

# Устойчивое развитие территорий, отраслей и производственных комплексов

УДК 339.944  
ББК 65.290.333  
© Прахар Я.

## ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ФОРМ ЛОГИСТИКИ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ВЛОЖЕНИЙ

*В статье представлены формы логистики, при которых инвестиционный капитал наиболее рационально используется компаниями, когда они ещё не готовы вкладывать деньги за рубеж, но хотят развивать международную коммерческую деятельность, желают обозначить присутствие своей продукции или услуг на целевом рынке с помощью других, но не экспортных операций. Описываются формы выхода на зарубежные рынки.*

*Пигибэкинг, лицензирование сделок, франчайзинг, контракт на управление, операции по переработке, производственное кооперирование.*

### Пигибэкинг

Пигибэкинг подразумевает сотрудничество многих организаций в одном и том же секторе экспортной деятельности, когда крупные и широко известные компании рассматривают небольшие фирмы в качестве участников зарубежных каналов распределения. В данном случае преимуществом для малого бизнеса является возможность использовать имя и опыт крупных компаний, предоставляющих своим партнёрам определённый ряд маркетинговых и логистических услуг.



ПРАХАР Ян  
доктор технических наук,  
начальник отдела Европейского  
политехнического института  
prachar@edukomplex.cz

В свою очередь крупные организации предлагают потребителям полный спектр услуг, которые они получают от деловых партнёров. Пигибэкинг не выгоден для крупных компаний в случае, когда небольшие фирмы не в состоянии должным образом и своевременно предоставить необходимое количество товаров, что может нанести урон их деловой репутации. Неудобство данной формы для малых предприятий обусловлено жёсткой ценовой политикой компании-партнёра, невыгодными условиями оплаты и завышенными требованиями к качеству поставок и логистических услуг. В ряде случаев они, как и крупные компании, используют пигибэкинг как форму межфирменного сотрудничества. При этом их главным мотивом является экономия средств за счёт совместного использования таких финансовых средств, торговых сетей и операций на внешних рынках.

Пигибэкинг – это ситуация, когда фирмы, занимающие одну нишу в бизнесе, с помощью взаимодействия обеспечивают рациональное распределение услуг. Компании фактически обмениваются продукцией, которая выходит на международный рынок под их торговыми марками, осуществляют контроль над ценами и реализовывают маркетинговые стратегии. Значительная экономия средств позволяет вывести продукцию на мировой рынок через товарищества, учреждённые для распределения продукции на их внутренних рынках.

### Лицензирование сделок

Лицензирование является одной из наиболее часто используемых форм выхода на зарубежные рынки. Данный термин относится к лицензионным разрешениям, санкционирующим определённую деятельность или, наоборот, запрещающим её (от лат. *Licerata*). В области лицензирования интеллектуальной собственности это понятие используется как выражение разрешения на использование нематериальных активов другого лица, например, на изобретения, защищённые патентом. Лицензия предоставляет абсолютные права на использование нематериальных активов, идентичные правам владельца патента. Тем не менее эта форма позволяет патентообладателю запретить кому-либо ещё пользоваться нематериальными активами, включая возможные действия в суде, когда владе-

лец патента может потребовать возмещения убытков вследствие незаконного обогащения. Владелец имеет право также разрешить использование его нематериальных активов другому лицу, давая на то согласие, подтверждённое лицензией.

При предоставлении лицензии на использование объектов промышленной собственности различаются лицензии на использование патентов (предоставляются изобретениям, которые отвечают установленным требованиям: являются новыми, ещё не известными технической практике, имеют изобретательский уровень и промышленно применимы); промышленного образца (внешний вид изделия); полезных моделей (техническое решение продукта) и торговых марок (право на использование этикетки или торгового наименования) и ноу-хау (так называемой беспатентной лицензии).

В таких случаях может быть предоставлена полная или неисключительная лицензия. На данные о происхождении товара лицензия не даётся. Информация о продолжительности охраны различных форм промышленной собственности приведена в *таблице*.

Продажа прав на использование промышленной собственности компании значима в следующих случаях:

- компания имеет право на создание производства по использованию своих изобретений или результатов других зна-

### Продолжительность охраны различных форм промышленной собственности

Форма промышленной собственности	Продолжительность действия
Изобретения	20 лет с момента подачи патентной заявки
Промышленный образец	5 лет с момента подачи заявки + 4 – 5 лет продления
Полезная модель	4 года с момента подачи заявки + 2 – 3 года продления
Товарные знаки (торговые марки)	10 лет с момента подачи заявки + бессрочное продление до 10 лет
Обозначение места (страны) происхождения товара (данные о происхождении товара)	Постоянно с момента подачи заявки

