

## **1. Франчайзинг как особая форма организации и функционирования бизнеса**

### **1.1. Понятие франчайзинга**

1.1.1. История возникновения и развития франчайзинга

1.1.2. Сущность франчайзинговых отношений

1.1.3. Современное состояние франчайзинга в мире

### **1.2. Виды франчайзинга**

### **1.3. Роль франчайзинга в развитии экономики**

### **1.4. Особенности договорного регулирования франчайзинговых отношений**

### **1.5. Стандарты и этика во франчайзинге**

## **2. Развитие франчайзинга в Республике Беларусь**

### **2.1. Правовое регулирование отношений франчайзинга**

2.1.1. Законодательно-правовая база развития франчайзинга

2.1.2. Структура и особенности договора франчайзинга

### **2.2. Инфраструктура развития франчайзинга**

### **2.3. Состояние, проблемы и перспективы развития франчайзинга**

## **3. Механизм создания бизнеса с применением франчайзинга: рекомендации франчайзи**

3.1. Выгоды и преимущества франчайзи

3.2. Оценка рисков и проблем работы по франчайзингу

3.3. Условия эффективности франчайзингового бизнеса

3.4. Алгоритм действий по выбору франшизы и заключению договора франчайзинга

## **4. Расширение и развитие бизнеса посредством франчайзинга: рекомендации франчайзеру**

4.1. Франчайзинг как стратегический инструмент развития сети

4.2. Основные требования к франчайзеру

4.3. Оценка выгод и потенциальных доходов франчайзера

4.4. Оценка рисков и угроз для франчайзера

4.5. Франчайзинговая сеть: механизм управления и развития

# **1. Франчайзинг как особая форма организации и функционирования бизнеса**

## **1.1. Понятие франчайзинга**

### **1.1.1. История возникновения и развития франчайзинга**

С момента своего появления франчайзинг совершил революцию в западном бизнесе, дав возможность предпринимателям заработать огромные состояния и построить глобальные сети, практически не используя при этом собственный капитал.<sup>1</sup>

В 2014 году в Российской Федерации на основании исследований международных консалтинговых компаний, аналитического центра при правительстве, а также мнения предпринимателей и инвесторов был составлен рейтинг рыночных ниш, в которых можно заработать предпринимателям в ближайшие 5-10 лет. В топ-20 наиболее перспективных рыночных ниш попал бизнес по франшизе.

Столь высоко перспективы франчайзингового бизнеса были оценены по причине минимизации рисков в создании собственного дела через покупку франшизы, а также в отсутствии необходимости инвестирования в создание продукта, технологии, бренда. Преимущества и перспективы франчайзинга объясняют тот факт, что начав активное развитие во второй половине прошлого столетия, франчайзинговые сети и предприятия продолжают активно осваиваться на новых территориях и в отраслях бизнеса. Отношения франчайзинга все больше развиваются и в Республике Беларусь. Наряду с приходом интернациональных компаний со всемирно известными брендами в стране появляются и собственные франчайзинговые концепции.

---

<sup>1</sup> Никоненко К. Наш франчайзинг / К. Никоненко. – Киев: Ассоциация франчайзинга, Издательский центр. – 42 с.

Все указанное обуславливает высокий интерес к теме франчайзинга и актуальность данных отношений.

Термин «франчайзинг» происходит от французского слова «franchise» - льгота, привилегия, особое право на свободу ведения какой-либо деятельности. Сегодня под франчайзингом понимают систему, состоящую из компании-владельца бренда, которая разработала и успешно применила элементы своего собственного тиражируемого бизнеса, а также небольших компаний или предпринимателей, которые купили право открыть свою точку под этим брендом с использованием технологий, методов и правил ведения бизнеса.

Таким образом, франчайзинг – это система построения сети, основанная на формализованных успешных технологиях, направленная на быстрое расширение рыночного влияния и усиление бренда всей сети.

Начало развития франчайзинга многие исследователи находят еще в средних веках, когда власть зачастую делегировала часть своих полномочий в обмен на капитал или требуемые услуги, закладывая тем самым фундамент современных франчайзинговых отношений. Так, Папа Римский для обеспечения наполнения казны предоставлял определенным лицам право собирать налоги в тех или иных географических зонах страны. Указанным «сборщикам» позволялось оставлять у себя определенную часть сборов, что стимулировало заинтересованность в росте объемов собираемых платежей.

В средневековой Англии также имела место передача прав представителям знати на сбор налогов на определенной территории в обмен на услуги, оказываемые королевской власти. Кроме того, гражданам выдавались разрешения (франшизы) на продажу товаров на рынках, участие в ярмарках, занятие охотой и т.д. До наших дней в Великобритании продолжают действовать древние франшизы, предоставляющие их владельцам права на проведение ярмарок, содержание рынков, паромов и мостов.

Начало же использования франчайзинга в Европе непосредственно в коммерческой деятельности можно отметить в середине XIX в., когда пивовары передавали владельцам таверн эксклюзивные права на продажу своего напитка.

Франчайзинг в своем современном облике зародился во второй половине XIX века в США. Считается, что впервые «чистый» франчайзинг начал практиковаться с 1863 года компанией изобретателя знаменитых швейных машинок Й. Зингера.

*В послевоенное время в стране не было капиталов по развитию цепи торговых представительств по всей территории США, а домохозяйки не особо охотно шли на покупку дорогостоящего оборудования. И тогда руководство компании нашло необыкновенный способ по решению проблемы с поиском рынка сбыта: передача прав на продажу и обслуживание швейных машин компании на определенной территории независимым продавцам. Причем последние платили за машину 60\$, а продавали ее за 125\$.<sup>2</sup>*

Следующий этап в развитии современного франчайзинга начинается с 1898 г., когда корпорация «General Motors» стала привлекать независимые дилерские фирмы для сбыта своих автомобилей на территории, закрепленной за каждой из них. Дилеры должны были вложить собственный капитал, чтобы обеспечить высокий уровень обслуживания покупателей и тем самым поддерживать имидж фирмы-производителя. Кроме того, они обязывались не продавать на закрепленной за ними территории автомобили других производителей. Тем самым корпорация расширила свою распределительно-сбытовую (дистрибьюторскую) сеть способом, не требующим затрат собственного капитала.

С 1899 г. франчайзинг начинает практиковаться корпорацией «Coca-cola».

В начале XX в. франчайзинг в США проникает в сферу розничной торговли товарами массового спроса. В частности, на его основе впервые была организована общенациональная сеть универмагов «Woolworth».

Важной вехой в развитии франчайзинговых отношений стало появление так называемого «конверсионного франчайзинга». Конверсионный франчайзинг – это процесс вступления независимых предприятий во франчайзинговые сети с использованием единого бренда. Первыми здесь стали крупные нефтяные компании, которые в 20-х годах прошлого века предлагали независимым станциям технического обслуживания использовать свои бренды.

Позднее франчайзинг утвердился в сферах бытового обслуживания, досуга, развлечений. Возникли новые общенациональные сети, одной из

---

<sup>2</sup> Сосна С.А., Васильева Е.Н. Франчайзинг. Коммерческая концессия / С.А. Сосна, Е.Н. Васильева. - Москва: ИКЦ «Академкнига», 2005. – 375 с.

которых стала и «цепочка» киосков по продаже мороженого «Baskin Robbins».

*История компании Баскин Робинс – это история успеха двух двоюродных братьев. В 1945 году Ирвин Роббинс, работавший ранее приказчиком на молочной ферме своего отца, решил открыть свое собственное кафе, отличающееся от других качеством продукта, заботливым отношением к покупателю, а также созданием в кафе особой притягательной атмосферы.*

*Двоюродный брат Ирвина, Бертон Роббинс, вернувшись с фронтов второй мировой войны, также открыл свое кафе по совету отца Ирвина.*

*В 1947 году братья объединились. К 1948 году у братьев в управлении находилось уже 6 кафе.*

*«Наш оборот возрастал, но доходность уменьшалась, - рассказывал Роббинс, - мы с братом поняли, что для того, чтобы поддерживать работу на высоком уровне, принятом нами с самого начала, каждое кафе должно находиться под пристальным вниманием и постоянной заботой отдельного владельца, хозяина, т.е. человека, кровно заинтересованного в успехе конкретного кафе. Тогда мы решили продавать наши кафе тем, кто хочет открыть собственное дело». Таким образом, братья, сами того не подозревая, сформулировали суть современного франчайзинга.*

*Новый принцип работы принес его создателям дополнительный капитал, который позволил им быстро развить сеть кафе. Братья обратили свое внимание на расширение ассортимента мороженого. В 1953 году появился знаменитый девиз «31 сорт» - по одному на каждый день месяца. Тогда же было изменено название фирмы, и она стала носить всем известное название «Баскин Роббинс».*

*Шли годы, и небольшой магазинчик превратился в огромную компанию со своими заводами по производству мороженого и десятками тысяч сотрудников, перешагнув через страны и континенты. На сегодняшний день более 6700 кафе «Баскин Роббинс» расположены в 54 странах мира.*

*В 2014 году компания «Баскин Роббинс» заявила о желании и готовности выйти и на рынок Беларуси.<sup>3</sup>*

Заметное ускорение в развитии франчайзинга в США пришлось на послевоенные годы, начиная с 1950-х. Толчком к быстрому росту его наиболее популярных и распространенных форм послужили массовая автомобилизация населения, строительство густой сети автомагистралей, возникновение постоянных туристических потоков, что потребовало создания адекватного дорожного хозяйства, организации индустрии отдыха, размещения, питания и обслуживания десятков миллионов людей.

В это время начинает развиваться франчайзинг второго поколения, так называемый франчайзинг бизнес-формата, когда в пользование передается не только товарный знак, но и вся технология бизнеса, включая торговую матрицу, отделку помещения, вывеску и униформу сотрудников. В результате франчайзинг стал применяться как отличительный способ организации нового бизнеса, а не просто как способ распределения существующего товара. Постепенно франчайзинг бизнес-формата распространился по всему миру.

Именно в 50-е годы прошлого века возникли всемирно известные «империи» общепита, объединяемые такими мощными франчайзерами, как «McDonald's», «Kentucky Fried Chicken», «Seven Up», «Wimpy's Diner», несколько позднее – «Pizza Hut» и другие сети и «цепи» ресторанов, кафе, закусочных быстрого обслуживания. В гостиничном бизнесе широкую известность получили «Sheraton», «Hilton», «Holiday Inn» и др.

Однако настоящий бум в развитии франчайзинга наступил в 70-80-е годы и позднее, когда антитрестовское законодательство США существенно пересмотрело свои позиции по отношению к этой новой разновидности бизнеса. Так, в 1988 г. в США насчитывалось три тысячи компаний-франчайзеров примерно в 45 отраслях экономики, объединявших более 400 тысяч «точек» – франчайзи.<sup>4</sup>

По оценкам Комитета по малому бизнесу Палаты представителей Конгресса США, в 1990 г. франчайзинг составлял примерно треть объема

---

<sup>3</sup> История Баскин Роббинс [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://baskinrobbins.ru/mirovaya-istoriya/>

<sup>4</sup> Сосна С.А., Васильева Е.Н. Франчайзинг. Коммерческая концессия / С.А. Сосна, Е.Н. Васильева. - Москва: ИКЦ «Академкнига», 2005. – 375 с.

