

А.Э.Бердин, М.Ю.Бердина

Франчайзинг в Центральной Америке и Карибском бассейне: большой успех для малых стран

Латиноамериканский рынок представляет собой огромный интерес для международного бизнеса и франчайзинга — как для иностранных инвесторов, так и для национальных компаний, которые ведут бизнес за рубежом. Рассматриваемый регион — своеобразный калейдоскоп государств, сильно различающихся по уровню экономического развития, размерам территории и особенностям ведения бизнеса. В статье за основу взяты специфические страны региона — самые небольшие территории и государства Карибского бассейна и Центральной Америки — с целью акцентировать внимание на том, что франчайзинговый бизнес распространен не только в развитых и перспективных развивающихся странах, но и в островных тропических «оазисах». Значительная часть всех франчайзинговых концепций в Центральной Америке и Карибском бассейне — американские. Основной сферой развития данного бизнеса в регионе является сфера услуг, особенно предприятия быстрого питания, а также отели.

Ключевые слова: международный франчайзинг, Латинская Америка, франчайзинг в Центральной Америке и Карибском бассейне, Закон о дилерах.

DOI: 10.31857/S0044748X24070037

Статья поступила в редакцию 17.12.2023.

Актуальность изучения возможностей развития франчайзинга в отдельных странах Латинской Америки и Карибского бассейна (ЛАКБ) обусловлена тем, что фактически каждая страна, даже небольшое тропическое государство, обладает достаточным потенциалом для выхода на эти рынки

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>).

иностранных франчайзинговых сетей, а также для развития и экспорта местных концепций с собственным колоритом и «изюминкой», способными привлечь к себе «своего потребителя», желающего испытать на себе часть оригинальной культуры.

С политической точки зрения острова Карибского моря организованы примерно в 30 территорий и включают в себя суверенные юрисдикции (например, Доминиканскую Республику, Ямайку, Тринидад и Тобаго), заморские департаменты (Французскую Гвиану, Гваделупу, Мартинику и пр.) и зависимые территории (например, Аруба, Британские Виргинские острова и Виргинские острова США). Франчайзинговый бизнес в регионе существует, но еще недостаточно развит, а законов о франчайзинге там пока почти нет. В Центральной Америке речь идет о семи суверенных государствах: Белизе, Коста-Рике, Сальвадоре, Гватемале, Гондурасе, Никарагуа и Панаме.

При изучении развития франчайзинга в регионе Карибского бассейна серьезной проблемой является отсутствие полной статистической информации. В открытом доступе нельзя найти данные по количеству франчайзинговых точек в регионе в целом и по каждому острову региона, по фонду заработной платы, по рабочим местам и по объемам выручки. Эта недоступность оказывает прямое негативное влияние на предпринимателей, желающих развить свой франчайзинговый бизнес в странах региона, а также мешает экономистам, изучающим особенности развития стран ЛАКБ. При отсутствии полной статистики оценки и рекомендации во многом основываются на «внутреннем знании» или понимании предпринимателями конкретных особенностей ведения бизнеса в Карибском регионе.

Тема франчайзинга до сих пор не в полной мере исследована ни в России, ни за рубежом. Работ отечественных авторов по франчайзингу в Латинской Америке очень мало, хотя имеются обстоятельные исследования по анализу экономического развития страны и региона в целом [1; 2]. В зарубежной литературе эта тема проанализирована более обстоятельно [3; 4; 5; 6], но представлена в основном работами латиноамериканских авторов и пресс-релизами специализированных организаций. Однако трудов по изучению развития франчайзинга в малых странах Центральной Америки и Карибского бассейна практически нет. Исключение составляют единичные теоретические исследования по вопросам нормативно-правовой базы региона и привлекательности американских компаний для ведения бизнеса на Карибах [7]. Данная статья призвана восполнить существующий пробел.

В ходе написания данной работы был применен ряд методов: синтез научных данных, сравнительные, теоретические (контент-анализ) и эмпирические исследования (работа с официальными пресс-релизами международных франчайзинговых организаций и нормативно-правовыми актами отдельных стран). Цель статьи — выявить особенности развития франчайзинга в малых странах Центральной Америки и Карибского бассейна и определить ключевые направления роста данного вида бизнеса в рассматриваемом регионе.

Научная новизна данного исследования заключается в попытке дать оценку развития франчайзингового бизнеса в малых и островных странах

Центральной Америки и Карибского бассейна с учетом специфики их географического положения (близости к США), климата и экономического развития.

ЮРИДИЧЕСКАЯ БАЗА РЕГУЛИРОВАНИЯ ФРАНЧАЙЗИНГА В РЕГИОНЕ

Регистрация товарных знаков. Ключевыми проблемами, с которыми сталкиваются франчайзинговые компании, стремящиеся расширить свою деятельность в странах Карибского бассейна, являются валютный контроль, обеспечение исполнения решений иностранных судов и арбитражных решений, а также обязательства по раскрытию информации о франчайзинге и регистрации [7].

США во главу угла ставят букву закона в отношении заключения франчайзингового договора: охрана товарного знака может быть получена либо путем использования ранее зарегистрированного товарного знака, либо путем регистрации товарного знака в Ведомстве США по патентам и товарным знакам [8]. На Карибах не так много стран, которые придерживаются подобной практики, но все же такие примеры есть; это — Аруба, Коста-Рика, Ямайка, Панама, Тринидад и Тобаго. Защита товарных знаков в этих юрисдикциях может быть осуществлена путем использования ранее зарегистрированного товарного знака.

Большинство стран в Центральной Америке и Карибском бассейне являются юрисдикциями, которые «первыми подают заявки», что означает, что охрана товарного знака обеспечивается исключительно путем регистрации своей интеллектуальной собственности прежде, чем это сделает любой другой партнер по сделке. В этих юрисдикциях франчайзер обязан зарегистрировать свои товарные знаки заблаговременно до заключения франчайзинговой сделки, чтобы обеспечить их защиту.

Правообладатели, желающие защитить свои товарные знаки на заморских территориях домашней юрисдикции (например, на Британских Виргинских островах или во Французской Гвиане), сталкиваются с новой проблемой: обращаться ли за защитой непосредственно в карибскую юрисдикцию, в «домашнюю» юрисдикцию или в обе. В некоторых случаях решение простое. Например, Британские Виргинские острова недавно прекратили оказание услуг по регистрации товарных знаков Великобритании, поэтому правообладателям придется искать охрану своих товарных знаков непосредственно на Британских Виргинских островах. Однако франчайзеры некоторых других карибских юрисдикций, включая заморские территории Франции, могут автоматически распространить охрану товарного знака, зарегистрировав его в своей юрисдикции или, в некоторых случаях, через Ведомство интеллектуальной собственности Европейского союза [9].