чимых научных и технических знаний и, следовательно, на их замену из-за технологического отставания и технического износа;

- компания может осуществлять новое производство, но только в ограниченном объёме;

- предприятия могут создавать производства, но в этом случае их отделы исследований и научных разработок должны довести до конца новые прогрессивные разработки;

- торговая политика, валютные, таможенные и иные барьеры препятствуют прямому экспорту;

- на определённых территориях, где продажа прав на промышленную собственность позволяет проникнуть на эти рынки (например, многие правительства, особенно в развивающихся странах, предпочитают лицензионное производство прямому импорту в целях поддержания или увеличения занятости);

- целевой рынок политически нестабилен;

- внешний рынок не развит или не имеет достаточного рыночного потенциала, вследствие чего фирмы предпочитают лицензирование операциям с прямыми инвестициями;

- продажа прав промышленной собственности связана с кооперативным обществом или экспортом других товаров, таких как комплектующие изделия и оборудование;

- продажа прав промышленной собственности обеспечивает взаимную коммерческую выгоду: например, лицензирование импорта продукции, выпускаемой за рубежом, в обмен на другие технологии;

- нарушение прав владельца промышленной собственности. Лицензионное соглашение представляет собой решение любого конфликта, который может закончиться судебным разбирательством.

К причинам, которые, наоборот, ведут к тому, что компания покупает права иностранной промышленной собственности, относятся следующие:

- предприятие имеет средства для осуществления собственных исследований и разработок;

- защита иностранных патентов настолько совершенна, что компания не может предложить достичь своих собственных оригинальных решений;

- компания намерена расширить экспорт продукции, часть которой в некоторых странах защищена патентами иностранных компаний.

Крупные компании, имеющие значительный рыночный вес, как правило, готовы предоставить лицензии подрядчикам только в том случае, если обеспечивается совершенная международная защита патента. Для многих компаний, производящих эти товары народного потребления, лицензия становится важным источником дохода.

Ограничения на некоторые товары вызваны конкуренцией с дешёвой продукцией азиатского производства, поэтому выгоднее инвестировать исследования и разработки за счёт продажи лицензий, чем поддерживать производство и последующую продажу готовой продукции, которая зачастую является частью лицензии нематериальных инвестиций в совместные предприятия.

Относительно распространённая форма сотрудничества – взаимное лицензирование между крупнейшими мировыми компаниями. Компании, с одной стороны, тщательно скрывают результаты своих исследований и разработок и в некоторых случаях даже обращаются за патентной защитой, поскольку боятся утечки информации, с другой стороны, готовы обладать этими правами или обмениваться знаниями в целях предотвращения потерь от дублирования исследований.

Угрозу для европейских и американских производителей представляет лицензионная политика крупнейших азиатских стран. Местные предприятия оставляют на внутреннем рынке собственные запатентованные технологические решения и создают обязательные стандарты для других компаний, желающих продавать свою продукцию. Например, в Китае был создан собственный стандарт беспроводной компьютерной связи, и китайский рынок не признаёт всех производителей и импортёров компьютеров. Если иностранные компании не хотят быть выведены из бизнеса на китайском рынке, они должны купить эту беспроводную технологию.

#### *Политика лицензирования Philips*

Голландская компания Philips ведёт бизнес более чем в шестидесяти странах. В 2011 году товарооборот достиг 26 миллиардов евро. Деятельность компании направлена на производство товаров для здравоохранения (медицинские системы визуализации и мониторинга состояния пациента), систем освещения и потребительских товаров, связанных с современным образом жизни (например, телевизоры, домашние кинотеатры, бытовая техника, мобильные телефоны, бритвы и т. д.). Лозунг компании – «Мы улучшаем качество жизни человека путём своевременного введения важных технологических инноваций» – имеет чёткую ориентацию на современные технологии и научные исследования и разработки. Компания инвестирует в них около 30 миллионов евро в год. «Уже на протяжении длительного времени мы не являемся традиционной компанией-производителем. Мы в основном продаём лицензии на производство», – говорит Готфрид Кавити, глава отдела Philips Electronics. 4100 специалистов работают в семи научно-исследовательских центрах в Европе, Северной Америке и Азии. Philips является лидером на рынке по количеству патентов, за

которыми обратилась компания. Компания, по данным отчёта за 2011 год, зарегистрировала 55000 патентов, 33000 марок и 49000 промышленных и полезных моделей. Только в 2011 году компанией Philips было зарегистрировано 1640 патентов. Одними из самых прибыльных являются патенты на CD и DVD, приносящие ежегодно 1,5 млрд. евро в виде роялти.