розничной торговли страны. К 1994 г. 350 американских фирм и их франчайзи владели более чем 32000 торговых предприятий в других странах.

За пределами США франчайзинг получил наибольшее распространение в Канаде: в 1986 г. здесь насчитывалось 1440 компаний-франчайзеров (из них 240 – американские), объединявших более 60000 франчайзи. К концу XX века на долю франчайзинга приходилось 40% объема розничной торговли Канады.

В ряде других стран статистика насчитывала: в Японии (1988 г.) 619 франчайзеров и 102397 франчайзи; во Франции (1991 г.) 600 и 33000 соответственно; в Великобритании (1990 г.) 379 и 18620; в Испании (1989 г.) 200 и 20000; в ФРГ (Западная Германия, 1989 г.) 180 и 9000; в Италии (1989 г.) 271 и 8432.<sup>5</sup>

### 1.1.2. Сущность франчайзинговых отношений

Для формирования единообразных подходов к понятию франчайзинговых взаимоотношений и их регулированию в 1960 г. была создана Международная Ассоциация Франчайзинга, а в 1972 г. – Европейская Ассоциация Франчайзинга. Также во многих странах появились национальные франчайзинговые ассоциации.

В результате было сформировано четкое определение франчайзинга, получившее в дальнейшем закрепление в нормах национального законодательства.

Согласно Руководству по франчайзингу Всемирной организации интеллектуальной собственности, **франчайзинг представляет собой форму отношений между независимыми компаниями и/или физическими лицами, в рамках которой одна сторона, располагающая разработанной системой ведения бизнеса, известной торговой маркой, фирменным стилем, ноу-хау, торговыми и/или производственными секретами, знаниями, опытом, репутацией и прочими нематериальными активами, разрешает другой стороне использовать эту систему на оговоренных условиях.**

Субъектами отношений в рамках франчайзинга являются два лица. То из них, которое обладает правами на марку или технологию, является

---

<sup>5</sup> Сосна С.А., Васильева Е.Н. Франчайзинг. Коммерческая концессия / С.А. Сосна, Е.Н. Васильева. - Москва: ИКИЦ «Академкнига», 2005. – 375 с.

**франчайзером.** Лицо, приобретающее возможность использовать принадлежащие франчайзеру права, называется **франчайзи.**

**Франшиза** – это пакет прав, которые франчайзер продает франчайзи, в том числе: право использовать свое имя, фирменный стиль, опыт, знания, технологии производства и управления, ноу-хау. Наличие франшизы позволяет последнему работать достаточно эффективно, даже при отсутствии предварительного опыта и знаний в соответствующей сфере бизнеса.

Суть франчайзинга заключается в тиражировании успешно работающего бизнеса, то есть в приобретении имиджа и технологий действующего предприятия, всесторонне апробированных на практике. При этом, как правило, франчайзер обязуется оказывать содействие в становлении бизнеса, обеспечивать техническую и консультационную помощь.

Франчайзер выступает в единственном числе. Франчайзи, работающих по договору с одним конкретным франчайзером, может быть несколько.

Успешно работающие франчайзеры насчитывают в своей структуре от нескольких десятков до нескольких сотен франчайзи, а в некоторых случаях сеть франчайзи включает тысячи предприятий.

По разным данным, от 30% до 40% всех мировых франчайзинговых сетей работают в сфере торговли, где ключевое место занимают рестораны и кафе быстрого питания, магазины продовольственных и промышленных товаров.

Франчайзинг является универсальным инструментом активизации предпринимательства, средством развития как малого, так и крупного бизнеса. Это обусловлено теми специфическими чертами, которыми обладает данная форма организации предпринимательской деятельности, а именно:

- ✓ помогать человеку вести бизнес самостоятельно, но при всесторонней поддержке;
- ✓ помогать компаниям эффективно расширяться, не неся больших затрат на создание и поддержание массивного административного комплекса и не испытывая трудностей в управлении широкой сетью корпоративных предприятий;
- ✓ помогать компаниям превратить свою существующую сеть в эффективный бизнес, способный расти и развиваться в условиях конкуренции.

Ключевыми принципами организации и функционирования бизнеса на основе франчайзинга являются:



- бренд, поскольку франчайзинг, в первую очередь, представляет собой покупку имени, под которым франчайзер уже занял свое место на рынке и завоевал определенную лояльность конечного потребителя. Именно использование одного бренда обеспечивает успех и скорость развития франчайзинговой сети на рынке. В то же время, использование известного бренда позволяет франчайзи быстро окупить вложенные в бизнес инвестиции, не тратя время на исследования потребительских сегментов и «приучение» потребителя к товару/услуге сети. Чем известнее бренд, входящий в пакет франшизы, тем дороже такая франшиза стоит. Также важно, чтобы бренд обладал легальной защитой (был зарегистрирован как товарный знак/знак обслуживания);
- наличие продукта или уникальной технологии (ноу – хау): привлекательность бизнеса через покупку франшизы состоит в том, что франчайзи не нужно вкладывать инвестиции в разработку продукта или технологии, они приобретаются у франчайзера. Продукт и/или технология делают бизнес конкурентоспособным – они должны создавать ценность для конечного клиента, а также привлекать достаточное количество потенциальных покупателей. Франчайзер и франчайзи должны прикладывать взаимные усилия к сохранению конфиденциальности данной информации;
- доход, достаточный для того, чтобы франчайзи мог выполнить свои финансовые обязательства перед франчайзером: в основе устойчивости франчайзинговой системы лежит доход франчайзи. Так как покупка франшизы является способом создания собственного бизнеса, доход от работы с применением такой франшизы должен позволить франчайзи рассчитаться по обязательствам перед франчайзером и остаться в размере, достаточном для заинтересованности франчайзи в этом бизнесе. Также важна прозрачность в формировании дохода и реальность данных о доходности, которые представляет франчайзер;
- высокий уровень стандартизации: франчайзер и франчайзи отвечают за то, чтобы качество товаров и услуг как во франчайзинговых точках, так и в собственных точках франчайзера было одинаковым. Поэтому система франчайзингового бизнеса должна быть представлена франчайзи таким образом, чтобы не

позволять расхождений в качестве конечного товара/услуги. Стандартизация обеспечивает возможность тиражирования точек на разных территориях;

- кодификация и простота процессов и операций: франчайзи должен пройти обучение при покупке франшизы, а франчайзер обязан передать ему навыки и знания по организации и осуществлению данного бизнеса. Франчайзинговая концепция должна быть пригодна для письменного изложения и передачи другому лицу, а также достаточно проста для того, чтобы франчайзи мог ее освоить и воспроизвести.

### **1.1.3. Современное состояние франчайзинга в мире**

В настоящее время франчайзинг известен и популярен практически во всем мире. Количество франчайзеров и соответственно франчайзинговых сетей растет достаточно высокими темпами. По данным Международной ассоциации франчайзинга в начале столетия в мире насчитывалось около 16,5 тысяч франчайзеров с более 1.2 млн. франчайзи, объем продаж сетей составляет 1.4 трлн. долларов США, занятость около 12 млн. человек. Признанными лидерами являются США (2000 франчайзеров), Корея (1300), Канада (1200), Бразилия (1000), Япония (1000).

*В Российской Федерации франчайзинг получил распространение с начала 1990-х г.г. Сегодня на российском рынке присутствуют большое количество известных иностранных брендов («Baskin Robbins», «Carls Jr», «Tutti Frutti», «Sbarro», «Xerox», «Kodak», «Benetton», «Subway» и многие другие).*

*Наряду с иностранными сетями активное применение на потребительском рынке и рынке услуг находят и национальные франчайзинговые системы. Широко внедряются лучшие стандарты и технологии, связанные с сетевыми формами организации обслуживания при использовании механизма франчайзинга (IC, ГМР «Планета Гостеприимства», «Тонус-клуб», «Инвитро» и др.).*

*Несмотря на колоссальные темпы роста рынка франчайзинга в последнее десятилетие (по показателям темпов роста Россия входит в число мировых лидеров на протяжении нескольких лет), эксперты Российской ассоциации франчайзинга указывают, что рынок франчайзинга России не только не достиг показателей стран-лидеров,*

*но и не приблизился к среднему уровню. Отмечается, что бизнес-круги и правительство страны видят огромные перспективы в развитии данной отрасли.<sup>6</sup>*

Сегодня франчайзинг наибольшее распространение получил в таких сферах, как:

**торговля** – франчайзи реализует фирменную продукцию франчайзера (от косметики до автомобилей);

**услуги**, в том числе:

- быстрое питание;
- автозаправки, автосервис, аренда машин;
- туризм, гостиничный бизнес;
- услуги для офиса (печатные, копировально-множительные, восстановление и заправка картриджей и др.);
- услуги по подбору персонала и временных работников;
- бухгалтерия и страхование;
- обучение и воспитание (школы вождения, детские сады);
- бытовые услуги (салоны красоты, химчистки, прачечные);
- доставка на дом (посылок, молочных продуктов и пр.);

**производство** – чаще всего в таких отраслях, как напитки, продукты питания, фармацевтика, оптика.

При этом нужно отметить, что франчайзинг продолжает свое активное развитие, и сегодня эту форму отношений можно встретить более чем в 80 отраслях предпринимательской деятельности.

*Начиная развитие с традиционных отраслей розничной торговли и общественного питания, сегодня франчайзинг проник в самые разные направления бизнеса и успешно в них используется. Франшизу предлагают такие «эксклюзивные» компании, как агентства по уборке мест преступлений, подготовке служебных собак, посредничеству в процессе развода. На белорусском рынке предлагаются франшизы музея шоколада, изготовления ледовых скульптур, центров помощи по получению иностранных виз.*

---

<sup>6</sup> Российская ассоциация франчайзинга. Все о франчайзинге [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://rusfranch.ru/franchising/>

Наглядными индикаторами состояния франчайзинга являются публичные рейтинги глобальных франшиз от различных международных изданий (например, Международной франчайзинговой ассоциации, журнала Entrepreneur) и специализированных интернет-порталов (FranchiseDirect, AllBusiness, Entrepreneur Magazine Franchise Zone).