Чтобы франчайзи мог реализовать свои права на торговую марку, франчайзеру, как правило, необходимо предоставить копию договора франчайзинга или отдельного зарегистрированного пользовательского соглашения в соответствующий орган по торговым маркам. Во втором случае это избавит от необходимости раскрытия всех деталей договоренности, но мо-

жет создать некоторые проблемы для франчайзера. С одной стороны, он обычно ожидает, что франчайзи будет его глазами и ушами, отслеживающими возможные нарушения торговой марки на данной территории. С другой стороны, правообладатель и владелец торговой марки хочет контролировать все решения и действия, связанные с ней. Поэтому предпочтительнее выбрать компромиссное решение, например, предложить зарегистрированное пользовательское соглашение с четкими ограничениями в договоре франчайзинга относительно того, какие действия франчайзи может предпринимать без одобрения или вмешательства франчайзера.

Законы о франчайзинге. Для франчайзера, привыкшего соблюдать такие обязательства, как предпродажная регистрация и раскрытие информации, работа в Центральной Америке и в Карибском бассейне будет иметь определенную специфику. В регионе, как правило, нет законов о франчайзинге в целом, а также о регистрации франшизы или раскрытии информации.

Так, французское законодательство (действующее в Французской Гвиане, Гваделупе, Мартинике, Сен-Бартелеми и Сен-Мартене) не содержит кодифицированной ссылки на подобные соглашения, хотя часть Коммерческого кодекса Франции (Закон Дубена) [10] регулирует большинство франчайзинговых соглашений. Он налагает обязательство по раскрытию информации по всем соглашениям, по которым одно лицо передает другому торговое наименование, товарный знак или бренд, и требует исключительного или квазиисключительного обязательства для осуществления деятельности другого лица перед каждым продлением франчайзингового договора.

На практике раскрытие информации об исследовании целевого рынка может быть весьма сложной задачей для франчайзера. Поскольку в большинстве случаев любой иностранный рынок является новым для франчайзера, а в случае с Карибским регионом это вообще можно считать экзотическим и малоизученным рынком, то вряд ли франчайзер будет иметь значительный успех в работе на таком неосвоенном рынке. Франчайзеру, возможно, придется полагаться на имеющиеся вторичные данные по исследованию интересующих его рынков.

Будучи неинкорпорированной организованной территорией Соединенных Штатов, Пуэрто-Рико и Виргинские острова США подпадают под действие федерального законодательства США, в том числе под действие правила Федеральной торговой комиссии по регулированию франчайзинга (*Franchise Rule of Federal Trade Commission*) [11].

Требования по раскрытию информации. Многие карибские государства признают решения иностранных арбитражных судов и в целом принимают зарубежные правовые системы. При этом, как правило, принудительное исполнение арбитражного решения не является автоматическим и подразумевает получение участниками разрешения от местного суда для исполнения его решения. Это может быть не только дорого и отнимать много времени, но и дает франчайзи возможность выдвинуть свои возражения (особенно по суммам платежей) и отсрочить время по уплате платежей.

В других юридических системах (например, на Ямайке) правоприменение выглядит проще. Франчайзеры должны убедиться, что их страна —

отечество имеет дипломатическое соглашение с соответствующим государством Карибского бассейна, облегчающее исполнение финансовых операций. Так, Белиз признает решения британских судов, а заморские территории Франции — решения французских судов. Многие карибские государства являются участниками Нью-Йоркской конвенции о приведении в исполнение иностранных арбитражных решений.

Требования о раскрытии информации также приняты в Доминиканской Республике. Однако в законодательстве не указано, когда и в какой форме документ должен быть предоставлен, какая информация в него включается. Франчайзеры должны руководствоваться здравым смыслом и оценивать, какая информация важна для раскрытия франчайзи, чтобы предупредить возможный конфликт и обвинения друг друга в несоблюдении договора. В Доминиканской Республике также принят специальный закон о франчайзинге, защищающий местного франчайзи от увольнения. При регистрации договора местный франчайзи получает определенные дополнительные права и средства защиты. Одним из наиболее важных последствий является то, что франчайзер не может расторгнуть договор без уважительной причины.

Примерно половина государств Центральной Америки и Карибского бассейна не требует раскрытия информации о сути франшизы и регистрации договора франчайзинга как такового. Два государства — Антигуа и Барбуда и Барбадос — требуют от франчайзи получения лицензии на франшизу сроком на один год. Это — своего рода форма бизнес-лицензии, которую сложно получить в ряде случаев, т.к. потенциальный франчайзи должен соблюсти ряд трудновыполнимых условий.

Закон о защите дилеров. За исключением Белиза [12] и Гватемалы (только в отношении коммерческих соглашений [13]) большинство юрисдикций в Центральной Америке и Карибском бассейне не признают принцип явных полномочий [14]. Для франчайзера, участвующего в международных сделках, как правило, лучше всего выбирать разрешение споров через арбитраж в своей или нейтральной юрисдикции. Это позволяет избежать потенциальной неопределенности и предвзятости, связанных с местными судами юрисдикции франчайзи, и максимизировать вероятность признания и приведения в исполнение арбитражного решения в соответствии с Нью-Йоркской конвенцией [15].

