов и сложившаяся модель поведения предпринимательского сектора накладывают свой отпечаток в том числе и на формат ведения бизнеса (самостоятельно или с привлечением иностранного капитала) [6]; при этом оптимальным способом деловых отношений для местного предпринимательского сектора мы считаем франчайзинг.

Аргентина является третьей по величине экономикой в Латинской Америке по уровню ВВП [11]. Богатая природными ресурсами страна экспортирует нефть, газ и ряд сельскохозяйственных продуктов. Население составляет более 42 млн человек (при этом 92% из них проживают в городах), велика доля образованных и квалифицированных людей [12]. Буэнос-Айрес (15,59 млн человек), Кордова (1,53 млн человек), Росарио (1,19 млн человек), Мендоса (1,06 млн человек), Ла-Плата (900 тыс. человек) и Тукуман (830 тыс. человек) — города с огромными возможностями для развития франчайзингового бизнеса, предъявляющие особые потребительские требования к товарам и услугам, понимающие важность бренда.

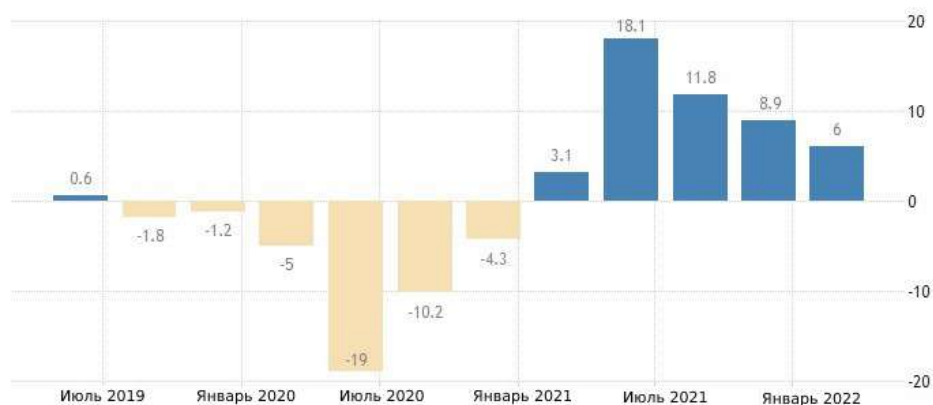
В конце 2021 г. уровень бедности составлял 42%, а инфляция достигла 50%. С 2017 г. официальный обменный курс упал с 1 долл. США за примерно 20 аргентинских песо до 1 долл. США за приблизительно 100 аргентинских песо, тогда как неофициальный «голубой» курс был почти вдвое выше, и в конце 2021 г. составлял порядка 1:190. По состоянию на конец 2022 г., официальный курс валют составляет порядка 1:170.

Пандемия коронавируса на фоне двухлетнего экономического спада (2018—2019 гг.) усугубила экономическую ситуацию в стране; ВВП Аргентины снизился с 445,5 млрд долл. в 2019 г. до 383,1 млрд долл. в 2020 г. [13]. Однако после постепенного выхода из пандемийного периода и начала восстановления экономики ключевые макроэкономические показатели стали расти. ВВП в 2021 г. вырос на 103% [14], что является лучшим показателем за прошедшие почти 20 лет (рис. 1).

Восстановление Аргентины набрало обороты во второй половине 2021 г., когда ускоренная кампания вакцинации позволила безопасно возобновить работу после нескольких месяцев жестких ограничений. Уровень безработицы упал до 7%, самого низкого значения с 2015 г. Занятость наемных работников в частном секторе почти полностью компенсировала потери, понесенные во время пандемии, количество рабочих мест увеличилось на 188 тыс. по итогам 2021 г. [14].

Аргентина имеет активный портфель из 24 инвестиционных проектов с выделенными кредитами на сумму 7,4 млрд долл., гарантиями на 466 млн долл. и двумя грантами на сумму 10 млн долл. [14]. Эти средства сосредоточены на программах поддержки в области здравоохранения, окружающей среды, образования, инфраструктуры, рынка труда и социальной защиты.

Рис.1. ДИНАМИКА РОСТА ВВП АРГЕНТИНЫ В ПЕРИОД ПАНДЕМИИ



Источник: [14].

За период 2021—2022 гг. Совет директоров Всемирного банка одобрил Аргентине несколько проектов, среди которых следующие: кредит в размере 250 млн долл. для улучшения возможностей трудоустройства и повышения качества и доступности программ обучения и переобучения для женщин, молодежи, мужчин старше 45 лет и представителей некоторых уязвимых групп населения; проект стоимостью 45 млн долл. по улучшению качества управления и сохранения экосистем в 13 территориальных зонах, уязвимых к изменению климата; кредит в размере 400 млн долл. для внедрения экологически безопасных инновационных методов повышения производительности и конкурентоспособности агропродовольственной системы Аргентины; кредит в размере 500 млн долл. для закупки вакцин против *COVID-19* для более чем 30% населения, а также для поддержки реализации национального плана вакцинации; кредит в размере 347 млн долл. для улучшения обслуживания и инфраструктуры железнодорожной линии *Mitre*, которой ежегодно пользуются более 7 млн. пассажиров; кредит в размере 300 млн долл. для расширения и улучшения услуг водоснабжения и санитарной обстановки в столичном районе Буэнос-Айреса [15].

Правительство прогнозирует, что в 2022 г. деловая активность увеличится на 3,5-4% в соответствии с соглашением о переносе сроков выплаты долга МВФ на сумму более 40 млрд долл. [13]. По мнению экспертов Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), в Аргентине ожидается рост ВВП на 3,6% в 2022 г. и на 1,9% в 2023 г. [16], даже без учета нынешней нестабильной ситуации в мире на рынке энергоносителей и ее влияния на цены сырьевых товаров и инфляцию в Аргентине.