Наиболее авторитетным является рейтинг Top 500 Franchises на 2015 год по версии журнала Entrepreneur. Первая десятка франчайзинговых сетей данного рейтинга представлена в таблице 1.

| <b>№</b> | <b>Изменение позиции в рейтинге</b> | <b>Название компании</b>        | <b>Первоначальные вложения</b> |
|----------|-------------------------------------|---------------------------------|--------------------------------|
| 1.       | +1                                  | Hampton Hotels                  | \$ 4-14 млн.                   |
| 2.       | -1                                  | Anytime Fitness                 | \$79 000 - 371 000             |
| 3.       | Без изменений                       | Subway                          | \$ 117 000 - 263 000           |
| 4.       | Новый                               | Jack in the box                 | \$ 1-2 млн.                    |
| 5.       | -1                                  | Supercuts                       | \$ 114 000 - 234 000           |
| 6.       | -1                                  | Jimmy John's Gourmet Sandwiches | \$ 331 000 - 520 000           |
| 7.       | Без изменений                       | Servpro                         | \$ 139 000 - 187 000           |
| 8.       | Без изменений                       | Denny's Inc.                    | \$ 1-3 млн.                    |
| 9.       | Без изменений                       | Pizza Hut Inc.                  | \$ 297 000 - 2 млн.            |
| 10.      | -4                                  | 7-Eleven Inc.                   | \$ 37 000 - 2 млн.             |

Таблица 1. Топ-10 франшиз по версии портала Entrepreneur, 2015г.

Возглавляет рейтинг компания Hampton Hotels, которой удалось подняться со второго места в 2014 г. на первое в 2015 г. Благодаря своей всемирно известной культуре гостеприимства, компания занимает первое место в рейтинге уже четвертый раз за пять лет. При этом за последний год Hampton Hotels были открыты в Англии, России, Польше, увеличив число отелей сети до 2 000 в 16 странах мира. В планах компании развитие в Китае, где планируется открытие 400 гостиниц в ближайшие несколько лет.

На втором месте рейтинга расположилась компания круглосуточно работающих спортклубов Anytime Fitness. Несмотря на потери в одну позицию, 2014 год был для франчайзера крайне успешным: в январе

компания приняла в свои ряды двухмиллионного клиента, а впоследствии открыла еще 350 новых спортивных залов. Сейчас центры Anytime Fitness работают во всех 50 штатах США, а также в 20 других государствах. В минувшем году компания впервые открыла точки в таких странах как Сингапур, Малайзия, Гонконг и Филиппины. При этом на будущее франчайзер строит не менее грандиозные планы и собирается открыть еще 350 заведений по системе франчайзинга в ближайший год.

Замыкает тройку лидеров известный франчайзер в сфере быстрого питания – компания Subway. На данный момент она располагает 42 920 ресторанами в 107 странах мира. При этом франчайзер заявляет о наличии возможности открыть еще 8 000 точек в США (в добавок к 27 000 уже действующим). Акцент делается на размещении ресторанов в непривычных на первый взгляд местах – ритейл-магазинах Walmart, а также холлах больниц.

На четвертом месте рейтинга расположился впервые попавший в него франчайзер Jack in the Box. Если в 2005 году франчайзинговые точки составляли лишь 25% ресторанов его сети, то на данный момент это число составляет уже около 80% от функционирующих 2 250.

Пятое место списка уверенно занимает сеть парикмахерских салонов Supercuts, потерявшая за год одну позицию. В 2012 году компания взяла курс на развитие сети и достигнутые результаты превзошли все ожидания – за последний финансовый год к сети присоединилось 144 новых франчайзи, открывших 124 салона в различных уголках США. Общее число точек составило более 2 500. По словам вице-президента отдела франчайзинга компании, большинство новых франчайзи не имели опыта в ведении парикмахерского бизнеса, однако благодаря успешной бизнес модели им удалось достигнуть желаемого. На данный момент они планируют дальнейшее открытие новых салонов.

Следует отметить, что большинство компаний, занимающих позиции в первой десятке рейтинга, удерживают свои позиции не первый год.<sup>7</sup>

Несмотря на то, что в международных рейтингах в основном представлены компании из США, франчайзинг продолжает набирать популярность и в других регионах мира.

---

<sup>7</sup> The Top 10 Franchises of 2015 [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.entrepreneur.com/slideshow/240719>

В таблице 2 представлен рейтинг компаний-франчайзеров, основанных за пределами Соединенных Штатов Америки, и вошедшие в топ 100 франшиз по итогам 2014 года.

| Место в рейтинге | Наименование                 | Отрасль                        | Страна происхождения |
|------------------|------------------------------|--------------------------------|----------------------|
| 10               | DIA                          | Супермаркеты                   | Испания              |
| 15               | InterContinental Hotel Group | Отели                          | Великобритания       |
| 29               | Groupe Casino Grocery        | Продуктовые магазины           | Франция              |
| 32               | Tim Hortons                  | Выпечка, кофе                  | Канада               |
| 33               | Yogen Fruz                   | Мороженое, замороженный йогурт | Канада               |
| 34               | Europcar                     | Аренда машин                   | Франция              |
| 38               | Carrefour                    | Супермаркеты                   | Франция              |
| 41               | Naturhouse                   | Продукты питания               | Испания              |
| 43               | Kumon                        | Центры детского развития       | Япония               |
| 53               | H&R Block                    | Персональные услуги            | Канада               |
| 58               | Action COACH                 | Бизнес услуги                  | Австралия            |
| 59               | Vom Fass                     | Продукты питания               | Германия             |
| 61               | Husse                        | Товары для животных            | Швеция               |
| 63               | Yves Rocher                  | Товары для здоровья и красоты  | Франция              |
| 67               | Groupe Auchan                | Супермаркеты                   | Франция              |
| 69               | The Pita Pit                 | Продукты питания               | Канада               |
| 73               | Tutor Doctor                 | Центры детского развития       | Канада               |
| 79               | Cartridge World              | Копировальные услуги           | Австралия            |
| 83               | Antal International Network  | Бизнес услуги                  | Великобритания       |
| 94               | 5aSec                        | Услуги уборки                  | Франция              |
| 98               | WSI Digital Marketing        | Компьютерные услуги            | Канада               |

Таблица 2 - Неамериканские франчайзинговые системы, вошедшие в TOP 100 по версии Franchise Direct в 2014г.

Помимо США, к странам-лидерам по количеству всемирно известных франчайзинговых брендов можно отнести также Канаду и Францию. Кроме того, по два франчайзинговых бренда было включено в рейтинг от Великобритании, Испании и Австралии.

Данные, отражающие число франшиз, включенных в рейтинг Top 100 Global Franchises 2014 в соответствии со страной компании-франчайзера, представлены на рисунке 1.

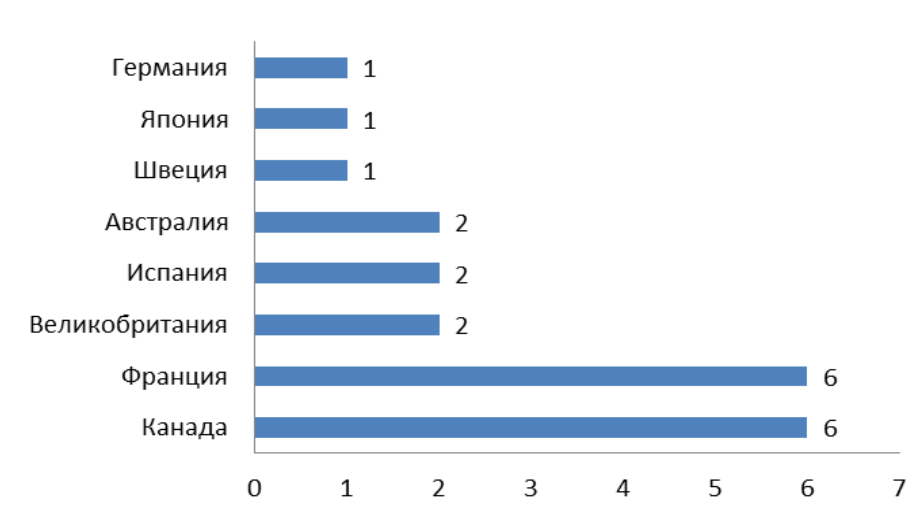


Рисунок 1 – Количество зарубежных франшиз в Топ-100 2014 года по стране происхождения

Анализируя отраслевой состав списка франшиз, можно отметить, что в наибольшем количестве представлены компании, связанные с предложением готовой еды, уборкой помещений и территорий, автоуслугами<sup>8</sup> (таблица 3).

| Отрасль                  | Количество |
|--------------------------|------------|
| Общественное питание     | 35         |
| Уборка                   | 9          |
| Автоуслуги               | 8          |
| Здоровье и красота       | 5          |
| Гостиницы                | 5          |
| Техобслуживание          | 5          |
| Копировальные центры     | 5          |
| Центры детского развития | 4          |
| Фитнес                   | 4          |
| Персональные услуги      | 4          |
| Минимаркет               | 3          |
| Супермаркеты             | 3          |
| Риэлторские услуги       | 3          |
| Бизнес услуги            | 2          |

<sup>8</sup> Top 100 Global Franchises 2014 [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.franchisedirect.com/information/top100globalfranchises2014top100overview/?r=427>

|                                |   |
|--------------------------------|---|
| Товары для дома                | 2 |
| Компьютерные и интернет услуги | 1 |
| Товары для животных            | 1 |
| Туристические услуги           | 1 |

Таблица 3 - Отраслевой состав списка Топ-100 мировых франшиз в 2014 г.

Таким образом, рынок франчайзинга имеет повсеместное развитие и давно стал глобальным. Ежегодно растет количество как франчайзеров, так и франчайзинговых предприятий. Мировыми лидерами данного направления бизнеса можно считать США, Канаду, Францию, Японию, Китай и Индию, при этом наибольшей популярностью и распространенностью отмечаются франчайзинговые сети сферы общественного питания.

В стране родоначальнице франчайзинга – США – данный способ ведения бизнеса является доминирующей формой предпринимательства. По последним данным сети франчайзинговых предприятий имеют почти 2300 компаний, осуществляющих деятельность в более чем 80 отраслях. Более того, франчайзинговые системы ежегодно продают товары на 1 триллион долларов, что составляет около 40% объема всех розничных продаж в США<sup>9</sup>.

## 1.2. Виды франчайзинга

В настоящее время выделяют четыре основных вида франчайзинга:

- товарный франчайзинг;
- производственный франчайзинг;
- сервисный франчайзинг;
- франчайзинг бизнес-формата.

### *Товарный франчайзинг*

При товарном франчайзинге франчайзи получает от франчайзера на льготных условиях товары для их дальнейшей реализации. При этом он приобретает право на продажу и сервисное обслуживание под торговой маркой франчайзера. Изготовителем товаров может быть как сам франчайзер, так и другие компании.

---

<sup>9</sup> Шейн Скотт А. От мороженого к интернету / А. Шейн Скотт. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2006. – 208 с.



Франчайзер поставляет франчайзи определенный товар в рамках оговоренного ассортимента для продажи по оговоренной технологии. В отличие от дилерских договоров, в рамках соглашений о торговом франчайзинге детально прописываются требования к технологии продаж и условия использования товарного знака. Кроме того, франчайзер обеспечивает франчайзи рекламной, консультационной и информационной поддержкой, предоставляя также услуги обучения и стажировки персонала.