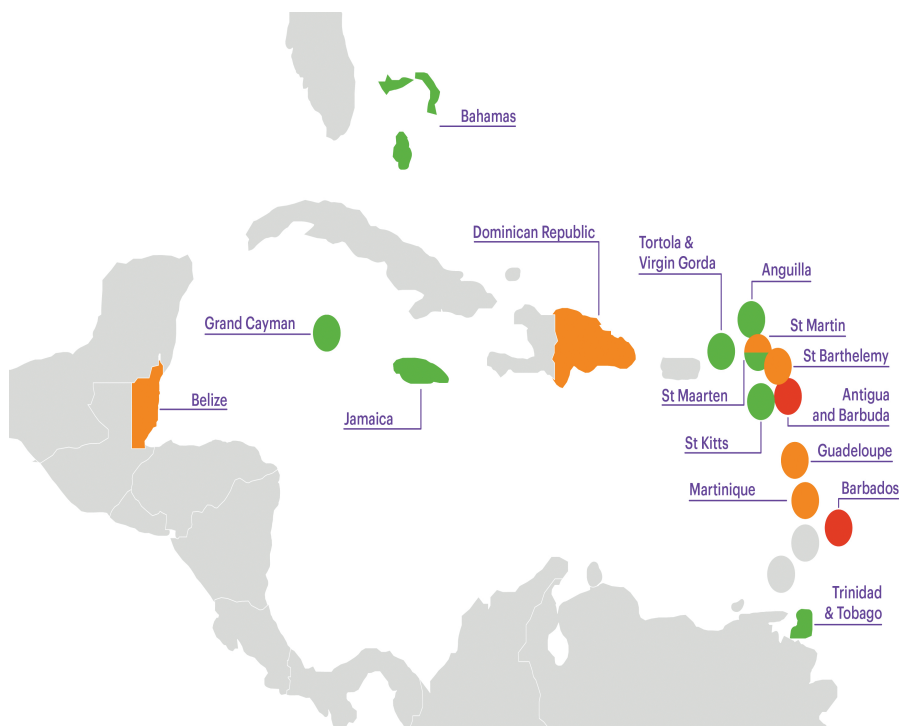
Этот общий принцип, безусловно, справедлив для франчайзинга в Центральной Америке и странах Карибского бассейна. За исключением Белиза, подавляющее большинство юрисдикций в регионе подписали Нью-Йоркскую конвенцию. После относительно простого процесса одобрения в местных судах франчайзер должен иметь возможность привести в исполнение арбитражное решение, вынесенное в другой стране — участнице Нью-Йоркской конвенции (включая США). Следует также отметить, что Коста-Рика, Доминиканская Республика, Сальвадор, Гватемала, Гондурас, Никарагуа, Панама и США подписали Межамериканскую конвенцию о международном коммерческом арбитраже (*Inter-American Convention on International Commercial Arbitration*) [16], выполняющую ту же функцию, что и Нью-Йоркская конвенция для стран Латинской Америки.

Коста-Рика, Доминиканская Республика, Сальвадор, Гватемала, Гаити, Гондурас, Никарагуа и Пуэрто-Рико приняли различные вариации закона о

защите дилеров или коммерческих агентов [17; 18; 19; 20; 21]. Эти законы направлены на защиту местных дилеров, агентов и представителей, т.е. посредников, от иностранных принципалов в случае расторжения соглашения с ними (фактически увольнения их с работы). Упомянутые законы ограничивают возможности франчайзера расторгнуть договор, а в случае увольнения своих дилеров без уважительной причины франчайзер вынужден будет заплатить компенсацию.

Несмотря на высокую неопределенность в отношении применения и влияния законов о защите дилеров, есть ряд проверенных методов, позволяющих франчайзерам защитить себя. Одна из рекомендаций заключается в том, чтобы включить формулировку, запрещающую франчайзи регистрировать себя или франчайзинговое соглашение в соответствии с подобными законами. Это связано с тем, что некоторые законы о защите дилеров, в частности, такие, как закон Доминиканской Республики [19], применяются только в том случае, если они приняты без какого-либо двойного смысла. Другие законы, например, в Гаити [20] и Гондурасе [21], требуют, чтобы соглашение или франчайзи были зарегистрированы для своей защиты (см. карту ниже и таблицу 1).

КАРТА СООТВЕТСТВИЯ НОРМАМ РЕГУЛИРОВАНИЯ ФРАНЧАЙЗИНГОВЫХ ОТНОШЕНИЙ В КАРИБСКОМ РЕГИОНЕ



Примечание: красный — полное соответствие; оранжевый — незначительное соответствие; зеленый — минимальное соответствие.

Хотя подавляющее большинство правовых систем в Центральной Америке и Карибском бассейне не содержат собственных антикоррупционных законов, франчайзер (а львиная их доля — из США) должен соблюдать «Закон о борьбе с коррупцией за рубежом» (*U.S. Foreign Corrupt Practices Act, FCPA*) [22]. *FCPA* строго запрещает американским компаниям и их представителям осуществлять выплаты в пользу иностранных государственных и квазигосударственных структур для получения или сохранения бизнеса или гарантий в обеспечении неправомерного и неоправданного преимущества перед другими компаниями. Нарушения влекут за собой гражданскую и уголовную ответственность. Поскольку нормы *FCPA* касаются действий, осуществляемых франчайзерами, франчайзи или любыми другими третьими лицами, которые могут представлять их интересы любым законным способом, то франчайзер несет ответственность за законность работы своего персонала и персонала этих третьих сторон.

Т а б л и ц а 1

ОСОБЕННОСТИ РЕГУЛИРОВАНИЯ ФРАНЧАЙЗИНГОВЫХ ОТНОШЕНИЙ В КАРИБСКОМ РЕГИОНЕ

Страна региона	Раскрытие информации по франшизе	Регистрация франшизы	Закон о франчайзинге	Валютное регулирование	Цвет на карте
Ангилья	Нет	Нет	Нет	Нет	Зеленый
Антигуа и Барбуда	Да	Лицензия на франшизу	Да	Нет	Красный
Багамские о-ва	Нет	Нет	Нет	Да	Зеленый
Барбадос	Нет	Лицензия на франшизу	да	Да	Красный
Белиз	Нет	Нет	Нет	Да	Оранжевый
Доминиканская Республ.	Да	Нет	Да	Нет	Оранжевый
Большие Каймановы о-ва	Нет	Нет	Нет	Нет	Зеленый
Гваделупа	Да	Нет	Да	Нет	Оранжевый
Ямайка	Нет	Нет	Нет	Нет	Зеленый
Мартиника	Да	Нет	Да	Нет	Оранжевый
Сен Бартелеми	Да	Нет	Да	Нет	Оранжевый
Сент-Китс	Нет	Нет	Нет	Нет	Зеленый
Синт Мартен	Нет	Нет	Нет	Нет	Зеленый
Сен-Мартен	Да	Нет	Да	Нет	Оранжевый
Виргинские о-ва	Нет	Нет	Нет	Нет	Зеленый
Тринидад и Тобаго	Нет	Нет	Нет	Нет	Зеленый

Источник: [7].