ПРОБЛЕМЫ РЫНКА И ОТНОШЕНИЯ С ПАРТНЕРАМИ

Годы макроэкономической нестабильности, высокой инфляции и валютного кризиса вынудили аргентинское правительство, предприятия и

потребителей сократить расходы. Стремясь укрепить валютные резервы и защитить отечественное производство от импорта, власти пошли на ряд мер, негативно влияющих на импорт [16]. Импортёры должны запрашивать неавтоматические лицензии на импорт, чтобы ввозить некоторые товары, в некоторых случаях задержки с получением разрешений превышают 60 дней. У ряда предприятий имеются проблемы с доступом к официальному валютному рынку, что затрудняет оплату импортных товаров или обслуживание долга в иностранной валюте. Ещё одной проблемой является государственный контроль над ценами на ряд потребительских товаров и телекоммуникационных услуг после пандемии *COVID-19* и в ответ на высокую инфляцию.

Среди серьёзных бизнес-проблем в Аргентине также можно выделить постоянную и системную коррупцию, отсутствие последовательности в регулировании, слабую защиту прав интеллектуальной собственности, неэффективные таможенные и юридические процессы, плохую инфраструктуру, дорогостоящую рабочую силу и ограниченную доступность финансирования.

Несмотря на это, страна не теряет свои позиции на внутрирегиональном уровне, а также старается поддерживать свою конкурентоспособность и на европейских и азиатских рынках. С этой целью власти разработали целый комплекс программ, направленных на привлечение инвестиций, среди которых можно выделить открытие границ страны для различных типов иностранных инвесторов. В Аргентине доступны все основные способы вхождения на рынок: традиционные экспортно-импортные сделки (как прямые, так и с использованием посредников); различные виды партнёрских отношений (создание дочерних компаний, франчайзинговые точки, филиалы иностранных фирм и пр.). Компании, намеревающиеся экспортировать в Аргентину, должны убедиться, что их партнёры выполняют все импортные требования перед отправкой любого продукта, и обязаны тщательно соблюдать все правила. Данная стратегия, в принципе, не нова. Любой уважающий себя партнёр (и франчайзер в этом плане не исключение), выходящий на рынок развивающейся страны, проводит предварительное исследование рынка, пусть даже и поверхностное, с целью обезопасить себя от возможных рисков. Оценивая эффективность такого подхода, можно сказать, что страна достойно справляется с не самой благоприятной макроэкономической ситуацией, одновременно привлекая зарубежных партнёров и давая пример отечественным компаниям для развития собственных франчайзинговых компаний.

Для работы на аргентинском рынке необходимо учитывать следующие ключевые его особенности:

— важны близкие личные отношения. В этой связи поиск квалифицированных деловых партнёров является весомым аргументом при выборе способа вхождения на рынок;

— высокую значимость имеет маркетинговая политика и особенно способы продвижения товаров и услуг. Компании традиционно получают выгоду, демонстрируя свои товары или услуги на местных и региональных торговых выставках, а также на торговых выставках в других странах, которые посещают аргентинские покупатели. Аргентинские компании охотно участвуют в мероприятиях, организуемых специализированными зарубежными ассоциациями, торговыми палатами и пр., что способствует установлению контактов в сфере *B2B* лично и виртуально;

— необходимо защищать свою интеллектуальную собственность и привлекать квалифицированных юристов и местных специалистов при подписании двусторонних контрактов, связанных с выбором того или иного способа вхождения на аргентинский рынок. [17]

По итогам 2021 г. ключевыми торговыми партнерами Аргентины были следующие страны: Бразилия — 11,8 млрд долл. (15,1% совокупного экспорта страны); Китай — 6,2 млрд долл. (7,9%); США — 5 млрд долл. (6,4%); Индия — 4,3 млрд долл. (5,5%); Чили — 4,2 млрд долл. (5,4%); Вьетнам — 3,2 млрд долл. (4,1%); Нидерланды — 3 млрд долл. (3,8%); Перу — 2 млрд долл. (2,6%); Индонезия — 1,9 млрд долл. (2,4%); Испания — 1,8 млрд долл. (2,4%) [18].

Лидирующие позиции занимают страны латиноамериканского региона, особенно Бразилия, а также Китай и США. Учитывая плодотворность и длительность связей «коренных» стран региона с США, остановимся подробнее на их торговых отношениях. В Аргентине работают более 250 американских компаний, некоторые из которых существуют уже более 100 лет. Несмотря на текущие макроэкономические проблемы, у американских компаний есть значительные возможности в таких секторах, как инфраструктура, энергетика, здравоохранение, сельское хозяйство, информационные технологии и горнодобывающая промышленность. США являются основным источником иностранных инвестиций в Аргентину с объемом инвестиций в размере 8,73 млрд долл. [19]. Американские компании пользуются большим уважением в Аргентине за их деловую практику, прозрачность, корпоративную социальную ответственность, высокое качество и хорошее обслуживание клиентов. Наряду с США, ключевыми инвесторами являются Испания и Нидерланды, в совокупности обеспечивающие более половины всего инвестиционного потока в Аргентину.

В условиях пандемийной рецессии экспорт товаров из США в Аргентину сократился с 8,15 млрд долл. (2019 г.) до 5,9 млрд долл. (2020 г.). Экспорт товаров из Аргентины в США немного снизился, с 4,92 млрд долл. (2019 г.) до 4,2 млрд долл. (2020 г.). Тем не менее, США сохранили положительное сальдо двусторонней торговли товарами в размере около 2 млрд долл. [19]. Около 90% товаров, экспортируемых из США в Аргентину, используется в местной промышленности и сельском хозяйстве, включая очищенную нефть, самолеты, компьютеры, промышленные и сельскохозяйственные химикаты, сельскохозяйственное и транспортное оборудование, станки и детали для буровых установок. Основными статьями экспорта Аргентины в США являются сырая нефть, алюминий, вино, фруктовые соки и промежуточные товары, такие как бесшовные трубы, трубки и другие изделия на основе железа.