Такой подход дает гарантию производителям в том, что их товары попадут к покупателям точно в таком виде, в каком они были созданы. При этом имя и торговая марка компании получают широкое распространение.

Чаще всего товарный франчайзинг используется при розничной продаже автомобилей, велосипедов, алкогольных и безалкогольных напитков, бытовой техники, косметики и др. В нашей стране товарный франчайзинг в наибольшей степени представлен в сфере розничной торговли одеждой, обувью, аксессуарами.

Товарный франчайзинг выгоден франчайзеру в силу того, что обеспечивает продвижение его товарного знака и расширение сети сбыта при минимальных капитальных и текущих затратах. Для франчайзи товарный франчайзинг дает возможность осуществлять торговлю товаром, который широко известен среди потребителей. Примерами создания франчайзинговой сети, предлагающей товарную франшизу, могут служить белорусские компании – производитель корсетных изделий и женского нижнего белья Milavitsa, производитель одежды и белья Mark Formelle.

### ***Производственный франчайзинг***

Производственный франчайзинг предполагает передачу франчайзером запатентованных технологий и сырья для производства определенного продукта. Чаще всего при этом франчайзер производит и поставляет франчайзи определенные ингредиенты, технология производства которых не разглашается.

Франчайзинговый пакет, как правило, включает в себя:

- ✓ приобретение на льготных условиях специального оборудования для производства;
- ✓ требования к производственным и складским помещениям;
- ✓ руководство по организации производства;
- ✓ инструкции по управлению производственным персоналом;

- ✓ право использования защищенных патентами технологий и торговой марки.

Производственный франчайзинг имеет много общих черт с лицензионным соглашением. Однако франчайзинговый договор, как правило, шире по объему прав и обязанностей сторон, чем лицензионный. Кроме того, франчайзи, в отличие от лицензиата, обычно ассоциируется с франчайзером и является представителем его товаров (услуг).

В наибольшей степени этот вид франчайзинга представлен в производстве безалкогольных напитков. Практически все предприятия, осуществляющие разлив и упаковку продукции таких известных компаний, как «Coca Cola», «Pepsi Cola» и другие, осуществляют свою деятельность в рамках производственного франчайзинга. При этом франчайзер продает франчайзи необходимые для производства концентраты.

### ***Сервисный франчайзинг***

В рамках сервисного франчайзинга франчайзер предоставляет право на продажу услуг под своей торговой маркой, а также осуществляет передачу оборудования, технологий продажи и обслуживания клиентов, контролирует все аспекты их применения.

Примерами такой схемы могут служить многочисленные сети «быстрых» закусочных. Каждая вновь открываемая точка должна соответствовать стандартам фирменного стиля (дизайн помещений, одежда персонала), а также строго соблюдать заданную технологию производства (например, в приготовлении блюд).

Основная направленность сервисного франчайзинга – высокий уровень обслуживания потребителей.

Благодаря совместной политике, проводимой франчайзером и франчайзи, потребителю становится быстро известно, какое количество и качество услуг ему может быть гарантировано на предприятиях определенной торговой марки. Потребитель идентифицирует правообладателя и пользователя товарной марки, что дает дополнительные импульсы развитию франчайзинговой системы.

Сервисный франчайзинг применим во всех направлениях сферы услуг, в том числе в туристическом и гостиничном бизнесе, в области недвижимости, трудоустройства, образовательной деятельности, в сфере общественного питания.

В Республике Беларусь сервисный франчайзинг представлен, например, белорусскими сетями детских развивающих центров «Лесенка», туристических агентств Orajjet, а также одной из крупнейших мировых сетей агентств недвижимости ReMax.

### ***Франчайзинг бизнес-формата***

При франчайзинге бизнес-формата франчайзер, кроме прав на использование товарного знака, передает франчайзи отработанную модель организации и ведения бизнеса.

Франчайзинг бизнес-формата предполагает составление франчайзером обширного пакета сопутствующих аренде торговой марки документов, так называемого Руководства по ведению бизнеса, включающего в себя детальные технологии ведения бизнеса и правила, вплоть до параметров работы с недвижимостью (месторасположение, интенсивность людских потоков, диапазон арендной ставки и так далее), оформления интерьера помещений, освещения, расположения мебели, внешнего вида сотрудников, специфики работы с поставщиками, рекламной политики и т.д. Характерной чертой франшиз бизнес-формата является наличие подробной финансовой модели, на основании которой франчайзи может планировать и строить свою деятельность.

В результате франчайзи полностью идентифицируется с франчайзером и фактически становится частью его общей корпоративной системы.

*Пионером, так называемого франчайзинга бизнес-формата, был основатель McDonald`s Рэй Крок (Ray Kroc). Его заслугой является не только изобретение мясного клопса между двумя половинками хлеба, но и разработка соответствующей дизайну ресторана рекламы и постоянного надзора за качеством.*

*В марте 1955 года Рэй Крок основал собственную фирму. Запись в Коммерческом Регистре гласила: McDonald`s System, Inc.*

*Задолго до этого события, в 1945 году он, будучи коммивояжером, продающим молочные миксеры, зашел в ресторан, управляемый братьями МакДональдами, расположенный в Сан-Бернардино на Западе США. Наблюдая за работой ресторана, он убедился в его необычайной популярности у клиентов.*

*Это побудило его обратиться к владельцам за покупкой лицензии на право открытия такого же ресторана, а вскоре он и сам стал*

*торговать данной системой организации ресторанного бизнеса. В результате, из ресторана в глухой провинции развилась всемирная сеть, насчитывающая сегодня более 14000 предприятий.*

Во многих случаях, как это, например, происходит в сетях фаст-фуд McDonald's, франчайзинговые точки обслуживаются централизованными поставщиками продуктов и следуют единому подходу в части технологического процесса, ассортимента, стиля обслуживания и так далее.

Исключения в виде незначительных отклонений от стандарта допускаются очень редко. К примеру, несмотря на то, что во всем мире в ресторанах сети McDonald's напитки, содержащие алкоголь, не входят в ассортимент продукции, в Германии и Чехии в меню включено пиво, поскольку оно является неотъемлемой частью национальной культуры.

Франчайзер при таком виде франчайзинга может быть предприятием, добывающим сырье, производителем, оптовым или розничным торговцем, предприятием сферы услуг, а может быть только владельцем прав, которые по договору передаются франчайзи на определенных условиях.

В настоящее время франчайзинг бизнес-формата пользуется очень высокой популярностью. Например, в США, по оценкам экспертов, на сегодняшний день франчайзинг бизнес-формата составляет около 75% от общего количества франчайзинговых соглашений.

В нашей стране франчайзинг бизнес-формата предлагают белорусские сети городских кафе «Pizza Smile», фаст-фуд кафе GooDburger.

### **1.3. Роль франчайзинга в развитии экономики**

Активное развитие франчайзинга во всем мире свидетельствует о наличии явных преимуществ данной формы деловых отношений, позволяющих ее участникам получать обоюдные конкурентные преимущества.

Помимо выгод для участников системы, франчайзинг является мощным стимулом развития для экономики в целом.

**Во-первых, франчайзинг – это эффективная организационная форма расширения и мультипликации успешных моделей бизнеса и современных технологий (как зарубежных, так и отечественных).**

Франчайзинг, с одной стороны, позволяет лидерам бизнеса на взаимовыгодной основе передавать свои отработанные технологии

производства и управления другим предпринимателям, а также расширять свои сферы влияния. С другой – это возможность для начинающих предпринимателей выбирать те модели и технологии, которые доказали свою результативность на практике.

Франчайзинг является наиболее удобной и полноценной формой для распространения в масштабах страны передовых и инновационных технологий, как международных, так и национальных. Распространение технологий в целом по стране позволяет снизить различие между регионами и крупными центрами. Расширение масштабов и мультипликация именно успешных моделей бизнеса и технологий ведет к **повышению общей эффективности экономики**, что проявляется в более высоких темпах экономического роста, увеличении занятости и повышении уровня жизни населения. Кроме того, развитие франчайзинга влечет за собой и развитие инфраструктуры в целом, включая современные торговые и производственные площади, передовые системы учета и анализа деятельности, иные системы и структуры, необходимые для развития бизнеса.

Немаловажно и то, что франчайзинг стимулирует франчайзера к дальнейшему совершенствованию своего бизнеса. Для того, чтобы продавать право на тиражирование бизнеса, его владелец должен быть, прежде всего, лидером в своей сфере. После же создания франчайзинговой сети, совершенствование бизнеса вообще становится основной задачей франчайзера.

В данной связи нельзя не отметить и тот факт, что как франчайзи, так и франчайзер в своей деятельности должны обеспечить единое качество товаров/услуг во всех точках сети, что также ведет к совершенствованию условий осуществления предпринимательской деятельности и повышению удовлетворенности потребителей в целом.

**Во-вторых, франчайзинг – это инструмент повышения общей культуры предпринимательских отношений.**

Учитывая тот факт, что франшиза в общем виде представляет собой комплекс прав, передаваемых франчайзером, развитие франчайзинга влечет за собой упорядочение отношений по использованию интеллектуальной собственности. Франчайзинг диктует четкие правила использования как средств индивидуализации в гражданском обороте (товарные знаки, фирменные наименования, пр.), так и нераскрытой информации, в том числе ноу-хау, франчайзера. Использование франчайзинга требует от компании

найти легальную форму защиты передаваемых технологий от незаконного копирования и возлагает на стороны ответственность за соблюдение порядка использования переданных прав (включая использование ноу-хау как в рамках договора, так и после его окончания).

Обязанность франчайзера по установлению единых стандартов работы, обучению и поддержке своих франчайзи порождает внедрение комплексной системы практического обучения предпринимательству без создания специальных учебных программ и структур.

Франчайзинг представляет собой эффективный способ кооперации малого и крупного бизнеса. В этом союзе сочетаются, с одной стороны, опыт, ресурсы и мощь компании-франчайзера, а с другой стороны – энергия и инициативность франчайзи. Такое сотрудничество позволяет сторонам выполнять те функции, в которых они наиболее сильны. А своеобразное разделение труда дает возможность участникам франчайзинговых отношений экономить средства на эффекте масштаба.

Немаловажным является и тот факт, что франчайзинг повышает прозрачность бизнеса. С первую очередь, тиражирование целесообразно только для абсолютно законных и прозрачных механизмов осуществления предпринимательской деятельности. Кроме того, франчайзер по отношению к франчайзи становится своеобразным контролирующим органом, он финансово заинтересован в том, чтобы франчайзи отражал в отчетных документах полную и реальную картину своей деятельности.