Риск коррупционных методов ведения бизнеса существует во всем мире, но особенно высок в Центральной Америке и странах Карибского бассейна. Индекс восприятия коррупции, публикуемый *Transparency International* [23], измеряет воспринимаемый уровень коррупции в государственном секторе по всему миру по шкале от 0 (сильно коррумпированный) до 100 (очень чистый), при этом страна с оценкой ниже 50 считается имеющей серьезную проблему с коррупцией. За исключением Коста-Рики, набравшей 55 баллов, остальные страны в Центральной Америке и Карибском бассейне, фигурирующие в версии индекса за 2022 г., получили менее 50 баллов. Гаити (17), Никарагуа (27) и Гватемала (28) относятся к странам с самым низким рейтингом. Для сравнения: у США рейтинг 76 баллов [23]. Хотя индекс восприятия коррупции измеряет предполагаемую, а не фактическую коррупцию, франчайзер, стремящийся выйти на рынки Центральной Америки и Карибского бассейна, обязательно должен учитывать эти цифры при формировании своей политики и подхода к соблюдению своих обязательств по борьбе с коррупцией, включая *FCPA*.

АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ ВАРИАНТЫ ФРАНЧАЙЗИНГОВЫХ ФОРМ

Из-за отсутствия специальных законов о франчайзинге в Центральной Америке и Карибском бассейне не существует серьезных правовых барьеров для реализации любой из распространенных организационных франчайзинговых структур (например, соглашение о развитии территории, мастер-франчайзинг, прямой франчайзинг). В результате выбор оптимальной структуры для каждого франчайзера и его концепции становится больше вопросом стратегии, чем особенностью соблюдения закона.

При вхождении в карибский и центральноамериканский регионы франчайзер должен учитывать плотность населения и особенности расположения как всего региона, так и конкретной территории. Так, Гватемала — самая густонаселенная страна в регионе (около 16 млн человек). Напротив, на Каймановых островах или в Сент-Китс население составляет всего около 50 тыс. человек. Из-за такого разброса, а также в силу очень маленьких территорий франчайзеры могут испытывать проблемы в достижении значимых показателей своей финансовой деятельности при масштабировании франчайзинговой сети. По сути, открыть чуть больше, чем пару точек с независимыми франчайзи, — предел их возможностей в каждом государстве региона. Поэтому одним из реальных выходов (если не единственным) из такой ситуации является реализация таких форм франчайзинга, как развитие территории или мастер-франчайзинг, предполагающие заключение договора с одним мастер-франчайзи на весь Карибский регион, который, в свою очередь, уже может искать столько франчайзи, сколько посчитает нужным для каждого отдельного острова. Конечно, франчайзер должен проявлять осторожность при назначении такого мастер-франчайзи как минимум из-за различий в правовых системах и юрисдикциях, а также необходимости учета различий (пусть даже и небольших) в том, что касается географии, культуры и языка каждой островной территории.

Помимо численности населения важными факторами являются доходы и покупательная способность. Государства в Центральной Америке и Ка-

рибском бассейне, как правило, имеют значительно более низкий средний годовой доход домохозяйства, чем в США, откуда идет основная волна франчайзинговых сетей. Самый высокий средний годовой доход домохозяйства в регионе приходится на Коста-Рику и составляет около 9 тыс. долл., в то время как на Гаити средний годовой доход домохозяйства — менее 3 тыс. долл. (для сравнения: средний годовой доход домохозяйства в США составляет около 43 тыс. долл. [2]).

Еще одна довольно любопытная стратегия, реализуемая в карибском регионе, заключается в том, что франчайзер может включить заморскую территорию как неотъемлемую часть в предоставляемые права для материковой (головной) юрисдикции. Например, при предоставлении прав на пользование франчайзинговой концепцией Великобритании правообладатель может потребовать включить в договор в качестве потенциальной «зоны покрытия» и Британские Виргинские острова. Это может мотивировать развитие заморской территории, но существует также риск того, что франчайзи никогда не сможет развивать эту территорию из-за ее небольшого размера и удаленности от материнской территории. Для снижения этого риска франчайзер должен рассмотреть вопрос о том, чтобы сделать заморскую территорию дополнительной, предоставить условные права на нее (например, право преимущественной покупки) или оставить за собой право вернуть заморскую территорию, если франчайзи не разработал ее в течение определенного периода времени.

СТРАНОВЫЕ ОСОБЕННОСТИ ФРАНЧАЙЗИНГА В РЕГИОНЕ

Наибольшую популярность в организационном развитии франчайзинга приобрели франчайзинг дистрибуции товаров и франчайзинг бизнес-формата. В современном бизнес-сообществе именно последняя схема доминирует в ведущих «франчайзинговых» странах (США, Великобритания и др.), а также наилучшим образом подходит для развития в Карибском регионе. Здесь заметны в основном крупнейшие американские ТНК, торгующие нефтью, рестораны системы «фаст-фуд», отели и апартаменты, бизнес-услуги. Такие бренды, как *Shell*, *Texaco*, *Kentucky Fried Chicken (KFC)*, *Hilton*, *Marriot*, *Hyatt*, *TGIF*, *Ace Hardware*, *Esso/ExxonMobil*, *Coca-Cola* и *Pepsi*, практически стали нарицательными в большинстве стран карибского региона.

В регионе также достаточно хорошо развита лицензионная торговля. Здесь производится или перерабатывается множество лицензированных товаров с использованием известных зарубежных торговых марок: *Van Heusen*, *Levi's Jeans*, *Clayton's Kola Tonic*, *Schweppes's Bitter Lemon and Tonic Water*, *Phensic*, *Valrico*, *Chefway*, *Victoria Secrets*, *Bath & BodyWorks*.

Одной из основных проблем, стоящих перед Карибами, является отсутствие «франчайзерской культуры». Сложился стереотип, в соответствии с которым карибский регион рассматривается только как зона расширения для иностранных франшиз (в большинстве случаев распространение продуктов или услуг), особенно американских. Это оказывает негативное влияние на рост франчайзинга в регионе. Например, в одной стране региона может работать, по крайней мере, одна местная франчайзинговая точка быстрого питания, отвечающая международным стандартам, в которой

владелец и команда менеджеров явно не хотят даже рассматривать идею о создании полноценной дочерней компании на территории любого другого участника интеграционного объединения. Напротив, в соседней стране владелец предприятия по производству продуктов питания из числа коренных народов может быть готов рассмотреть франчайзинг в качестве варианта расширения, однако в настоящее время в регионе нет возможности получить профессиональную консультацию по вопросам укрупнения бизнеса.