Причины выбора аргентинского рынка американскими компаниями лежат на поверхности: это богатая природными ресурсами страна с огромным потенциалом для дальнейшего развития. Аргентина обладает вторыми по величине запасами сланцевого газа и четвертыми по величине запасами сланцевой нефти в мире, а также богатыми ресурсами солнечной и ветровой энергии; это третий по величине производитель лития в мире, экспорт которого планируется увеличить в течение следующего десятилетия. Американский опыт, технологии и оборудование необходимы для развития таких секторов, как сельское хозяйство, энергетика и горнодобывающая про-

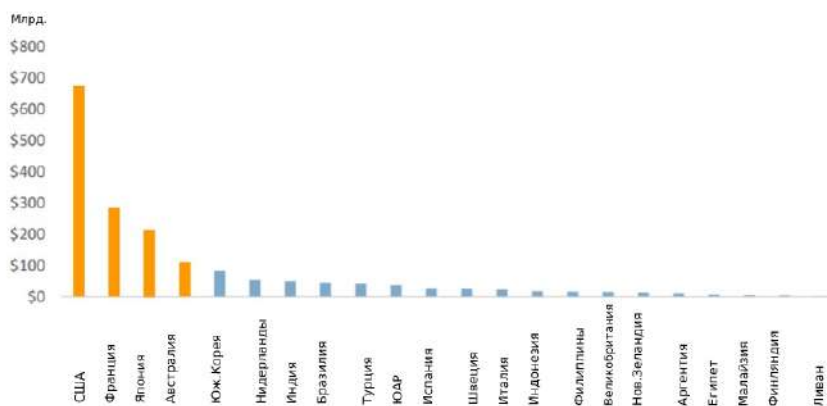
мышленность. Наконец, у Аргентины высокий потенциал цифровизации, с высоким уровнем доступности Интернета и распространения смартфонов.

Американские компании предпочитают сотрудничество с аргентинскими партнерами посредством косвенного экспорта (через местных агентов, представителей и дистрибьюторов) и посредством открытия франчайзинговых точек своих предприятий.

ОБЗОР РАЗВИТИЯ ФРАНЧАЙЗИНГА В МИРЕ

США являются безусловными лидерами среди иностранных франчайзинговых сетей, получая от работы своих точек более 650 млрд долл. дохода в год (рис. 2). Для сравнения, в Аргентине франчайзинг приносит более 8 млрд долл. в год [13].

Рис.2. ВКЛАД СТРАНОВЫХ СЕТЕЙ НА РАСПРОСТРАНЕНИЕ ФРАНЧАЙЗИНГА В МИРЕ (в млрд долл., 2021 г.)

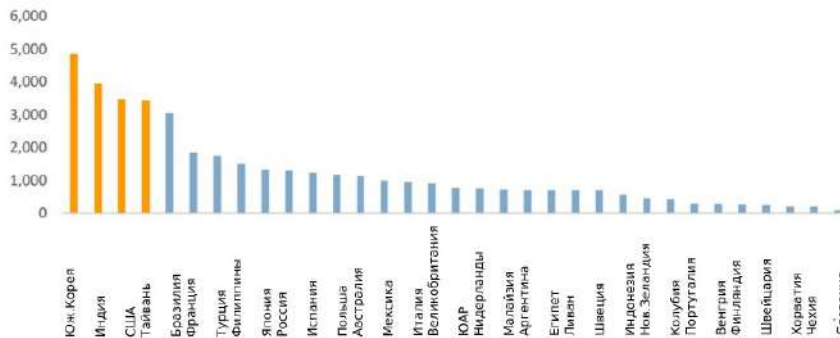


Источник: [20].

Интересно, что размер страны мало влияет на скорость распространения франчайзинга в мире и на стремление стран входить в данную систему. Несмотря на преобладание американских брендов на различных рынках, они не лидируют в общем числе франчайзеров. Так, имея более чем 4800 франчайзинговых концепций, Южная Корея лидирует с наибольшим количеством брендов, предлагающих франшизы. За ней идут Индия (3 922 франчайзинговые системы) и Тайвань (более 3 300 франчайзинговых брендов) (рис. 3).

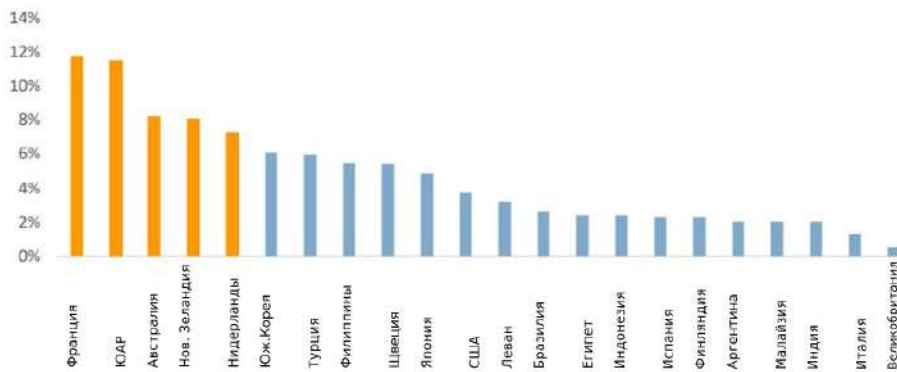
Вклад франчайзинга в общую экономику страны измеряется как доля от общего ВВП страны. В этом отношении США также не являются лидерами. В тройку передовиков входят Франция, Южноафриканская республика и Австралия (рис.4). Франчайзинговые сети в этих трех странах в совокупности приносят почти 400 млрд. долл., что составляет значительную долю от экономики каждой страны.

Рис.3. ЧИСЛО ФРАНЧАЙЗИНГОВЫХ БРЕНДОВ В МИРЕ ПО СТРАНАМ (2021 г.)



Источник: [21].

Рис.4. ДОЛЯ ФРАНЧАЙЗИНГА В ОБЩЕМ ВВП СТРАН МИРА



Источник: [20].

Франчайзинг дает возможность компаниям развивать и распространять свой бизнес по всему миру. Согласно статистике, 28% франчайзинговых концепций в каждой стране на самом деле базируется за границей. В Индонезии 67% всех сетей являются иностранными, в то время как в США отмечается самый низкий уровень иностранных франчайзинговых брендов — 6%. Однако на данный момент специалисты выделяют две страны — исключения из среднестатистической выборки — Хорватию и Словению: на их рынках насчитывается 88% и 75% иностранных франчайзеров соответственно [20]. Потребители в большинстве случаев весьма открыты для иностранных товаров и услуг, и в результате от слаженной работы национальной и зарубежных франчайзинговых сетей выигрывает вся местная экономика.