**В-третьих, франчайзинг – это действенный механизм развития малого и среднего бизнеса.**

Старт бизнеса через покупку франшизы снижает риски начинающего предпринимателя в несколько раз. Поддержка со стороны франчайзера на этапе освоения рынка и организации бизнеса придает вновь созданному предприятию гораздо большую финансовую устойчивость и предотвращает возможность раннего банкротства. Обучение персонала, расходы на рекламу и разработку маркетинговых планов – все это зачастую непосильная ноша для любого малого предприятия, тем более для начинающего. Франчайзинг, обеспечивая решение этих проблем, нивелирует уязвимость малого бизнеса не только на начальной стадии его развития, но и в процессе дальнейшего функционирования. Заключив договор франчайзинга, владелец малого бизнеса получает возможность освоения новых рынков, благодаря репутации франчайзера и его поддержке. Предоставленная технология бизнеса,

разработанная методика ведения дела и материальная помощь позволяют малому предприятию вполне успешно конкурировать на рынке.

Франчайзи – это как раз-таки тот самый бизнесмен-новичок, которому франчайзер предоставляет проверенную бизнес-идею, готовые маркетинговые технологии, методы ведения дел, рецепты, обучение, снабжение, помощь в развитии и рекламу. И что самое главное – франчайзер делится с подопечными собственным опытом. Это во многом гарантирует избежание ошибок и неудач.

Именно поэтому франчайзинговое предприятие – это способ построить едва ли не самый перспективный малый бизнес. Не случайно в США в области франчайзинга сосредоточено около 60% малого бизнеса.

Указанная причина позволяет вовлечь в бизнес тех людей, которые обладают организаторскими способностями, но не уверены в своих силах и навыках, не обладают собственной уникальной бизнес-идеей. Таким людям легче начать заниматься предпринимательством под «покровительством» лиц и организаций, уже добившихся положительных результатов.

Таким образом, широкое распространение франчайзинговых систем позволяет значительно повысить экономическую активность населения

**В-четвертых, франчайзинг – это эффективная модель привлечения инвестиций в экономику.**

Франчайзинг, являясь, как было отмечено выше, формой развития бизнеса и повышения экономической активности населения, позволяет использовать накопленные (в денежной или имущественной форме) сбережения для вложения в собственное дело. Мобилизация же небольших объемов капитала частных лиц для организации новых компаний обеспечивает стабильный источник средств для инвестирования, а, следовательно, и для экономического роста в целом.

Представляя собой форму организации бизнеса со сниженными рисками, франчайзинг также активизирует и деятельность профессиональных инвесторов и финансовых институтов. Эксперты отмечают, что привлечение финансирования для создания новой компании значительно проще в случае реализации франчайзингового проекта, по сравнению с самостоятельным стартом бизнеса.

Развитие франчайзинга влечет и увеличение инвестиционной привлекательности страны в целом, т.к. инвесторы обращают внимание на присутствие в регионе крупных международных компаний и известных брендов.

**Дополнительно следует отметить и тот аспект, что франчайзинг, предоставляя возможности для международного развития компаний, позволяет значительно расширить территориальное присутствие национальных сетей.**

Так, в Соединенных Штатах Америки, являющихся лидером в развитии франчайзинговых сетей, франчайзинг определен как самый быстрорастущий вид американского экспорта. 90% всех франчайзеров страны планируют выйти на международный рынок, а примерно половина всех франчайзи, появившихся за последнее десятилетие, находятся за пределами США.

#### **1.4. Особенности договорного регулирования франчайзинговых отношений**

Специфика франчайзинга как формы организации бизнеса состоит в том, что франчайзи осуществляет свою деятельность под товарным знаком франчайзера, используя его репутацию и имидж. В связи с этим большинство конечных потребителей идентифицирует его с франчайзером по фирменному стилю и особенностям работы.

Именно поэтому для успешного ведения бизнеса и недопущения негативного воздействия на общий имидж и рыночную репутацию франчайзинговой сети франчайзер обеспечивает франчайзи инструкциями по осуществлению предпринимательской деятельности, различными формами поддержки и регулирует определенные аспекты его деятельности.

Отношения франчайзера и франчайзи юридически оформляются договором. Договор франчайзинга имеет многогранный характер и несет в себе признаки других договорных форм. Вместе с тем, это самостоятельный вид договора, регулирующий специфический вид сотрудничества сторон, которое в такой форме комплексно не подпадает под другие виды договорных отношений.

Как правило, в договоре франчайзинга присутствуют элементы различных договорных институтов, в том числе:

- лицензионного договора – в части использования франчайзи прав на объекты интеллектуальной собственности и средства индивидуализации франчайзера;
- о совместной деятельности – в части сотрудничества сторон для достижения общих целей по расширению рынков сбыта,



обеспечению должного качества предоставляемых товаров, работ или услуг;

- об оказании услуг – в части оказания франчайзером консультационных и технических услуг франчайзи, а также его обучения;
- поставки – в части приобретения пользователем товаров, необходимого оборудования, сырья, технологической документации.

Следует отличать договор франчайзинга от сходных обязательств. Наиболее близкими к договору франчайзинга являются лицензионные договоры, предусматривающие передачу права на использование объектов интеллектуальной собственности. В отличие от лицензионного договора, франчайзинговый договор устанавливает передачу франчайзи целого комплекса прав. В такой комплекс включаются и деловая репутация, и определенный объем коммерческого опыта правообладателя, и нераскрытая коммерческая информация. Среди иных отличий можно выделить следующие:

- во франчайзинге существует полный контроль над деятельностью франчайзи, в то время как лицензиар больше заинтересован в получении роялти и осуществлении надзора за надлежащим использованием лицензии, чем в своем участии в управлении деятельностью;
- целью франчайзинговых соглашений всегда является создание новых предпринимательских комплексов, а для лицензионных договоров не имеет значения цель такого использования;
- договор франчайзинга применяется только в предпринимательской деятельности, в то время как лицензионный договор используется в различных сферах действия субъектов гражданского права.
- условия лицензионного договора не обязывают участников работать в единой системе. Договором франчайзинга же предусматривается обязательная работа участников в единой системе – франчайзинговой сети.

Говоря об отличии договора франчайзинга от совместной деятельности, следует отметить юридическую независимость франчайзи – предлагая потребителям товары или оказывая услуги с использованием фирменного наименования или товарного знака (знака обслуживания) франчайзера, франчайзи действует от своего имени и в большинстве случаев

несет самостоятельную имущественную ответственность по своим обязательствам.

Отличие франчайзингового договора от договора поставки или договора на возмездное оказание услуг состоит в целях взаимодействия сторон соглашения, больших обязательствах франчайзера по отношению к франчайзи, а также более тесной связи между франчайзером и франчайзи.

Предметом регулирования договора франчайзинга является передача франчайзером комплекса прав, включающего права на использование средств индивидуализации, принадлежащих франчайзеру, а также нераскрытой информации, обеспечивающей конкурентное преимущество франчайзера на рынке. Данный комплекс передается франчайзи для организации предпринимательской деятельности.

Во франчайзинговом соглашении оговариваются обязанности обеих сторон – франчайзера и франчайзи.

В обязанности франчайзера обычно включаются:

- ✓ передача прав на использование товарного знака;
- ✓ передача пакетов документов, включая описания ноу-хау, технологий ведения бизнеса, производственных стандартов и секретов;
- ✓ поддержка франчайзи на этапе открытия бизнеса (рекомендации и согласование места расположения, оснащение помещений, разработка концепции и архитектурного решения, консультация по оформлению франчайзинговой точки, проведение промо-акций, помощь в подборе персонала и его обучении и т.д.);
- ✓ обеспечение постоянной поддержки франчайзи во время ведения бизнеса, включая повышение квалификации, поддержку в управлении, проведение маркетинговой деятельности и предоставление оперативных услуг по требованию франчайзи;
- ✓ заключение и поддержка эксклюзивных договоров о поставках (франчайзер, как правило, имеет возможность вести переговоры с крупнейшими поставщиками сырья и оборудования на более выгодных условиях. Полученные таким образом скидки позволяют франчайзи значительно уменьшить свои затраты);
- ✓ проведение регулярного контроля качества работы франчайзи.

Обязанностями франчайзи обычно являются:

- ✓ выплата первоначального и регулярных взносов за пользование франшизой;
- ✓ приобретение или аренда оборудования, соответствующего стандартам ведения бизнеса франчайзера;
- ✓ обеспечение соответствия качества производимых на основании соглашения товаров, выполняемых работ или услуг уровню качества, предоставляемого непосредственно самим франчайзером или стандартам качества, определенным им;
- ✓ соблюдение стандартов и технологий франчайзера, а равно выполнение иных требований франчайзера, направленных на обеспечение качества реализуемых товаров/оказываемых услуг;
- ✓ предоставление клиентам всех дополнительных услуг, на которые они могли бы рассчитывать со стороны непосредственно франчайзера;
- ✓ информирование клиентов наиболее очевидным способом об использовании фирменного наименования и товарного знака или других способов индивидуализации компании-франчайзера в рамках франчайзингового соглашения;
- ✓ неразглашение секретов производства франчайзера и другой полученной от него информации конфиденциального характера;
- ✓ предоставление субфранчайзинга, если это предусматривается по франчайзинговому соглашению;
- ✓ выполнение разработанных франчайзером программ развития бизнеса.

Во франчайзинговых отношениях присутствуют, как правило, три вида платежей:

- ✓ вступительный (паушальный) взнос;
- ✓ роялти;
- ✓ дополнительные платежи.

***Вступительный (паушальный) взнос*** выплачивается франчайзи в качестве первоначальной платы за получение лицензионного комплекса. Его сумма зависит от отрасли бизнеса, внутренних стандартов и амбиций франчайзера (составляет, как правило, 5-10% от совокупной стоимости создания одной франчайзинговой точки). Необходимо учитывать, что размер паушального взноса сильно зависит от известности бренда франчайзера – чем он известнее, тем большую сумму придется заплатить франчайзи.

**Роялти** – периодические выплаты, производимые франчайзи франчайзеру (ежемесячно, ежеквартально или ежегодно) за использование комплекса переданных прав, а также за предоставляемую франчайзером техническую и информационную поддержку, обучение и консалтинг. В большинстве случаев они исчисляются в виде доли от товарооборота франчайзи, но иногда франчайзер устанавливает фиксированные выплаты, независимые от оборота. Как правило, франчайзи негативно относятся к обязанности выплаты роялти, но необходимо понимать, что именно роялти позволяют франчайзеру осуществлять текущую поддержку своих франчайзи, а также гарантируют заинтересованность франчайзера в успехе франчайзи (в наибольшей степени роялти в размере процента от товарооборота франчайзи).

**Дополнительные платежи** встречаются не во всех договорах. Осуществляются они либо в разовом порядке, либо периодически. Цель таких платежей – как правило, маркетинговая деятельность, покупка оборудования (если оборудование уникальное и дорогостоящее), развитие франчайзинговой сети.

Кроме того, франчайзи должен также следовать требованиям франчайзера об **инвестициях в развитие франчайзингового предприятия**, чтобы соответствовать условиям франчайзера, которые установлены в договоре.