Существенную нехватку помощи со стороны франчайзера для развития своего предпринимательского потенциала ощутил региональный оператор (мастер-франчайзи) ресторанов быстрого питания: он нашел местного франчайзи на Барбадосе, но у него не было хорошо разработанной системы обучения текущей работе и менеджменту, которую, по условиям соглашения, франчайзер обязуется предоставлять. В итоге через три года после открытия предприятие закрылось, не помог даже известный бренд, хорошо зарекомендовавший себя на территории франчайзера.

Описанная выше ситуация, к сожалению, типична для франчайзингового сектора карибского региона, который остается преимущественно территорией франчайзи, где некоторые предприниматели стремятся стать главными франчайзи. Однако ситуация не выглядит совсем безнадежной. Приведем несколько примеров стран, где франчайзинг продемонстрировал наиболее впечатляющие показатели по внедрению и развитию. Главный тренд — это так называемый американский франчайзинг, где львиную долю занимают ведущие американские франчайзинговые корпорации, а местные рынки выступают в роли франчайзи.

Тринидад и Тобаго. В этой стране франчайзинг успешно развивается в основном за счет присутствия на рынке крупных иностранных компаний, заинтересованных в ведении бизнеса на территории этого государства. Основными драйверами экономики являются добыча природного газа и экспорт нефтехимической продукции из страны, а также сельское хозяйство, дизайн и производство ювелирных изделий, салоны красоты, детейлинг-услуги, энергетический бизнес. Ведущими инвесторами, в том числе иностранными франчайзерами, на данном рынке являются крупные компании из США, ОАЭ, Европы. В стране активно работают в основном зарубежные крупнейшие франчайзинговые сети быстрого питания: *KFC*, *Subway*, *Churches Chicken*, *Burger King*, *McDonald's*, а также франчайзинговые концепции в сфере образования, розничной торговли и развлечений, кофейни [18].

Коста-Рика. Государство представляет собой один из самых динамично развивающихся рынков франчайзинга в регионе. По данным Торговой палаты Коста-Рики (*Cámara de Comercio de Costa Rica*, *CCCR*) [24], в стране в 2022 г. было зарегистрировано более 355 франшиз, из которых 81% принадлежат международным брендам. Можно выделить три основных сферы франчайзинга: индустрия моды и одежды (32%), продукты питания (24%) и гостиничный бизнес (14%). Как правило, франчайзинговые точки сконцентрированы в западных пригородах Сан-Хосе, в таких городах, как Эскасу и Санта-Ана. Основная их локация — это торговые центры. В этой связи на острове произошел буквально строительный бум торговых центров к востоку от Сан-Хосе. Благодаря своей популярности власти Ко-

ста-Рики (в частности, Торговая палата и государственные банки) активно поддерживают франчайзинг, предоставляя юридическую, финансовую помощь и консультационные услуги [25]. Следует отметить, что основными причинами столь стремительного роста франчайзинга в Коста-Рике являются популяризация и развитие туристического сектора. Туристы, как никто другой, формируют спрос на привычные им товары и услуги основного «потребительского» сектора.

Львиная доля франчайзеров — американские компании. Граждане Коста-Рики их очень хорошо воспринимают, и эти компании составляют 34% всех франшиз в стране. Подсчитано, что менее 20% этих франшиз принадлежат местным владельцам, а остальные 80% — иностранцам (и 99% из них из США) (см. таблицу 2) [25]. Несмотря на то, что рынок является зрелым, есть возможность для роста и расширения, в частности, из-за стремления к большему количеству американских товаров и услуг. Однако успех во многом зависит от эффективности маркетинговых стратегий, в которых должны учитываться культурные особенности.

Из-за небольших размеров острова особую популярность приобрела система мастер-франчайзинга, предполагающая передачу франчайзером значительных прав на территориальное развитие одному мастер-франчайзи, который в свою очередь уже контролирует деятельность единичных франчайзи. Во многих случаях местный франчайзи владеет несколькими типами франшиз в разных видах бизнеса. В Коста-Рике не принят закон о франчайзинге, поэтому его регулирование осуществляется нормами тех же коммерческих законов, что и любой другой бизнес.

Т а б л и ц а 2

ОСНОВНЫЕ ФРАНЧАЙЗИНГОВЫЕ СЕТИ В КОСТА-РИКЕ

Франчайзинговая сеть	Количество точек	Год открытия в стране
<i>Burger King</i>	15	1993
<i>Denny's</i>	1	1999
<i>KFC</i>	5	1970
<i>McDonald's</i>	20	1970
<i>Papa Johns</i>	5	1999
<i>Pizza Hut</i>	< 20 (из них 3 — передвижные точки)	1970
<i>Subway</i>	1	1997
<i>Taco Bell</i>	10	1989

Источник: [26].

Такие местные компании, как *GetNuts*, *Cosechas*, *Maridos de Alquiler* и другие, тоже развивают свой бизнес на условиях франчайзинга как на своем рынке, так и за рубежом [27]. Важными факторами конкурентоспособности являются цена товара или услуги, а также доставка продуктов питания. В Коста-Рике очень ценят покупателей. Как правило, они знают, сколько стоят товары в США и какова цена на аналогичные товары в Коста-Рике. И хотя покупатели готовы немного переплачивать за качество

американского бренда, главная проблема местных потребителей — их ограниченный бюджет.

Еще одним важным фактором успеха франчайзинга в Коста-Рике является тщательный выбор потенциального франчайзи и местоположения. Успешный франчайзи должен иметь финансовые ресурсы для выхода на рынок и для развития, а также обладать местными деловыми связями и понимать особенности рынка. В Коста-Рике деловые контакты могут сильно повлиять на успех любого бизнес-проекта и сыграть важную роль в развитии цепочек поставок товаров, в ускорении одобрения и получения лицензий со стороны правительства, а также повлиять на местоположение открываемой франчайзинговой точки.

Кроме перечисленных выше успешных сетей в сфере питания (см. таблицу 2), популярностью у туристов и местного населения пользуются гостиничные сети, прокат автомобилей, бизнес-услуги, автосервисы, прачечные/химчистки, что обусловлено характерной особенностью всех карибских государств — акцентом на туристический кластер. Предприниматели продолжают ценить те франчайзинговые системы, которые проверены временем, имеют сильный бренд в своем сегменте и располагают большим количеством точек по всему миру. Эффективный маркетинг обычно предполагает чуткое отношение к культуре той или иной страны, например, добавление местных продуктов в меню или перевод руководств и каталогов на испанский язык. Учитывая небольшой размер Коста-Рики, участники франчайзинговой сети зачастую предпочитают заключать эксклюзивный территориальный контракт. В некоторых случаях наиболее успешные сети предоставляют эксклюзивные права на франшизу для всего региона Центральной Америки или Карибского бассейна. *PriceSmart* (складской клуб) [28] и *Payless Shoe Source* (сеть дисконтных магазинов обуви) [29] — яркие примеры этой стратегии. Во многих случаях местный франчайзи владеет несколькими различными типами франшиз в разных секторах экономики с целью диверсификации своих инвестиционных портфелей.