СТАНОВЛЕНИЕ ФРАНЧАЙЗИНГА В АРГЕНТИНЕ

Проанализировав выше доступные способы вхождения на аргентинский рынок иностранных инвесторов, в частности американских компаний (выступающих для аргентинцев примером успешного внедрения франчайзинга в бизнес), с учетом степени сложности, риска неблагонадежности потенциального партнера, размера первоначальных инвестиций, культурных и вкусовых потребительских различий, сложности местного законодательства для бизнесменов и т.п., авторы считают, что развитие франчайзингового бизнеса является для Аргентины одним из оптимальных путей для восстановления работы предпринимательского сектора. Учитывая достаточно тесные партнерские отношения Аргентины и США, выбор франчайзинга также является целесообразным хотя бы в силу того, что американские компании владеют очень разветвленной сетью точек по всему миру и наиболее импонируют аргентинским потребителям. Опыт американских франчайзеров является очень полезным для аргентинских предпринимателей, которые намерены стать франчайзи или в будущем перейти в разряд франчайзеров уже со своей национальной сетью.

В 1990-х годах многие иностранные франчайзеры (особенно из США) активно осваивали рынок Аргентины, и большинство франшиз в стране принадлежало иностранным компаниям. Однако в начале 2000-х годов, когда в стране произошел экономический кризис, франчайзинговый сектор сократился на 4%, а ожидания на ближайшую перспективу были очень низкими. Вопреки ожиданиям, в 2003 г. сектор вырос на 70%, объем продаж увеличился примерно на 1,9 млрд долл. и на рынке появилось 29 новых зарубежных франшиз [22]. В это время многие аргентинцы активно вовлекались во франчайзинговый бизнес, открыли новые собственные франчайзинговые предприятия, либо становились франчайзи своих же национальных или иностранных сетей. Некоторые из этих предпринимателей во время кризиса потеряли работу и в качестве компенсации получили большое выходное пособие. Поскольку доверие к отечественной финансовой системе было низким, аргентинцы предпочли инвестировать во франшизы, несмотря на сложный деловой климат. Наконец, многие аргентинцы вывели свои сбережения из финансовой системы непосредственно перед ее крахом, и им требовалось найти способ инвестировать эти средства. Некоторые же предприниматели решили перенести национальные концепции в «более безопасные» страны, открыв свой франчайзинговый бизнес, в первую очередь в близлежащих «родственных» по ряду показателей Бразилии и Чили.

По мере восстановления и роста аргентинской экономики практика «бегства» аргентинского капитала и открытия франчайзинговых точек только ради преднамеренного банкротства и получения компенсации потеряла свою популярность. Иностранные инвесторы стали искать новые возможности открытия своего бизнеса в стране. Благодаря усилиям Аргентинской ассоциации франчайзинга, стала ежегодно проводиться выставка франчайзинга в Буэнос-Айресе, на которой зарубежные партнеры рассматривают возможности своего присутствия на местном рынке. Инвесторы стали замечать, что деловой климат в стране значительно изменился в лучшую сторону, что сделало ее более конкурентоспособной с точки зрения вложения инвестиций [7].

НАСТОЯЩЕЕ И БУДУЩЕЕ В РАЗВИТИИ ФРАНЧАЙЗИНГА В СТРАНЕ

В настоящее время, спустя почти 20 лет после экономического кризиса 1999—2002 гг., франчайзинг в Аргентине составляет около 20% всего сектора розничной торговли, насчитывает более 13 тыс. розничных магазинов и обеспечивает рабочие места более 100 тыс. сотрудников [22]. Кроме того, эксперты Национальной франчайзинговой ассоциации Аргентины (*Asociación Argentina de Franchising*) считают, что франчайзинг продолжит активно расти, и прогнозируют, что объем продаж достигнет 2,35 млрд долл. и займет порядка 30% розничного сектора в следующем десятилетии [7].

Аргентинский рынок превратился в сложную и высококонкурентную среду для международных франчайзеров, ищущих местных партнеров. Объем рынка в 2019 г. составил примерно 6,6 млрд долл., а годовой темп роста составил примерно 10 %. По итогам 2021 г. в стране представлено 644 франчайзинговые концепции, получившие доход около 8 млрд долл. [23]. На аргентинском рынке представлено около 400 франчайзинговых брендов. Доля местных аргентинских франчайзеров значительно выросла за последнее десятилетие и в настоящее время составляет 87% от общего числа франчайзеров. На американские компании приходится 6,1% от общего числа франчайзинговых сетей в стране, а испанские и бразильские компании составляют 1,9% [24]. Резкий разворот в сторону национальных франчайзеров обусловлен тем, что франчайзинг является отличным средством сбережения, а также отчасти объясняется строгими правилами перевода средств. После десятилетий нерегулируемого расширения рынка и экспансии иностранных компаний, в 2015 году вступил в силу Гражданский и коммерческий кодекс (*Código Civil y Comercial de la República Argentina, CCCN*) [25], установивший правовую основу для франчайзинговых соглашений (глава 19, ст. с 1512 по 1524 кодекса). Согласно Кодексу, особых различий между местными и зарубежными франшизами нет, поэтому оба их типа могут принимать любой франчайзинговый формат на аргентинском рынке.

Наиболее популярными секторами для международных франчайзеров в Аргентине являются фаст-фуд, обучение иностранным языкам, химчистки, отели и услуги по аренде автомобилей. Вообще нужно отметить, что сектор общественного питания исторически был крупнейшим сегментом франчайзингового рынка как для местных, так и для иностранных предприятий в Аргентине. В последнее время важную роль стали играть и другие сектора экономики, в первую очередь, торговля одеждой, косметикой, серебром, кожаной продукцией и ряд услуг. Так, 10-15 сетей обслуживают 36 % франшиз, на них приходится порядка 50 % общего оборота [17]. Наиболее крупными франчайзерами в стране являются такие компании, как *Starbucks*, *Kodak Express*, *McDonald's*, *Burger King*, *Wendy's*, *Cartridge World*, *Kentucky Fried Chicken (KFC)* и *Subway*. На рынок также вышли сети в сфере недвижимости, в том числе *Re-Max*, *Keller-Williams*, *Coldwell Banker* и *Century 21*.