*По данным Международной ассоциации франчайзинга, начальная плата для большинства франчайзеров находится в диапазоне от \$20000 до \$28000. Периодические же платежи франчайзи в среднем варьируются от 3% до 6% от объема продаж.*

*Эксперты рекомендуют акцентировать внимание на величине совокупных затрат, необходимых для открытия франчайзинговой точки. Для большинства франчайзинговых сетей мира этот показатель находится в диапазоне от \$20000 до \$1000000, в зависимости от типа франшизы, сферы бизнеса, прав на недвижимость и земельный участок (аренда или приобретение в собственность).*

*В среднем объем инвестиций, необходимый для создания одной франчайзинговой точки, включая стоимость недвижимости, составляет около \$320000.*

*Предложения франшиз сегодня различаются как по отраслям, так и по суммам инвестиций. Без преувеличения можно сказать, что*

*предприниматель может найти для себя франшизу практически на любую сумму имеющихся инвестиций. Для потенциальных франчайзи из нашей страны актуальные предложения франшиз сегодня варьируются по сумме инвестиций от \$1500 до \$5 000 000. Этот факт отражает общемировые тенденции. Так, уже упоминавшийся рейтинг Entrepreneur's 2015 Franchise 500 публикует, в том числе, и рейтинг франшиз с невысокими инвестициями. В топ 10 этого рейтинга вошли франшизы с суммами инвестиций от \$2000-\$4000.*

Таким образом, франчайзинговый договор детально определяет порядок функционирования франчайзингового предприятия, не нарушая при этом его экономической и юридической самостоятельности.

В зависимости от объема прав, передаваемых франчайзером, выделяют:

- стандартный франчайзинг;
- мастер-франчайзинг.

При покупке **стандартной франшизы** франчайзи получает право на открытие одной франчайзинговой точки на территории, определенной сторонами (обычно в конкретном месте). При этом, франчайзер имеет право заключить договор франчайзинга и с другими лицами в этом же населенном пункте с соблюдением ограничений, установленных договором (например, не ближе, чем в 2 километрах от точки действующего франчайзи, или не более, чем одну франшизу на каждые 100 000 жителей населенного пункта, или не более, чем 3 франшизы на весь населенный пункт). Если ограничений в договоре не установлено, а франчайзи приобрел права на деятельность в конкретном объекте, то франчайзер имеет право продать неограниченное число франшиз в любом из одобренных им мест.

Покупая же **мастер-франшизу** франчайзи приобретает эксклюзивные права на развитие данной франшизы в определенном регионе. Как правило, мастер-франшиза приобретается на продолжительный период (от 10 лет) и устанавливает число франчайзинговых точек, которые должны быть открыты франчайзи за этот период. Обычно в таких договорах устанавливается обязанность франчайзи открыть несколько франчайзинговых точек самостоятельно, а затем, он может передавать полученные права и другим лицам, т.е. франчайзи сам становится франчайзером в своем регионе и сам развивает здесь франчайзинговую сеть, открывая собственные точки и продавая франшизы. Мастер-франчайзинг обычно используется компаниями

для выхода на зарубежные рынки с языковыми, законодательными, культурными преградами. В таком случае самостоятельная продажа стандартных франшиз требует от компании огромных инвестиций в исследование рынка и подготовку к выходу на него, а взаимодействие с единственным мастер-франчайзи значительно упрощает процедуру выхода на дальние рынки. Стоит отметить, что большинство европейских компаний-франчайзеров предлагают для приобретения белорусскими франчайзи исключительно мастер-франшизы.

Также франшизы могут различаться по степени ограничений, накладываемых франчайзером. Классический франчайзинг предполагает строгий отбор потенциальных франчайзи, регистрацию договора в уполномоченных органах, обучение, определение жестких корпоративных стандартов, жесткий контроль за ведением бизнеса, регулярную отчетность перед франчайзером. По оценкам экспертов, классический франчайзинг плохо приживается на постсоветском пространстве, где не развита правовая культура использования интеллектуальной собственности.

Альтернативой в нашем регионе выступает так называемый «свободный» франчайзинг, который предполагает почти полную свободу для франчайзи в организации бизнеса. По своей сути данный вид франчайзинга близок к обычному дилерству, но с добавлением товарного знака, обучения, консультаций, особых условий. В свободном франчайзинге могут быть установлены небольшие платежи (как правило, выбор делается в пользу увеличения паушального взноса и уменьшения роялти), а также очень мягкие требования к франчайзи.

### **1.5. Этика во франчайзинге**

Франчайзинг является партнерским бизнесом, поэтому в его системе крайне важны вопросы соблюдения этических норм поведения сторон. Независимо от территориальных размеров франчайзинговой сети, ее структуры, числа и состава участников, других особенностей существуют известные принципы и нормы отношений между франчайзером и «сетью», равно как и между самими франчайзи. Источником таких принципов и норм служат не только законодательство о франчайзинге и антимонопольное законодательство, но и в значительной степени общие этические начала и обычаи договорно-обязательственного права, воплощенные в таких

традиционных понятиях, как «справедливость», «добрые намерения», «честная конкуренция», «добросовестная торговая практика» и т. п.<sup>10</sup>.

Наиболее распространенным случаем нарушения этики со стороны франчайзи является ситуация, когда франчайзи, научившись методам и технологии ведения бизнеса под патронажем франчайзера, расторгает под любым благовидным предлогом договор франчайзинга и открывает собственный бизнес под другим брендом. Франчайзеры стремятся обезопасить себя от такого нарушения путем введения в договор франчайзинга ограничения для франчайзи заниматься аналогичным видом деятельности в течение определенного периода после расторжения договора. Данная норма является стандартной для договора франчайзинга и используется довольно часто.

Типичными нарушениями этики со стороны франчайзера являются следующие случаи:

- 1) франчайзер при продаже франшизы заведомо завышает показатели доходности, давая при этом неточные данные или завышенные обещания;
- 2) франчайзер завышает величину единовременного платежа или платежей за предоставляемое специализированное оборудование и после совершения сделки практически теряет интерес к деятельности франчайзи;
- 3) компания использует лишь термин франчайзинг для развития на деле своего сетевого бизнеса;
- 4) при купле-продаже готового бизнеса преувеличиваются данные о размерах сети франчайзинговых предприятий, тем самым покупатель франшизы вводится в заблуждение относительно масштабов бизнеса.

Франчайзи в меньшей степени защищен от злоупотреблений со стороны франчайзера, поэтому единственной рекомендацией по снижению риска столкнуться с такими нарушениями является тщательная проверка франшизы и компании-франчайзера до заключения договора и осуществления платежей.

Интересным способом минимизации рисков по введению в заблуждение франчайзи неполной и/или недостоверной информацией о франшизе и франчайзере является описание франчайзингового предложения, используемое в США. Для соответствия требованиям федеральных законов франчайзеры в США могут воспользоваться единым циркуляром

---

<sup>10</sup> Сосна С.А., Васильева Е.Н. Франчайзинг. Коммерческая концессия / С.А. Сосна, Е.Н. Васильева. - Москва: ИКЦ «Академкнига», 2005. – 375 с.

франчайзинговых предложений (UFOC), разработанным Федеральной торговой комиссией (Federal Trade Commission, FTC). В настоящее время встречается и другое название данного документа – Franchise disclosure document (Описание франчайзингового предложения)<sup>11</sup>.

Данный документ был создан в 1975 году и признан большинством штатов. Предпочтительное использование этого документа большинством государственных регулятивных органов свидетельствует о том, что большинство франчайзеров, заинтересованных в продаже франшиз, выбрали именно этот вариант.

UFOC является стандартным документом, то есть все франчайзеры должны предоставить информацию по одним и тем же 23 пунктам. Далее представлен список всех позиций, которые франчайзеры должны раскрыть своим будущим франчайзи.

Обязательный перечень UFOC:<sup>12</sup>

1. Франчайзер и его предшественники
2. Опыт лиц, присоединившихся к франчайзеру
3. Информация о судебных процессах
4. Информация о предыдущих банкротствах
5. Первоначальный взнос
6. Другие взносы
7. Начальные инвестиции
8. Ограничения франчайзи в отношении источников снабжения
9. Обязанности франчайзи
10. Финансирование
11. Обязанности франчайзера
12. Территория
13. Торговые марки и сервисные знаки
14. Патенты и авторские права
15. Обязанности франчайзи по участию в бизнесе
16. Ограничения франчайзи по продаже товаров и услуг
17. Сроки возобновления договора и прекращения
18. Мероприятия с привлечением общественных деятелей

---

<sup>11</sup> Wikipedia. Franchise disclosure document [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [http://en.wikipedia.org/wiki/Franchise\\_disclosure\\_document](http://en.wikipedia.org/wiki/Franchise_disclosure_document)

<sup>12</sup> См.: Шейн Скотт А. От мороженого к интернету / А. Шейн Скотт. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2006. – 208 с.



19. Требования о доходах
20. Статистическая информация о системе
21. Проверенные финансовые отчеты
22. Контракты
23. Подтверждение о получении

UFOC содержит достоверную детальную информацию как о франчайзере, так и о самой франшизе, что позволяет потенциальным франчайзи сделать осознанный и разумный выбор о вложении своих инвестиций.

При этом 21 позиция из перечня UFOC отражает сведения о франчайзере, и только два пункта содержат информацию, относящуюся к франчайзинговому предложению. Более того, пункт 19 является факультативным, несмотря на то, что информация о финансовой деятельности действующих франчайзи является крайне важной для потенциальных клиентов. Если франчайзер все же предоставляет данные сведения, то они должны быть достоверны и подкреплены соответствующими доказательствами. Как правило, в данном пункте указывается число франчайзи, предоставивших свою финансовую информацию, их процентное соотношение по отношению к общему числу франчайзи, а также размер их точек. Указываются также валовый доход, объем продаж и дисперсия в зависимости от региона размещения. Чистая прибыль, как правило, не указывается, поэтому иногда даже при наличии имеющейся информации, трудно определить действительно ли предприятие получает хорошую прибыль и высокую рентабельность.

Пункт 20 содержит актуальную информацию о числе предприятий сети, случаях расторжения, непродления договора, а также продажи или передачи прав.

Кроме того, предоставляется контактная информация о действующих и бывших франчайзи, у которых потенциальный клиент может узнать интересующие его детали.

Согласно правилам, установленным Федеральной торговой комиссией, документ UFOC должен быть предоставлен потенциальному франчайзи для ознакомления не позднее 14 дней до даты подписания франчайзингового договора или осуществления каких-либо выплат франчайзеру или мастер-франчайзи. При этом в 13 штатах США требуется регистрация данного документа государственными органами и публичное обнародование.

Согласно Википедии сейчас UFOC называется как franchise disclosure document (Описание франчайзингового предложения), но на других сайтах все еще используется UFOC.

В целях развития и защиты франчайзинга, а также продвижения единообразного понимания отношений франчайзинга и внедрения этических норм во франчайзинге, создаются и развивают свою деятельность различные франчайзинговые ассоциации.

В мире создано большое количество как ассоциаций франчайзинга в отдельных странах, так и объединений этих ассоциаций. Среди действующих структур, объединяющих ассоциации из разных стран, можно назвать Всемирный совет по франчайзингу (World Franchise Council), Европейскую федерацию франчайзинга, Международную ассоциацию франчайзинга.