Примерно 70% международных компаний в регионе окупаются за четыре года, а 68% местных франшиз — за два года. Франчайзинг позволяет иностранным компаниям сотрудничать с местными предпринимателями, благодаря чему инвестиции окупаются быстрее. Кроме того, франчайзинг сводит к минимуму риск, оптимизирует источники и максимизирует выгоды для участников соглашения. В этой связи появляется новая группа инвесторов в регионе, в которую входят местные молодые предприниматели, знакомые с практикой ведения бизнеса в США и стремящиеся выйти из семейного бизнеса и основать собственные компании. Они рассматривают франчайзинг как способ выхода на новые рынки. Поддержка франчайзера компенсирует отсутствие у них отраслевых знаний, что имеет решающее значение для их успеха. Этот успех отчасти объясняется поддержкой Торговой палаты, которая продвигает и организует национальные и региональные ярмарки франчайзинга, такие, как *Expo Franquicia* [30]. Торгово-промышленная палата совместно с Межамериканским банком развития, Национальным центром франчайзинга (*National Center of Franchising, CENAF*) и Банком развития оказывают финансовую помощь местным предприятиям, желающим развивать франчайзинговый бизнес.

Молодые потенциальные франчайзи из Коста-Рики не всегда посещают выставки франшиз (по разным причинам: порой излишняя самоуверенность, нехватка времени, отсутствие средств для участия и т.д.); основным источником информации для них остается Интернет. Потенциальные франчайзи обычно анализируют местный рынок и определяют наиболее привлекательные для него концепции, используя свои знания о популярных и успешных франчайзинговых концепциях на рынке США.

Если интерес франчайзи тормозится в силу ряда причин, то самым выигрышным, хоть и затратным вариантом освоения карибского рынка является визит франчайзера в Коста-Рику в поисках потенциальных инвесторов/франчайзи и общение с ними напрямую. Но здесь есть много «подводных камней»: зачастую трудно определить тех потенциальных партнеров, которые заинтересованы во франчайзинге, не говоря уже о наличии у них необходимого делового опыта, а также ресурсов (капитал, персонал) для работы по франчайзинговой системе. Здесь на помощь франчайзеру приходят такие средства, как, например, помощь сотрудников коммерческого отдела посольства США, связанная, в частности, с организацией консультации об используемых в Соединенных Штатах бизнес-стратегиях и особенностями ведения дел с американскими партнерами, а также реклама в крупных местных СМИ.

Доминиканская Республика. Франчайзинг — известный и очень успешный вид бизнеса в Доминиканской Республике, имеющий долгую историю. Однако первые попытки выхода (в 1970-х годах) на рынок страны таких компаний, как *KFC* и *Howard Johnson's Ice Cream*, поначалу не увенчались успехом. Потребовалось несколько лет, чтобы идея франчайзинга прижилась в Доминикане. Уже к концу 1980-х годов франчайзинг там активно развивался, хотя и ограничивался в основном сектором быстрого питания (что типично для всего карибского региона). Начиная с 2000-х годов, предприниматели осознали преимущества франчайзинга и возможности для увеличения спроса на своем локальном рынке.

Подписание в 2007 г. Соглашения о свободной торговле между Доминиканской Республикой, Центральной Америкой и США (*Dominican Republic — Central America Free Trade Agreement, CAFTA — DR*) открыло новые перспективы для франчайзинга в Доминиканской Республике, поскольку позволило франчайзерам избежать применения доминиканского Закона № 173 о защите агентов и дистрибьюторов [31].

В настоящее время франчайзинг успешно развивается в Доминикане, хотя и не очень равномерно. Так, основная часть франчайзинговых компаний расположена в столичном округе Санто-Доминго (44%), в районе Сантьяго и на севере находится около 21%, еще 16% на юге и 19% на Востоке. Франчайзинг оказывает значительное влияние на экономику страны: на данный момент открыто более 8 тыс. франчайзинговых точек различных концепций и создано более 76 тыс. рабочих мест [32].

Как и в других государствах региона, американские франчайзинговые концепции занимают доминирующее положение в Доминикане (45%). Местным сетям принадлежит 40% рынка, а оставшиеся 15% примерно поровну приходятся на франчайзинговые сети из европей-

ских стран (в основном Испания), Латинской Америки (в основном из Венесуэлы) и Канады.

На довольно зрелом доминиканском рынке активно развиваются концепции в основных секторах услуг и торговли: рестораны (35%); розничные продажи (25%); бизнес-услуги (20%); образование (7%); личная гигиена (5%); развлечения (3%) и другие (5%). Замедление внедрения новых концепций в сферу общественного питания (особенно фаст-фуда) указывает на потенциальный спад интереса новых франчайзи к этому сегменту франчайзинга. Все необходимое для работы точек (будь то кафе или ресторан) на 60% закупается у местных производителей и поставщиков и на 40% импортируется от франчайзера [33].

Ямайка. В карибском регионе очень мало местных франчайзинговых концепций, которые активно изучают возможности выхода на более зрелые внерегиональные рынки (в первую очередь, благодаря историческим связям, на рынки Северной Америки). Одним из примеров успешной «экспортной» концепции является ямайская сеть *Juici Patties* [34]. Многие туристы любят блюда национальной кухни. Ямайская культура, которая отождествляется с весельем, расслаблением и пряными блюдами, легко может найти свое место на иностранных рынках, в первую очередь в США. Дебют *Juici Patties* в Соединенных Штатах — открытие франчайзинговых кафе в юго-восточных штатах и особенно во Флориде, где теплые пляжи, морской бриз и веселье. Стоит отметить, что прогнозируемая стоимость глобального рынка ресторанов самообслуживания, где предлагается еда более высокого качества, чем фаст-фуд (так называемых фаст-кэжуал), к 2027 г. достигнет 209,1 млрд долл., а совокупный годовой темп роста к тому же году составит 10,6%.