#### **Франчайзинг**

Франчайзинг представляет собой договорные отношения между партнёрами, в котором франчайзер (франшизодатель) уполномочивает и обязывает отдельных франчайзи (франшизополучателей, покупателей) использовать фирменное наименование и/или товарный знак и право использовать некоторые линии производства компании и предоставляет свои ноу-хау. В том числе право на использование линии компании, связанной с применением системы управления, служб безопасности и продаж, технической поддержки, а покупатель (франчайзи) обязуется выплатить за это по договору вознаграждение и примкнуть к коммерческим провайдерам.

Франчайзинг в настоящее время применяется в различных областях бизнеса, особенно в сфере розничной торговли, гостиничного и ресторанного бизнеса, быстрого питания, эксплуатации бензиновых насосов и т. д. Таким образом, деловая активность, связанная с коммерческой деятельностью, редко встречается в практике промышленного франчайзинга. Промышленный франчайзинг связан с предоставлением франшизы и права на производство и, как правило, относится к производству менее технологически ёмких продуктов (например, продуктов питания, одежды и обуви).

Франчайзинг представляет собой сложные и прочные отношения, в которых часто продолжает развиваться ори-

гинальная концепция предприятия. Во франчайзинге существует объединение ресурсов: франчайзи обеспечивает финансовые, материальные (сырьё) и человеческие (трудовые) ресурсы. Это способ управления бизнесом с позиции руководителя, с одной стороны, и собственного делового опыта, с другой. Он проявляется в области создания простой организационной структуры с чётко определёнными полномочиями. Интересно, что франшизополучатель является фактически отдельным субъектом бизнеса, имеет статус юридического лица с возможностью создавать собственные компании.

Франчайзинг – это сочетание рыночных сил, создающих ноу-хау крупных компаний, с инициативой частного собственника, с ответственностью за результаты управления. Франчайзер определяет бизнес-стратегию, осуществляет подготовку и дальнейшее повышение квалификации персонала, оказывает помощь в таких областях, как оказание юридических услуг, совершенствование бухгалтерского учёта и логистики.

Сотрудничество часто заключается в поставках технического оборудования и предоставлении любой необходимой помощи в получении кредитов или других форм финансирования франшизополучателя. Стремительный рост популярности франчайзинга обусловлен тем, что это удобная форма сотрудничества как для больших, так и для малых предприятий. Для предприятий быстрая интернационализация без лишних требований к базовым ресурсам и снижение рисков, связанных с капитальными вложениями на внешних рынках для малого бизнеса, являются основными преимуществами участия во франшизной цепи.

Уровень банкротства среди предприятий малого бизнеса, которые выбирают эту форму организации, как пра-

вило, ниже, чем среди небольших частных предприятий. Кроме того, возврат инвестиций во франчайзинге происходит быстрее за счёт оптимизации затрат, т. е. ускоряется оборачиваемость товарных запасов. Чтобы снизить расходы, строится специальная система снабжения. Франчайзер либо поставяет все продукты в сеть сам, либо рекомендует франчайзи подрядчиков, у которых они могут покупать некоторые продукты. В любом случае централизованные закупки генерируют получение прибыли в соответствии со строгими договорными положениями франчайзера.

Франчайзи обычно получают продукцию по конкурентоспособным ценам, с минимальной потерей времени, потому что они не ведут сложных переговоров с несколькими поставщиками. Ещё одним преимуществом является низкая административная нагрузка и тот факт, что в некоторых случаях продукция может быть возвращена компании-учредителю, которая перераспределит эти товары в другие магазины.

*«Макдональдс» – франчайзинг в Чехии*  
«Макдональдс» в США появился в 1955 году. Его единственный ресторан имел годовой оборот 200000 долларов США. В настоящее время «Макдональдс» работает более чем в ста странах мира. Оборот компании составляет 32 млрд. долларов в год, а стоимость её бренда оценивается в 16 млрд. долларов США. Компания «Макдональдс» вышла на рынок Чехии в 1992 году, первый франчайзинговый ресторан открылся в 1996 году, а в настоящее время около 60% ресторанов страны работают по методу франчайзи.

Принцип сотрудничества с франчайзинговой сетью выглядит следующим образом: «Макдональдс» выбирает место для размещения объекта и финансирует его строительство. Франшизополучате-

лем может быть только физическое лицо, которое покупает франшизу и ресторанное оборудование (единовременная выплата эквивалентна 45000 долларов США). Франшизополучатель приобретает франшизу на льготы ресторана и право на использование в течение двадцати лет товарных знаков компании «Макдональдс». Он становится также частью «Макдональдс», которая позволяет ему использовать все свои преимущества, такие как центральные закупки, маркетинговые кампании и все другие ноу-хау, связанные с брендом McDonald's.