Данные организации занимаются популяризацией и обеспечением правовой защищенности такого инструмента ведения бизнеса, как франчайзинг, проводят единую политику по отношению ко всем своим участникам, и пропагандируют принципы, провозглашенные в Этическом кодексе.

Кодекс этики франчайзинга был принят Европейской федерацией франчайзинга в 1990 году. Это своеобразная «конституция» франчайзинга, на основе которой строится регулирование франчайзинговых отношений в каждой отдельно взятой европейской стране.

В Кодексе содержится определение франчайзинга, ключевые принципы данной формы деловых отношений, основные обязанности сторон.

Так, в соответствии с нормами Кодекса, франчайзер обязан:

- перед началом создания франчайзинговой сети, испытать концепцию в собственной точке в течение достаточно длительного срока;
- быть владельцем или иметь юридические права пользования торговой маркой и другими знаками, которые выделяют сеть среди других;
- предоставить франчайзи вступительную подготовку и в дальнейшем поддерживать его коммерчески и технически в течение периода действия договора.

Франчайзи, в свою очередь, должен:

- прилагать усилия в ведении собственной деятельности и поддерживать имидж, идентичность и репутацию всей франчайзинговой сети;

- предоставлять франчайзеру проверенную операционную информацию для проверки уровня и качества ведения бизнеса, необходимые финансовые отчеты для эффективного управления франчайзинговой сетью, возможность доступа к своему предприятию для проверки необходимой документации франчайзеру и его представителям;
- в течение срока действия договора и после его расторжения не разглашать ноу-хау франчайзера.

При этом в обязанности обеих сторон вменяется, что они должны честно вести себя во взаимоотношениях и решать споры путем переговоров.

Если франчайзи нарушил определенный пункт договора, франчайзер письменно ему об этом сообщает и должен определить срок, в который это нарушение должно быть исправлено.

Согласно Кодексу этики, формирование франчайзинговой сети должно осуществляться на основе следующих принципов:

1) информация, используемая франчайзером для привлечения в сеть новых франчайзи, должна быть четкой, понятной и не вводить в заблуждение;

2) публично доступные материалы, касающиеся привлечения франчайзи, рекламные материалы и другие документы, содержащие информацию о возможных доходах франчайзи, должны быть объективными и не должны вводить в заблуждение;

3) перед подписанием любых договоров о сотрудничестве франчайзи имеет право получить актуальный Кодекс этики и подробную информацию о франчайзинговом предложении;

4) если при заключении договора франчайзинга требуется подписание договора о неразглашении, то:

- перед подписанием любого предварительного договора кандидат во франчайзи должен получить письменную информацию о цели заключения этого договора и сумме возможного возмещения франчайзеру в случае невыполнения франчайзи условий настоящего договора;
- договор о неразглашении обязательно должен содержать срок его действия и ситуации, при которых он может быть расторгнут;

- в целях охраны своего ноу-хау и однотипности сети франчайзер может вносить в договор записи, которые касаются запрета конкурентной деятельности, и охраны коммерческих тайн.

Франчайзер должен принимать в систему новых франчайзи только после разумной проверки кандидатов и при наличии у них основных навыков, образования, личных качеств и финансовых ресурсов, достаточных для ведения франчайзингового бизнеса.

Несмотря на то, что Республика Беларусь не представлена в Европейской федерации франчайзинга, нормы действующего национального законодательства позволяют белорусским предпринимателям и компаниям в полной мере следовать предписаниям Кодекса этики франчайзинга. Положения Кодекса этики франчайзинга легли в основу документов, определяющих деятельность объединения участников рынка франчайзинга Беларуси – Ассоциации «Белфранчайзинг».

## **2. Организационно-правовой и финансовый аспекты развития франчайзинга в Республике Беларусь**

### **2.1. Правовое регулирование отношений франчайзинга**

#### **2.1.1. Законодательно-правовая база развития франчайзинга**

В законодательстве Беларуси, как и большинства европейских стран, отсутствует специальный нормативный правовой акт, регулирующий отношения франчайзинга. Впервые термин «франчайзинг» упоминается в белорусском законодательстве в 1998 г., когда в Гражданский кодекс Республики Беларусь (далее – ГК) была внесена Глава 53 «Комплексная предпринимательская лицензия (франчайзинг)». В данной главе содержалась всего одна статья, которая определяла понятие договора франчайзинга. При этом отмечалось, что договор франчайзинга может быть заключен только в случаях, прямо предусмотренных законодательством. Никаких подзаконных актов в развитие данной статьи принято не было. Поэтому на практике франчайзинговые отношения не получили своего развития.

В 2004 г. в Главу 53 ГК Республики Беларусь были внесены изменения и дополнения, создавшие правовую основу для развития отношений франчайзинга на территории страны. После данных изменений франчайзинг в Республике Беларусь де-факто начал свое развитие.

Основным актом, регулирующим отношения франчайзинга сегодня, является Гражданский кодекс Республики Беларусь (Глава 53) с учетом изменений и дополнений, внесенных Законом Республики Беларусь от 05.01.2013 года №16-З «О коммерческой тайне».

Также отдельные аспекты данной формы организации бизнеса регулируются следующими документами:

- Постановление Межпарламентской Ассамблеи Евразийского экономического сообщества №4-15 «О типовом проекте «О поддержке малого и среднего предпринимательства» (принято в г. Санкт-Петербурге 16.06.2003 г.);
- Постановление Межпарламентской Ассамблеи государств - участников Содружества Независимых Государств №27-16 «О модельном законе «Об инновационной деятельности» (принято в г. Санкт-Петербурге 16.11.2006 г.);

- Закон Республики Беларусь от 16.12.2002 г. №160-З (ред. от 22.12.2011 г.) «О патентах на изобретения, полезные модели, промышленные образцы»;

- Закон Республики Беларусь от 13.04.1995 г. №3725-XII (ред. от 17.05.2011 г.) «О патентах на сорта растений»;

- Закон Республики Беларусь от 05.02.1993 г. №2181-XII (ред. от 22.12.2011 г.) «О товарных знаках и знаках обслуживания»,

- Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 21.03.2009 г. №346 «О регистрации лицензионных договоров, договоров уступки прав на объекты права промышленной собственности и договоров комплексной предпринимательской лицензии (франчайзинга)».

Факт развития в настоящее время отношений франчайзинга в Республике Беларусь прослеживается, среди прочего, и в том, что отношения франчайзинга упоминаются в законодательных актах, регулирующих иные сферы отношений.

Так, Закон Республики Беларусь от 08.01.2014 г. №128-З «О государственном регулировании торговли и общественного питания в Республике Беларусь» определяет, что создание фирменных магазинов, фирменных секций осуществляется, в том числе, субъектами торговли, получившими право продажи товаров конкретного товаропроизводителя с использованием товарного знака либо фирменного наименования этого товаропроизводителя, в том числе на условиях договора комплексной предпринимательской лицензии (франчайзинга). В силу указанной нормы субъектам торговли, использующие франчайзинг, не требуется, например, использовать ассортиментный перечень при продаже товаров. Аналогично статья 1 Указанного Закона относит к сетям общественного питания объекты общественного питания, в которых осуществляется деятельность несколькими субъектами, в том числе на условиях договора комплексной предпринимательской лицензии (франчайзинга).

Согласно статье 910 Гражданского кодекса Республики Беларусь по договору комплексной предпринимательской лицензии (франчайзинга) (далее - договор франчайзинга) одна сторона (правообладатель) обязуется предоставить другой стороне (пользователю) за вознаграждение на определенный в договоре франчайзинга срок либо без указания срока лицензионный комплекс, включающий право использования фирменного наименования правообладателя, других объектов интеллектуальной собственности, предусмотренных договором франчайзинга, а также

нераскрытой информации в предпринимательской деятельности пользователя.

Договор франчайзинга предусматривает использование указанного лицензионного комплекса в определенном объеме (с установлением минимального и (или) максимального объема использования) с указанием или без указания территории их использования применительно к определенным видам предпринимательской деятельности.

Сторонами по договору франчайзинга могут быть коммерческие организации и индивидуальные предприниматели.

Договор франчайзинга заключается в письменной форме. Законодательством установлено требование о регистрации договоров франчайзинга в Национальном центре интеллектуальной собственности в Государственном реестре договоров комплексной предпринимательской лицензии (франчайзинга) Республики Беларусь. Незарегистрированный договор считается ничтожным.

Для регистрации договора франчайзинга в регистрирующий орган необходимо представить:

- заявление о регистрации договора;
- договор в трех экземплярах (два экземпляра – подлинники, третий экземпляр – заверенная копия);
- документ, подтверждающий уплату пошлины за регистрацию договора;
- доверенность.

Регистрация договоров франчайзинга осуществляется в течение одного месяца с даты поступления в патентный орган правильно оформленных документов. Согласно Постановлению Совета Министров Республики Беларусь от 21.03.2009 г. № 346 «О регистрации лицензионных договоров, договоров уступки прав на объекты права промышленной собственности и договоров комплексной предпринимательской лицензии (франчайзинга)» патентный орган осуществляет проверку соответствия положений представленного на регистрацию договора законодательству о праве промышленной собственности в части: наличия у сторон договора правомочий на его заключение; предмета договора; вида передачи прав; объема передаваемых прав; срока действия договора.

Изменения, вносимые в договор франчайзинга, расторжение договора, подлежат регистрации в том же порядке, что и сам договор. Сведения о зарегистрированных договорах, о внесенных в них изменениях и

дополнениях, об их расторжении публикуются в официальном бюллетене патентного органа.

По мнению специалистов, коллизионные нормы белорусского законодательства позволяют применять иностранное право для регулирования отношений, вытекающих из договора франчайзинга. В то же время, независимо от выбора сторонами права, при заключении данного договора необходимо учитывать ряд рекомендаций, обусловленных требованиями императивного законодательства Республики Беларусь с целью обеспечения оптимального баланса интересов сторон и их защиты.

В целом, следует отметить, что, несмотря на отсутствие в Республике Беларусь отдельного законодательного акта, посвященного франчайзингу, данный вид отношений достаточно полно регулируется действующим законодательством.

Несмотря на отдельные проблемы, в стране отсутствуют законодательные препятствия для широкого развития данной формы организации бизнеса.

### **2.1.2. Структура и особенности договора франчайзинга**

Примерная структура договора франчайзинга включает в себя:

- предмет договора;
- вознаграждение;
- права и обязанности сторон;
- конфиденциальность;
- форс-мажор;
- ответственность;
- арбитражная оговорка;
- срок действия;
- условия вступления в силу, изменения, расторжения.

Особенностью структуры договора франчайзинга является наличие приложений к договору, содержащих детальное описание объектов, входящих в состав лицензионного комплекса (например, нераскрытой информации, включая секреты производства (ноу-хау), лицензии на товарный знак и знак обслуживания, на фирменное наименование правообладателя), и условий использования лицензионного комплекса,



которые должен соблюдать пользователь (например, стиль внутреннего и внешнего оформления торгового объекта, его месторасположение).