Открытие франчайзингового бизнеса на Ямайке соответствует общим тенденциям и реалиям карибского региона. Нужно зарегистрировать местную компанию, чтобы получить права на управление франшизой. Конкретных законов, регулирующих франчайзинговую деятельность на Ямайке, не существует, распространены только договорные деловые отношения с местным зарегистрированным юридическим лицом (франчайзи) и франчайзером. Местный франчайзи отвечает за текущую работу своей точки и за обеспечение соответствия требованиям всей франчайзинговой сети. Основные концепции, присутствующие на ямайском рынке, — это концепции американских сетей быстрого питания: *Starbucks*, *Little Caesars*, *Hard Rock Café*, *Margaritaville*, *Popeyes*, *KFC*, *Burger King*, *Wendy's*, *Dairy Queen*, *Subway*, *Pizza Hut*, *Domino Pizza* и *TGI Friday's*. Кроме сектора общественного питания в стране есть и другие виды франчайзинговых концепций в таких областях, как бухгалтерский учет, недвижимость, продажа и аренда автомобилей, а также услуги по обучению.

Барбадос. Как можно заметить (см. таблицу 1), среди стран рассматриваемого региона единицы имеют специальное законодательство, посвященное франчайзингу. Применительно к уровню распространенности франчайзинга и наличию нормативно-правовой базы здесь особо выделяется Барбадос. Само по себе законодательство Барбадоса в первую очередь направлено на защиту интересов местного бизнеса, а не на более широкое развитие предпринимательства или экспорта, и поэтому не может служить

жизнеспособной моделью для других стран, которые рассматривают франчайзинг как часть своей стратегии развития экспорта.

Законы о франчайзинге в Барбадосе противоречивы. Так, по сравнению с законодательством, разработанным для облегчения использования франчайзинга в качестве варианта ведения бизнеса (например, типовой закон *UNIDROIT* — межправительственной организации по унификации частного права), закон Барбадоса о франчайзинге явно никак не способствует развитию франчайзинга в стране. Он лишь удерживает неграждан Барбадоса от использования франчайзинга для развития своего бизнеса без получения разрешения на него от барбадосского министра. Закон не стремится поощрять даже граждан страны приобретать франшизы как средство развития конкурентоспособности на международном рынке [35]. Тем не менее правительство Барбадоса открыто для развития франчайзинга и активно привлекает в него инвестиции. Как и в большинстве карибских стран, дорога открыта для таких ведущих американских франчайзинговых сетей, как *Burger King*, *Payless Shoe Source*, *Subway*. На острове также есть франчайзинговые концепции в сфере путешествий и туризма, красоты и здоровья, развлечений, образования, управления и кадровых услуг, а также непродовольственных магазинов.

Куба. В карибском регионе есть «эксклюзивные» случаи, где франчайзинга фактически не существует, в частности Куба. Нельзя сказать, что это государство изолировано от внешнего мира, но специфика его политического устройства, крайне жесткая нормативно-правовая база даже для своего предпринимательского сектора, а также фактическая блокада со стороны США (несмотря на заявления американских властей об ослаблении санкционного давления) сводят возможности появления американских франчайзинговых сетей на Кубе практически к нулю. Но все же предпосылки для появления франчайзинга на острове существуют. Благодаря официальному потеплению отношений между США и Кубой (после визита Б.Обамы (2009—2017 гг.) на остров в 2016 г.) франчайзинг на Кубе становится все более привлекательной возможностью для американского бизнеса. Однако, как и в любой другой приграничной экономике, ведение бизнеса на Кубе может стать культурным шоком для американских инвесторов, привыкших к зрелым капиталистическим рынкам. На Кубе уже 50 лет существует коммунистический режим, и при наличии жесткой централизованно планируемой бюрократической системы американским предпринимателям ориентироваться в этой стране крайне сложно.

Для франчайзера, стремящегося расширить концепцию своих сетей, страны Центральной Америки и Карибского бассейна представляют собой уникальное сочетание возможностей и проблем. С точки зрения бизнеса франчайзинг там практически ничем не отличается от того, как он развивается в других странах мира. Основное отличие — относительная «молодость» данного вида бизнеса в рассматриваемом регионе. В государствах Карибского бассейна сформировался особый, специфический франчайзинговый рынок, целевая аудитория которого — местные жители и иностранные туристы. Основная доля рынка — туристическая сфера услуг: отели, отдых, прокат автомобилей, недвижимость, общественное питание. Учитывая гео-

графическую близость и политическое влияние, основным «поставщиком» франчайзинговых концепций в регион являются США. Такие известные американские бренды, как *ИНОР* (американская многонациональная сеть ресторанов-блинных, специализирующаяся на блюдах для завтрака), расширяют свое присутствие на этом рынке. *Arcos Dorados*, главный франчайзи *McDonalds* в Латинской Америке, также сообщает в отчетах о бурном росте своего бизнеса в регионе.

Тесная экономическая связь и географическая близость карибских стран к США может сделать их рынок естественной ступенькой для международной экспансии локальных франчайзинговых сетей карибского региона. Однако в ходе выстраивания франчайзинговых отношений на этих рынках следует учитывать уникальный характер правовых систем Карибских островов. В отличие от государств, где действуют строгие законы о регистрации и раскрытии информации о франшизе, в карибских странах законов о франчайзинге нет. И это, условно говоря, является своего рода долгожданной передышкой для франчайзеров. И наоборот: главенство законов о защите дилеров и относительно высокий предполагаемый уровень коррупции в государственном секторе представляют собой серьезные юридические риски для франчайзера.