Местные франчайзинговые сети добились наибольшего успеха и распространения в таких секторах, как торговля (одежда, продукты питания),

общепит (мороженое, национальное блюдо «эмпанада»), фитнес-клубы и клубы здоровья, образовательные услуги. Кофейни и магазины до 2020 г. даже в условиях пандемии находились на стадии роста бизнеса, и местные бренды, такие, как *Havanna* и *Bonafide*, конкурировали со *Starbucks*. Однако в последние годы франчайзинг в сфере торговли одеждой пострадал из-за ограничений на импорт.

С начала 2020 года пандемия *COVID-19* оказала огромное влияние на франчайзинговый сектор, поскольку в соответствии с правительственными мерами общественная жизнь практически полностью была приостановлена для сдерживания пандемии. Правительство Аргентины приняло ряд мер, чтобы помочь секторам (даже гастрономическим франшизам), непосредственно пострадавшим от пандемии; среди них можно выделить «Программу помощи для работы и производства» (*Assistance program for work and production*), которая предполагает снижение уплаты взносов в фонды от начисленной заработной платы и уменьшение некоторых налогов, а также предоставление кредитов компаниям и частным лицам.

В последние месяцы в стране наблюдается рост количества открываемых франчайзинговых точек и создания франшиз. Интересной тенденцией является внезапный всплеск открытия предприятий, ориентированных на оказание услуг, таких, как организация вечеринок, услуги по устранению граффити или борьба с вредителями. Для местных компаний прямой франчайзинг является наиболее часто используемым форматом, поскольку позволяет франчайзеру иметь более тесные деловые отношения со своими франчайзи и, следовательно, позволяет иметь несколько франчайзи и франчайзинговых точек одновременно. Для международных франчайзинговых сетей чаще всего используется формат мастер-франчайзинга и мульти-франшизы [26]. В отличие от местных сетей, международные франчайзеры выигрывают от того, что у них меньше местных аргентинских франчайзи (например, один главный франчайзи или один субфранчайзер, который может открыть несколько точек) и поэтому данный формат для них более выгоден.

Требования аргентинцев стимулируют рост таких секторов, как рестораны и магазины одежды (35% и 25% всего франчайзингового рынка соответственно). Другие популярные франшизы связаны с гостиничным делом, арендой автомобилей, туризмом, компьютерным обучением, уходом за домашними животными и т.д. Среди перспективных направлений развития концепций в стране можно выделить дизайн интерьера, мужские салоны красоты, модные дома.

В ближайшей перспективе аргентинский рынок франчайзинга будет стремиться закрепить рост, зафиксированный в 2022 г., и расширить свое присутствие за рубежом как за счет открытия новых точек, так и за счет роста числа франчайзеров. С учетом более чем 1500 компаний во франчайзинговом секторе страны, можно полагать, что уровень зрелости, консолидации и пикового периода в Аргентине уже достигнут после головокружительного роста в период с 1990 по 2015 гг. Ожидается, что в 2022—2023 гг. во франчайзинговом бизнесе будет насчитываться более 43 тыс. точек и порядка 220 тыс. рабочих мест, что выше допандемийных показателей на 13,9% и 0,85% соответственно [27].

«По количеству франчайзеров Аргентина является третьей страной в Латинской Америке после Бразилии и Мексики, но по экспорту фран-

чайзинговых концепций она оказывается лидером, благодаря трем факторам: креативность, дизайн и инновации», — отмечает Карлос Канудас Ривелл, глава Аргентинской ассоциации брендов и франшиз (*Asociación Argentina de Marcas y Franquicias, AAMF*) [28].

Рост числа франчайзинговых компаний в стране в последние десятилетия основан на «более сильной поддержке» со стороны франчайзеров в таких аспектах деловых отношений, как оплата за продукцию поставщикам, договоры аренды и т.д. «Главный аргумент и слагаемое успеха — это бренд и безопасность проверенного бизнеса», — отмечают эксперты *AAMF*, подчеркнув центральную концепцию сети франчайзинговых отношений, которая с 2015 г. является частью нового Гражданского и коммерческого кодекса. Последствия пандемии стали менее суровыми для франчайзи благодаря преимуществам участия в сети. Многим из тех, кому приходилось продавать свой бизнес в период этого кризиса, удалось уговорить потенциальных покупателей на такие сделки. Однако такой «жест отчаяния», скорее всего, представлял собой продажу возможностей, но, поскольку титулом в сделке являются зачастую признанные бренды, то всегда найдутся заинтересованные в сделке стороны.

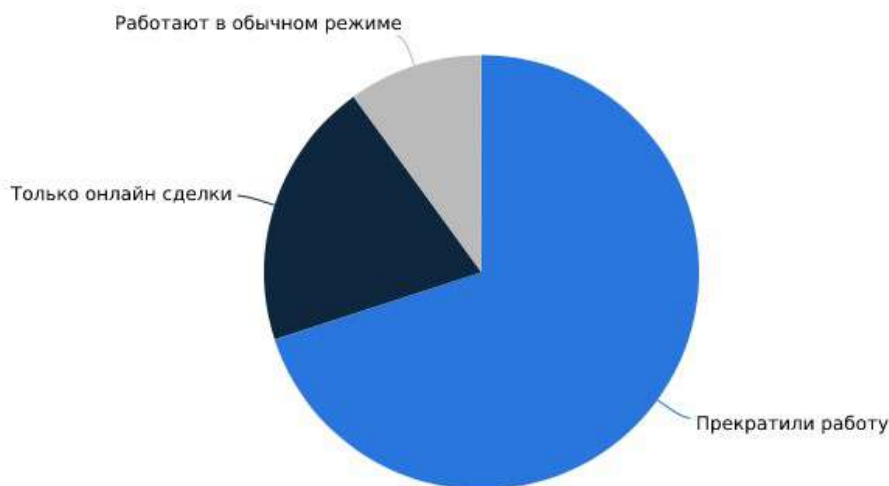
В худший период пандемии в стране было закрыто порядка 6000 франчайзинговых точек, но 3000 из них потом открылись в разных форматах. Статистика показывает, что в 2019 г. в Аргентине насчитывалось 38 487 различных франчайзинговых точек, в 2020 г. их число сократилось до 35 831, что является первым снижением за более чем 10 лет активного развития франчайзинга в стране, но с ослаблением ковид-ограничений в 2021 г. их количество выросло до 40 633, а на 2022 г. прогнозируется уже 43 842 точек [28]. Однако динамика развития ключевых показателей франчайзинга в стране неодинакова. Так, начиная с 2016 г., количество франчайзинговых точек выросло на 37,49%, а число рабочих мест увеличилось всего на 7,88%. Это объясняется, во-первых, тенденцией к сокращению рабочих мест в стране, во-вторых, новыми форматами ведения бизнеса, которые требуют привлечения меньшего количества сотрудников, особенно после внедрения различных онлайн-платформ, появившихся в период пандемии. Так называемые «темные магазины» (*dark stores*), в которых продажи на 100% организованы онлайн, требуют меньшего количества оборудования и, следовательно, меньшего количества персонала. За время пандемии «обслуживание на вынос» и самовывоз товаров стали привычными вариантами предоставления услуг.