В свою очередь франшизополучатель должен соответствовать стандартам качества, сервиса и авторитета компании, вносить арендную плату за предоставление места и франшизы, которая соотносится с процентом от оборота ресторана. Ведение ресторанного бизнеса «Макдональдс» предоставляет франшизополучателям возможности самореализации. Кроме того, франшизы становятся той ценностью, которая передаётся из поколения в поколение.

«Макдональдс» предлагает в Чехии два типа франшиз: прямой франчайзинг и арендная (лизинговая) франшиза.

Когда дело связано с прямым франчайзингом, франчайзер становится франшизополучателем с момента начала приёма ресторанного оборудования. Эта форма связана с одноразовым инвестированием в размере около 14 миллионов чешских крон. Кандидат должен сформировать минимальный инвестиционный капитал в размере 40%, включающем следующие элементы:

- ✓ депозит в размере 15000 долларов США, 45000 долларов США будут платить за тех, кого интересует вступительный взнос до двадцати лет;

- ✓ примерно 12,5 млн. чешских крон (в зависимости от размера и типа ресто-

рана) стоит оборудование ресторана – кухня, столовая, украшения, детская площадка и парковка.

Лизинговая программа предназначена для кандидатов, которые не имеют необходимой суммы денег для получения прямой франшизы. По этой программе они должны иметь капитал не менее 1,5 – 2 млн. чешских крон. Ресторану предоставляется в аренду оборудование на три года (с возможностью покупки ресторанного оборудования в течение этих трёх лет). После успешного завершения конкурса на получение тендера и перед подписанием договора франшизы кандидат должен пройти обязательное годичное обучение в ресторанах и в головном офисе.

#### **Контракт на управление**

Контракт на управление представляет собой особый вид договора, который часто используется компаниями развитых стран с особыми управленческими ноу-хау. Контракт заключается для обеспечения управленческого опыта и обучения управленческих кадров (менеджеров) на договорной основе. Это может быть управление заводом, услуги по управлению, консультационные услуги. Можно найти схожие черты между данным типом контракта и франчайзингом. Это проверенная концепция передачи дел за рубеж. Денежное вознаграждение может быть получено в размере определённого процента от оборота, прибыли, либо предусматривается приобретение акций на других, заранее оговорённых условиях. Под управленческим ноу-хау обычно подразумевается нематериальный вклад в бизнес. Контракт на управление используется в гостиничном менеджменте, области корпоративного управления в развивающихся странах и странах с переходной экономикой, области поставок «под ключ» и т. д.

### Операции по переработке

Суть данных операций заключается в переработке сырья и промежуточных продуктов с целью получения более высокой степени качества готовой продукции. В операциях по переработке иногда используют наёмный труд или аутсорсинг. Основной причиной их применения являются низкие затраты на переработку за границей (расходы на оплату труда, электроэнергию, сырьё, материалы, транспортные расходы) или менее жёсткое законодательство в отношении охраны труда и окружающей среды.

С юридической точки зрения операции по переработке, как правило, рассматриваются как договор на услуги. В условиях контракта нередки случаи, когда иностранный внутренний заказчик предоставляет компании материал или частично переработанное сырьё. Эта форма часто используется в производстве одежды, когда заказчик использует дешёвый и квалифицированный труд, но предлагает свои материалы, дизайн, модные аксессуары и упаковку. В случае внутренней переработки операции с поставками материалов и частично переработанного сырья осуществляются путём таможенного оформления, так как предмет реэкспортируется и возвращается к первоначальному владельцу.

### Производственное кооперирование

Международное производственное кооперирование основывается на распределении производства между производителями из разных стран без объединения их капиталов. Готовый продукт в итоге предоставляется одним либо двумя производителями.

Кооперирование может осуществляться на различных уровнях. Так, в дополнение к непосредственному производству сотрудничество направлено на исследования и разработки, продажи, услуги.

Контрактное производство для международного кооперирования является инноминальным контрактом. Содержание и форма договора зависит от соглашения между партнёрами. В международной производственной кооперации подрядчики могут использовать разницу в стоимости отдельных компонентов и готовой продукции, наличие производственных ресурсов, источников финансирования, потенциала в области НИОКР. Таким образом, снижается общая стоимость продукции и создаётся возможность её реализации на мировом рынке по конкурентным ценам. Важным моментом использования этой формы является повышение качества и полезности конечного продукта.

### ЛИТЕРАТУРА

1. Gopfert, I. Verbesserungspotenziale / I. Gopfert, A. Neher // Logistik Heute. – 2011. – № 7.
2. Brandt, D. Outsourced, Partnered or In-House Logistics / D. Brandt // Logistics Focus. – 2011. – № 6.
3. Williams, J.M. Logistics in America. A View from a Conference / J.M. Williams // Logistics Focus. – 2011. – № 2.