ИСТОЧНИКИ И ЛИТЕРАТУРА / REFERENCES

1. Simonova L.N. Renovación tecnológica y desarrollo sostenible de América Latina. *Iberoamérica*. Moscow, 2021, N 2, pp. 5-34. DOI: 10.37656/s20768400-2021-2-01
2. Gross domestic product (GDP) in Latin America and the Caribbean in 2021, by country. Statista. Available at: <https://www.statista.com/statistics/802640/gross-domestic-product-gdp-latin-america-caribbean-country/> (accessed 10.09.2022).
3. 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. DOI:10.1080/10978526.2014.871214
4. Survey on the Economic Impact of Franchising Worldwide. Available at: <https://unstats.un.org/unsd/nationalaccount/workshops/2008/newyork/ig28.pdf> (accessed 27.01.2022).
5. Survey on Franchise Brands Worldwide Available at: https://www.franchise.org/sites/default/files/2024-02/2024_FRANCHISOR_SURVEY02142024%20FINAL_0.pdf (accessed 27.10.2023)
6. Di Nucci J., Hiese M. Las franquicias de comercialización como manifestación del circuito superior: el capital, una variable explicativa. *Revista Huellas*, 2018, Vol. 22, N 2, pp. 75-96. DOI: <http://dx.doi.org/10.19137/huellas-2018-2214>
7. Marzheuser-Wood B., Michalczyk N. Franchising in Caribbean. Dentons, December 13, 2022. Available at: <https://www.dentons.com/en/insights/articles/2022/december/13/franchising-in-caribbean> (accessed 17.12.2022).
8. Protecting Your Trademark: Enhancing Your Rights Through Federal Registration. United States Patent and Trademark Office, 2014. Available at: <http://www.uspto.gov/sites/default/files/trademarks/basics/BasicFacts.pdf>. (accessed 15.10.2020).
9. European Union Intellectual Property Office. Available at: <https://euipo.europa.eu> (accessed 15.12.2023).
10. La loi Doubin. (Décret n°91-337 du 4 avril 1991 portant application de l'article 1er de la loi n° 89-1008 du 31 décembre 1989 relative au développement des entreprises commerciales et artisanales et à l'amélioration de leur environnement économique, juridique et social) Available at: <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000000537032> (accessed 15.02.2023).
11. Franchise Rule of Federal Trade Commission. Federal Register. Vol. 72, N 61. Friday, March 30, 2007. Available at: <https://www.ftc.gov/sites/default/files/les/070330franchiserulefnotice.pdf> (accessed 17.01.2022).

12. Belizean Companies Act, ch. 250, art. 78(1). Available at: https://www.agm.gov.bz/uploads/laws/639771ad84fb6_Act_No._11_of_2022_Belize_Companies_Act_2022.pdf (accessed 17.01.2023).
13. Guatemalan Commercial Code (Decree 2-70), art. 670.137 Cod. Com. Law 32/1927, art. 19 (Pan. 1927).
14. Honduras Civil Code, art. 1553. Available at: https://www.oas.org/dil/esp/Codigo_Civil_Honduras.pdf (accessed 17.12.2023).
15. New York Arbitration Convention. Available at: <https://www.newyorkconvention.org> (accessed 17.10.2023).
16. Inter-American Convention on International Commercial Arbitration of 1976, Jan. 30, 1975, 1438 U.N.T.S. 245
17. Costa Rica Dealer Act, Law 8629 (2007).
18. Alturk M. et al. Franchising in Latin America and the Caribbean. American Bar Association. Miami, Florida, 2016, 76 p.
19. Import Agents and Distributors of 1966. Dominican Commercial Code (Law 173), art. 10. Available at: <https://aclaw.com/dominican-import-agents-and-distributors-law-173/#:~:text=Law%20173%20defines%20as%20grantor,by%20means%20of%20other%20persons> (accessed 17.12.2023).
20. Haiti's Decree of October 6, 1986 regulating commercial agents, art. 1
21. Honduras Law on Agents, Distributors and Representatives of Domestic and Foreign Companies. Available at: <https://www.trade.gov/country-commercial-guides/honduras-distribution-and-sales-channels#:~:text=22366%2C%20of%20December%207%2C%201977,that%20discourages%20exclusive%20distribution%20agreements>. (accessed 25.11.2023).
22. U.S. Foreign Corrupt Practices Act. Available at: <https://www.justice.gov/criminal/criminal-fraud/foreign-corrupt-practices-act#:~:text=The%20Foreign%20Corrupt%20Practices%20Act,in%20obtaining%20or%20retaining%20business>. (accessed 25.11.2023).
23. The Corruption Perceptions Index. Transparency International. Available at: <https://www.transparency.org/en/cpi/2022> (accessed 25.11.2022).
24. Cámara de Comercio de Costa Rica. Available at: <https://camara-comercio.com> (accessed 25.01.2022).
25. Commercial Service Office Costa Rica. Available at: <http://www.export.gov/costarica> (accessed 25.04.2023).
26. Franchises in Costa Rica. Available at: <https://www.costarica.com/business/franchises-in-costa-rica> (accessed 25.04.2023).
27. Costa Rica - Franchising. Costa Rica Country Commercial Guide. Available at: <https://www.privacyshield.gov/article?id=Costa-Rica-franchising> (accessed 25.04.2023).
28. Official site of Price Smart company. Available at: <https://www.pricemart.com/site/cr/es> (accessed 17.09.2023).
29. Official site of Payless company. Available at: <https://www.payless.com> (accessed 05.07.2022).
30. Expofranquicia. International Franchise Exhibition. Available at: <https://www.ifema.es/en/expofranquicia> (accessed 10.06.2023).
31. Law N173 on the Protection of Agents and Distributors. Available at: <https://www.latlegal.com/wp-content/uploads/sites/32/2017/03/Ley-173-Translation-Blog.pdf> (accessed 25.01.2023).
32. Franchise Opportunities in the Dominican Republic. Available at: <https://topfranchise.com/international-franchise-opportunities/north-central-america/franchises-in-dominican-republic/> (accessed 25.01.2022).
33. Franchising in CARICOM. Available at: https://oldsite.caricom.org/documents/9510-concept_paper_franchising.pdf (accessed 14.11.2023).
34. Official site of Juici Patties Company. Available at: <https://juicypatties.com> (accessed 10.08.2023).
35. The Barbados Franchises Registration and Control Act Cap.179A. Available at: [https://www.barbadoslawcourts.gov.bb/assets/content/pdfs/statutes/Franchises\(RegistrationandControl\)CAP179A.pdf](https://www.barbadoslawcourts.gov.bb/assets/content/pdfs/statutes/Franchises(RegistrationandControl)CAP179A.pdf) (accessed 25.01.2022).

Marina Yu.Berdina (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

Alexandr E.Berdin (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 Central America and the Caribbean: big success for small countries

Abstract. The Latin American market is of great interest for international business and franchising, both for foreign investors and for national companies that do business abroad. The region under consideration is a kind of kaleidoscope of countries that vary greatly in level of economic development, size of territory and peculiarities of doing business. The article takes as a basis specific countries of the region — the smallest states of the Caribbean and Central America - in order to emphasize the fact that franchising business is widespread not only in developed and promising developing countries, but also in tropical island “oases”. A significant portion of all franchise concepts in Central America and the Caribbean are American. The main area of development of this business in the region is the service sector, especially fast food enterprises and hotels.

Key words: international franchising, Latin America, franchising in Central America and in the Caribbean, Dealer Law.

DOI: 10.31857/S0044748X24070037

Received 17.12.2023.