Еще один выход из сложной ситуации, вызванной пандемией, показавший хорошие результаты — это бизнес с небольшими агрегаторами, то есть вариант, для которого объединение франшиз представляют собой важное облегчение для всей сети. Например, создание сектора мороженого в пиццерии может дать положительный результат для обоих направлений деятельности — и для торговли мороженым, и для торговли пиццей в силу того, что это дает пиццериям шанс иметь дополнительный источник дохода. Многие подобные заведения в стране работают с использованием этой модели.

Согласно результатам опроса франчайзинговых компаний в стране, проведенному в марте 2020 г. [29], семь из десяти франчайзинговых сетей в Аргентине были вынуждены прекратить свою деятельность из-за панде-

мии *COVID-19*. Напротив, только 10 % сохранили свой бизнес открытым. Остальные 20% опрошенных аргентинских франчайзинговых сетей продолжили свою деятельность лишь в Интернете (рис. 5).

Рис.5. **ФОРМАТ РАБОТЫ ФРАНЧАЙЗИНГОВЫХ СЕТЕЙ В АРГЕНТИНЕ В ПЕРИОД ПАНДЕМИИ**



Источник: [29].

54% аргентинских франчайзинговых сетей, которые открыли свои точки за рубежом — это франшизы одежды, сферы услуг и гастрономии [30]. При достижении пикового значения охвата внутреннего рынка, естественным желанием и верным шагом становится расширение своего бизнеса за границей. Логично делать первые шаги по развитию франчайзинга в соседних странах. Применительно к региону Латинской Америки, многие франчайзеры хотят обосноваться в США, чтобы потом иметь возможность сказать: «Я в Соединенных Штатах». Но создание там своей франчайзинговой точки требует соблюдения более 20 различных законодательных актов, в зависимости от того, в каком штате вы находитесь, что, безусловно, очень сложно реализовать. Эксперты из Мексиканской ассоциации франчайзинга [30] согласны с этой позицией, но только применительно к странам, находящимся в северной части региона Латинской Америки. «Соединенные Штаты представляются многим брендам идеальным направлением, если не принимать во внимание сложную юридическую структуру и конкуренцию на рынке. Но Латинская Америка представляет собой во многом схожие типы рынков, а также общий почти на всей территории региона язык, юридические и коммерческие тонкости, то есть как раз те факторы, которые становятся более важными, когда франчайзер стремится расширить свою сеть в другие страны» [30].

Однако не все страны Латинской Америки схожи; имеются заметные различия во вкусах потребителей и даже в размерах одежды. Однако в Боливии, Чили и Перу вкусы похожи, и очень вероятно, что, например, перуанский бренд получит свой первый зарубежный опыт в Чили [30]. Так, чтобы удовлетворить спрос иностранных покупателей, некоторым аргентинским производителям одежды пришлось «тропизировать» цвета (поскольку в Аргентине люди предпочитают более консервативные оттенки) и изменить диапазон размеров. «Латиноамериканские туристы едут в Буэнос-Айрес в поисках дизайна. Вместо того, чтобы мы выходили на зарубежные рынки, они приходят к нам покупать. К настоящему времени основные аргентинские бренды одежды появились в магазинах Парагвая и Уругвая. В торговом центре *Pinedo* в Парагвае 51 из 150 брендов произведены в Аргентине» [31].

Эксперты настаивают на том, что основным залогом успеха любой франшизы является наличие концепции, продукта или услуги, которые выделяются среди других. И товар или просто концепция бизнеса включают в себя упаковку, маркетинг и развитие бренда. Хорошим примером является бренд нижнего белья. «Так, просто надпись «*Caro Cuore*» не будет иметь особого ажиотажа для продаж нижнего белья. Вы продаете чувственность. Войдите в магазин, и в воздухе пахнет духами. Музыка особенная. Что бы вы ни видели, что бы вы ни слышали, к чему бы вы ни прикасались, это особенное. Это концепция», — отмечает Канудас. А позже покупатель забирает одежду в большом ярком свертке. Это специфика маркетинга, в котором аргентинцы преуспевают. «Это вопрос восприятия. Ты чувствуешь себя великолепно, нося одежду *Caro Cuore*» [32].

Специалисты Аргентинской ассоциации франчайзинга [28] выделяют четыре основные характеристики компаний, соответствие которым позволит добиться успеха в зарубежных странах: быть солидной компанией; организовать профессиональную работу сети на местном уровне; иметь дифференцированную номенклатуру товаров или услуг; убедиться, что эта дифференциация привлекательна на других рынках.

Данные характеристики предполагают четкое следование формуле американского экономиста Теодора Левитта, изучавшего глобализацию: «Думай глобально, действуй локально» [33], которая позволяет добиться успеха любой компании, принявшей решение работать на внешних рынках.

Аргентинские франшизы в настоящее время являются наиболее распространенными и самой быстрорастущей системой в Латинской Америке. На территории всей страны насчитывается порядка 150 франчайзеров и почти 2000 франчайзи. Аргентинские франчайзинговые сети также встречаются на некоторых европейских и азиатских рынках, но там они не так сильны и известны, как в Латинской Америке.

Несмотря на различные экономические кризисы, в регионе Аргентина по-прежнему считается важной и влиятельной страной. Так, уже отмечалось, что аргентинский дизайн одежды популярен в регионе. Такие бренды, как *Portsaid*, *Prune* и *Legacy*, известны и на зарубежных рынках.

Что касается гастрономии, в Аргентине сложилось устойчивое представление о пользе местного мяса, благодаря чему в стране появилось много концепций, которые не только стали развивать это направление на национальном рынке, но и открывать франчайзинговые кафе

и рестораны за рубежом. Кроме того, популярностью пользуется типичная аргентинская паста от компании *El Noble*; это высококачественный промышленный замороженный продукт, не требующий особых затрат в дистрибуции и перевозке.

Гастрономическая концепция *ConoPizza* развивает свою сеть на весь латиноамериканский регион, как и *Havanna*, знаменитая линия шоколадно-карамельного печенья с начинкой, весьма популярная в Бразилия. *La Fábrica* и *Café Martínez* пользуются большим успехом. Франшизы Аргентины активно выходят на рынки развивающихся стран, такие как Парагвай, Боливия и Перу, где имеются большие возможности и где подобные концепции высоко ценятся.

Все это укрепляет бренд Аргентины как страны, он легко узнаваем среди латиноамериканских потребителей. Например, сегодня 60% действующих франшиз в Парагвае — аргентинские. В Перу это вторая страна по количеству позиционируемых франшиз. В Мексике аргентинские франчайзинговые сети также находятся в топ-списке популярности.

Экономика Аргентины, исторически ориентированная на развитие внутреннего производства, после кризиса 2000-х годов начала быстро расти и искать пути восстановления, привлечения иностранных инвесторов с помощью низкочувствительных способов ведения бизнеса, доступных как для иностранных компаний, так и для национальных бизнесменов. Высочайший уровень урбанизации является одним из положительных факторов для развития бизнеса и сосредоточения инвестиций. Кроме того, опыт преодоления экономических трудностей, в том числе последствий кризиса после ковид-пандемии, открывает возможности для поиска подходящих деловых партнеров и квалифицированных работников для своей бизнес-модели, в частности, франчайзинга. Все это создает условия, позволяющие эффективно внедрять и развивать франчайзинговые концепции, чем Аргентина смогла успешно воспользоваться. Об этом свидетельствуют показатели развития франчайзинга в стране, успешное внедрение иностранных сетей на ее рынке, а также развитие национальных франчайзинговых концепций, которые в последние годы резко увеличили свое влияние и востребованы как национальными, так и иностранными потребителями.

Топ-10 стран-партнеров для страны выглядит очевидным: это ряд стран Латинской Америки (как подтверждение внутрирегиональной политики сотрудничества), США и Китай как ключевые зарубежные партнеры. Кроме того, компании из США являются и основными источниками дохода от франчайзинга, выступая лидерами по числу сетей на аргентинском рынке. Именно опыт работы американских сетей, пришедших в страну в 1990-х годах, дал толчок к развитию национального франчайзинга в Аргентине.

Развитию непосредственно аргентинского франчайзинга способствовали не только перенятый иностранный опыт, но и разработка мер поддержки предпринимателей со стороны государства. В частности, большой вклад внесло принятие *СССН*, установившего правовую основу для франчайзинговых соглашений.

Эффективная работа национальных сетей на внутреннем рынке способствовала их экспорту в другие страны, в первую очередь, в пределах латиноамериканского региона. Наибольшего успеха добились франшизы в сфере розничной торговли одеждой, национальный фаст-фуд и гастрономия, ряд услуг. Именно их рост привел к тому, что аргентинские франчайзинговые компании стали лидерами в деле своей интернационализации, обогнав такие страны, как Бразилия и Мексика.

ИСТОЧНИКИ И ЛИТЕРАТУРА / REFERENCES

1. Бердина М.Ю., Бердин А.Э. Особенности развития франчайзинга в странах латиноамериканского региона. *Журнал прикладных исследований*. Вологда, 2021, №5, т.1, сс. 27-40 [Berdina M.Yu., Berdin A.E. Osobennosti razvitiya franchaizinga v stranakh latinoamerikanskogo regiona [Features of the development of franchising in the countries of the Latin American region]. *Zhurnal prikladnyh issledovaniy*, Vologda, 2021, N 5, Vol. 1, pp. 27-40 (In Russ.).
2. Baena V., Cerviño J. International Franchising Decision-Making: A Model for Country Choice. *Latin American Business Review*. Philadelphia, 2014, vol.15:1, pp. 13-43.
3. Vanoli A. The Economy Between Pandemics. *International Journal of Political Economy*. Philadelphia, 2021. Vol.50, Issue 3, pp. 244-256.
4. Simonova L.N. Renovación tecnológica y desarrollo sostenible de América Latina. *Iberoamérica*, Moscow 2021, N 2, pp. 5-34.
5. Хейфец В.Л., Правдюк Д.А. Деятельность МВФ в Латинской Америке в XXI веке: поиск новой парадигмы взаимоотношений. *Латинская Америка*. М., 2020, №10, сс.54-67. [Jeifets V.L., Pravdyuk D.A. Deyatel'nost' MVF v Latinskoy Amerike v XXI veke: poisk novoy paradigmy vzaimootnosheniy [IMF activities in Latin America in the 21st century: the search for a new relationship paradigm]. *Latinskaya Amerika*. Moscow, 2020, N 10, pp.54-67 (In Russ.).
6. Яковлев П.П. Аргентинская экономика перед вызовами модернизации. М.: ИЛА РАН, 2008, 472 с. [Yakovlev P.P. Argentinskaya ekonomika pered vyzovami modernizatsii. [The Argentine economy faces the challenges of modernization]. Moscow: ILA RAN, 2008, 472 p. (In Russ.).
7. Castro Sammartino M.E. Franchising in Argentina: introduction, definition, features and parties' obligations. Available at: <https://cspabogados.com.ar/en/franchising-in-argentina> (accessed 14.09.2016).
8. Herrera C. The Argentinian franchises that succeed in Latin America. Available at: <https://panamericanworld.com/en/magazine/business/the-argentinian-franchises-that-succeed-in-latin-america/> (accessed 20.05.2020).
9. Mastropiero P. Franchising in Argentina - How Adversity Produces Opportunity. Available at: https://www.franchising.com/articles/franchising_in_argentina_how_adversity_produces_opportunity.html (accessed 04.09.2021).
10. Prelat S. Risky businesses: economic crisis in Argentina and the generative power of generations. *Theory and Society*. Switzerland, 2022. Vol. 51, Issue 4, pp. 653-684.
11. Gross domestic product (GDP) in Latin America and the Caribbean in 2021, by country. Available at: <https://www.statista.com/statistics/802640/gross-domestic-product-gdp-latin-america-caribbean-country/> (accessed 10.09.2022).
12. Gillespie P. Argentina Economy Misses Fourth-Quarter Estimates, But Has Record Year. Available at: <https://www.bloomberg.com/market/finance> (accessed 05.02.2022).
13. Argentina GDP Annual Growth Rate. Available at: <https://tradingeconomics.com/argentina/gdp-growth-annual> (accessed 05.03.2022).
14. National Institute of Statistics and Census of Argentina. Available at: <http://www.indec.gov.ar> (accessed 25.03.2022).
15. IMF Executive Board Approves 30-month US\$44 billion Extended Arrangement for Argentina and Concludes 2022 Article IV Consultation. Available at:

- <https://www.imf.org/en/News/Articles/2022/03/25/pr2289-argentina-imf-exec-board-ap-proves-extended-arrangement-concludes-2022-article-iv-consultation> (accessed 17.12.2021).
16. Panorama económico de Argentina. Available at: <https://www.oecd.org/economy/argentina-economic-snapshot/> (accessed 10.12.2021).
 17. Argentina. Country Commercial Guide. Available at: <https://www.trade.gov/country-commercial-guides/argentina-market-challenges> (accessed 27.01.2020).
 18. Workman D. Argentina's Top Trading Partners. Available at: <https://www.worldstopexports.com/argentinas-top-15-import-partners/> (accessed 27.01.2022).
 19. Bureau of Economic analysis / US Department of Commerce. 2020. Available at: <https://www.bea.gov> (accessed 27.11.2021).
 20. Survey on the Economic Impact of Franchising Worldwide. Available at: <https://worldfranchisecouncil.net> (accessed 27.01.2022).
 21. Survey on Franchise Brands Worldwide Available at: <https://worldfranchisecouncil.net> (accessed 27.01.2022).
 22. Lynch V.G., Kurlat L.I. Domestic and international franchising, master franchising, and regulation of franchise agreements in Argentina: overview. Available at: <https://practicallaw.com/franchising-guide> (accessed 10.07.2021).
 23. Attractiveness of Argentina for the development of franchise business. Available at: <https://topfranchise.com/international-franchise-opportunities/south-central-america/franchises-in-argentina/> (accessed 18.10.2020).
 24. Brandon D. Argentina: Franchising Industry // US Department of Commerce. June 2016. Available at: https://www.franchise.org/sites/default/files/2019-05/USCS_Franchising_Resource_Guide_2018.pdf (accessed 08.12.2022).
 25. The Civil And Commercial Code Of Argentina And The Insurance Law Number 26,994 from 1 August 2015. Available at: <https://observatoriolegislativocele.com/en/26994-2-law/> (accessed 07.12.2022).
 26. Бердина М.Ю., Бердин А.Э. Региональный франчайзинг: современный тренд бизнеса. *Научные исследования и разработки. Экономика*, М., 2020, № 1, т. 8. сс.22-30 [Berdina M.Yu., Berdin A.E. Regional'nyy franchayzing: sovremennyy trend biznesa [Regional franchising: a modern business trend]. *Nauchnyye issledovaniya i razrabotki. Ekonomika*, Moscow, 2020, N 1, Vol. 8, pp. 22-30 (In Russ.).
 27. Argentine franchises embark on international expansion. Available at: <https://latin-american.news/argentine-franchises-embark-on-international-expansion/> (accessed 19.09.2021).
 28. Asociación Argentina de Marcas y Franquicias (AAMF). Available at: <https://xpofranchise.com/empresa/asociacion-argentina-de-marcas-y-franquicias-aamf> (accessed 10.07.2020).
 29. Trendera E. Argentina: change in franchise chain operations March 2020. Available at: <https://www.statista.com> (accessed 19.01.2022).
 30. Bustos E. Think global, act local. Available at: <https://connectamericas.com/content/think-global-act-local> (accessed 08.04.2022).
 31. Asociación Mexicana de Franquicias. Available at: <https://amfranquicias.mx> (accessed 19.01.2022).
 32. Canudas C. Comercialización de franquicias. Available at: <https://estcanudas.com.ar/franquicias-disponibles/> (accessed 19.10.2021).
 33. Levitt T. The Globalization of Markets. *Harvard Business Review*, Boston, May 1983, pp. 92-102.

Марина Бердина, Александр Бердин

Berdina M.Yu. (svitkova_marina@mail.ru)

Candidate of economic sciences, Associate Professor of the Department of International Entrepreneurship. Saint Petersburg State University of Aerospace Instrumentation
B. Morskaya str. 67, 199000 Saint-Petersburg, Russian Federation

Berdin A.E. (berdin07@mail.ru)

Senior lecturer of the economy of high-tech industries department. Saint Petersburg State University of Aerospace Instrumentation
B. Morskaya str. 67, 199000 Saint-Petersburg, Russian Federation

Franchising in Argentina: economy saving after the crisis

Abstract. The Latin American market is currently of great interest for the development of international business and international franchising in particular, both from foreign investors and among national companies developing their international business. Argentina has an ambiguous position in the global business arena. Being the third economy in the region, it occupies a very scattered economic position on the world stage, which brings its own nuances to the development of the economy. The article considers the period of time mainly after 2014-2015, when the country experienced a serious economic recession. A modern view of the development of franchising in the country is presented and the prospects for its development are outlined. The article focuses on the analysis of the development of franchising in Argentina from an economic point of view, provides statistical and graphical data on the state of development of this type of business in the country. In addition, the key points associated with the economic crisis of the 2000s and the Covid pandemic, which may hinder the development of franchising in the Argentina's market, are identified, as well as the key trends in the development of franchising in Argentina in the coming years.

Key words: international franchising, Latin America, franchising in Argentina, Argentina Franchise Association.

DOI: 10.31857/S0044748X0023818-8

Received 02.08.2022.