### **Предмет договора**

В соответствии с белорусским законодательством по договору комплексной предпринимательской лицензии (франчайзинга) правообладатель обязуется предоставить пользователю лицензионный комплекс для использования в предпринимательской деятельности пользователя.

В качестве обязательных элементов лицензионного комплекса, предоставляемого пользователю, должны быть предусмотрены:

- 1) право использования фирменного наименования;
- 2) право использования нераскрытой информации, в том числе секретов производства (ноу-хау).

Права на иные объекты интеллектуальной собственности, включая право на использование товарного знака (знака обслуживания), могут быть включены в предмет договора франчайзинга факультативно.

Для передачи пользователю права на тот или иной объект интеллектуальной собственности, необходимо, чтобы лицо, передающее такое право, являлось правообладателем в отношении данного объекта интеллектуальной собственности применительно к территории Республики Беларусь. Если стороны договора не готовы ждать в течение периода времени, необходимого для оформления прав на товарный знак в установленном порядке, то договор франчайзинга можно заключить в отношении иных объектов интеллектуальной собственности, за исключением того, на который не распространяется правовая охрана на территории Беларуси, и параллельно вести процесс регистрации недостающего объекта интеллектуальной собственности.

В последующем заключается дополнительное соглашение к зарегистрированному договору франчайзинга, которое в силу императивного требования законодательства подлежит регистрации в Национальном центре интеллектуальной собственности.

### **Цель договора**

Договор франчайзинга предусматривает использование передаваемого пользователю лицензионного комплекса в предпринимательской деятельности. Сторонами договора франчайзинга могут выступать

исключительно коммерческие организации и индивидуальные предприниматели.

Специалисты рекомендуют указывать в договоре конкретные цели использования передаваемого комплекса прав, не ограничиваясь общей фразой «использование в предпринимательской деятельности».

### **Срок действия договора**

Одним из условий, подлежащих согласованию между сторонами, является условие о сроке его действия, то есть о сроке, на который пользователю передается лицензионный комплекс, представляющий собой предмет договора.

Законодательство не устанавливает запрет на заключение договора франчайзинга на неопределенный срок, следовательно, стороны вправе выбрать срок действия указанного договора по своему усмотрению.

Специфическая черта договора франчайзинга – установление, как правило, длительной правовой связи между сторонами, поскольку передача пользователю лицензионного комплекса предполагает его использование в течение длительного периода времени при надлежащем исполнении сторонами предусмотренных договором условий.

Условие о сроке действия договора франчайзинга должно соответствовать положениям об основаниях и порядке расторжения договора. Безусловно, максимальный уровень стабильности договорных отношений достигается при заключении договора на неопределенный срок без включения в текст договора положения о возможности отказа от его исполнения по инициативе одной из сторон в одностороннем внесудебном порядке. Стабильность договоров, заключенных на определенный срок, может быть достигнута включением в договор положения о возможности его автоматической пролонгации.

### **Вознаграждение**

Размер вознаграждения по договору франчайзинга и порядок его уплаты может определяться различными способами:

1) *фиксированный разовый платеж* – в этом случае одним из условий договора должно быть указание размера вознаграждения за использование лицензионного комплекса, а также сроки его уплаты;

2) *фиксированные периодические платежи* с указанием отчетного периода, за который они взимаются, а также сроков их уплаты.

3) *отчисления от выручки;*

Отметим, что законодательство не препятствует сторонам устанавливать размер вознаграждения по договору франчайзинга не в форме отчислений от выручки, а, например, отчислений от прибыли, что, конечно, в большей степени соответствует интересам пользователя, чем правообладателя.

4) *иные формы, предусмотренные договором франчайзинга.*

Не рекомендуется предусматривать в договоре передачу прав на использование лицензионного комплекса на безвозмездной основе, так как подобные правоотношения могут быть расценены как договор дарения (освобождение от имущественной обязанности), запрещенный между коммерческими организациями в силу императивных норм белорусского законодательства. Существует риск того, что указанный договор, даже подчиненный нормам иностранного права, будет признан противоречащим публичному порядку Республики Беларусь.

В свою очередь, не рекомендуется закрепление в договоре минимального размера вознаграждения, абсолютно не соответствующего конъюнктуре рынка, так как в данном случае есть риск признания такой сделки притворной как сделки, совершенной с целью прикрыть другую сделку – договор дарения.

## **Права и обязанности сторон**

### *Обязанности правообладателя*

Основной обязанностью правообладателя является передача прав на пользование объектами интеллектуальной собственности. Среди дополнительных обязательств можно встретить следующие:

1) обязательства по передаче необходимой технической и коммерческой документации, иной информации, необходимой пользователю для использования предоставленного ему лицензионного комплекса, передача лицензии (если речь идет об охраноспособных объектах);

2) обучение – правообладатель обязан проинструктировать пользователя по всем ключевым вопросам использования лицензионного комплекса, что может включать в себя обучение технологии оказания услуг или производства товара, ремонта такого товара, обучение способам эффективного продвижения товара на рынок. Законодательство указывает на обязанность правообладателя постоянно содействовать в обучении и

повышении квалификации работников пользователя на протяжении всего срока действия договора франчайзинга, если договором не оговорено иное;

- 3) передача дополнительной информации;
- 4) постоянное техническое и консультационное содействие;
- 5) контроль качества товаров (работ, услуг), производимых (выполняемых, оказываемых) пользователем.

#### *Обязанности пользователя*

Первой обязанностью, является обязанность по уплате вознаграждения правообладателю.

Далее следуют обязанности, касающиеся требований к пользованию лицензионным комплексом:

- использование предусмотренным договором способом фирменного наименования правообладателя;
- обеспечение соответствия качества производимых товаров (работ, услуг) качеству аналогичных товаров (работ, услуг), производимых непосредственно правообладателем;
- следование инструкциям правообладателя, направленным на обеспечение соответствия характера, способов и условий использования лицензионного комплекса тому, как он используется правообладателем, указания по внешнему и внутреннему оформлению помещений, используемых пользователем при осуществлении предоставленного ему по договору франчайзинга комплекса прав;
- оказание покупателям (заказчикам) всех дополнительных услуг, на которые они могли бы рассчитывать, приобретая товар, заказывая выполнение работ, оказание услуг непосредственно у правообладателя.

Кроме того, пользователь обязан информировать подходящим очевидным способом о том, что он является пользователем по договору франчайзинга.

Следует также учитывать, что конфиденциальность – основа защиты коммерческих интересов обеих сторон. Правообладатель заинтересован сохранить конфиденциальность для защиты своей интеллектуальной собственности от конкурентов, интерес пользователя состоит в том же, поскольку его успех зависит от успеха всей франчайзинговой сети. Суть договора франчайзинга такова, что большая часть передаваемой по нему информации не может быть защищена в силу законодательства об охране

интеллектуальной собственности, поэтому очень важно четко указать в договоре критерии конфиденциальной информации.

### **Права сторон**

Одним из условий договора франчайзинга, отмеченного в качестве обязательного, является установление как минимального, так и максимального объема передаваемых по договору прав. Несоблюдение данного условия может повлечь за собой признание сделки незаключенной из-за несогласованности одного из условий, наличие которого требуется в соответствии с законодательством. Хотя стоит отметить, что это условие не поименовано напрямую в качестве существенного условия договора комплексной предпринимательской лицензии.

Договор зачастую предусматривает ограничение прав сторон в целях защиты экономических интересов и ограничения в конкурентной борьбе. При этом главное, чтобы ограничения не противоречили антимонопольному законодательству.

Способы ограничения прав могут быть различными:

- обязательство правообладателя не предоставлять другим лицам аналогичные лицензионные комплексы или требование воздерживаться от собственной аналогичной деятельности на этой территории;
- обязательство не конкурировать с правообладателем на территории, на которую распространяется действие договора;
- отказ пользователя от получения по договорам франчайзинга аналогичных исключительных прав у конкурентов правообладателя.

### **Ответственность правообладателя**

Законодательством предусмотрено, что правообладатель несет субсидиарную ответственность по предъявляемым к пользователю требованиям о несоответствии качества товаров (работ, услуг), продаваемых (выполняемых, оказываемых) пользователем по договору франчайзинга, качеству аналогичных товаров (работ, услуг), продаваемых (выполняемых, оказываемых) непосредственно правообладателем. По требованиям, предъявляемым к пользователю как изготовителю продукции (товаров) правообладателя, правообладатель отвечает солидарно с пользователем.

## **Изменение, расторжение договора**

В том случае, если в договоре происходит перемена сторон – меняется правообладатель – это не становится основанием для расторжения или изменения договора.

В случае смерти правообладателя – индивидуального предпринимателя, отношения по договору будут прекращены, если наследник не регистрируется в качестве индивидуального предпринимателя в течение шести месяцев со дня открытия наследства.

Правообладатель может сменить свое фирменное наименование в течение срока действия договора, при этом пользователь может сохранить действующий договор или потребовать его расторжения и возмещения убытков. Когда по договору передан лицензионный комплекс и в течение срока действия договора франчайзинга прекратилось действие одного из прав, входящих в комплекс, договор продолжает действовать в отношении остальных прав.

Бессрочный договор прекращается при уведомлении за шесть месяцев, если стороны не указали более длительный срок.

## **2.2. Инфраструктура развития франчайзинга**

Как свидетельствует мировой опыт, для активного развития франчайзинга необходимо наличие трех составляющих:

1) на рынке должны работать франчайзеры, предлагающие свой специфический товар – пакет прав на принадлежащую им интеллектуальную собственность, знания и опыт;

2) на рынке должны присутствовать франчайзи, которые приобретают у франчайзеров их специфический товар и непосредственно реализуют предоставленные им права в предпринимательской деятельности, применяя полученные знания, опыт, техническую и информационную поддержку;

3) взаимодействие игроков на рынке происходит в определенном информационном и правовом поле с соблюдением некоторых стандартов, правил, правоприменительной практики, обычаев.

Соответственно, для каждой из указанных составляющих должна быть создана поддерживающая и развивающая инфраструктура.

Для франчайзеров такой инфраструктурой являются **франчайзинговые консультанты**, помогающие франчайзерам разрабатывать, поддерживать и развивать их продукт – франшизу.

Для франчайзи на рынке услуги оказывают **франчайзинговые брокеры/агенты**. Это компании, которые занимаются продвижением франчайзинговых предложений. Безусловно, заинтересованность в такой деятельности существует как у потенциальных франчайзи, так и у франчайзеров, чьи франшизы брокер/агент продвигает.

В целях формирования стандартов поведения на рынке, а также контроля за их соблюдением и защиты прав и интересов участников рынка создаются **государственные регуляторы, а также национальные или региональные ассоциации/союзы франчайзинга**. Эти организации выполняют функцию консолидации участников рынка, отслеживают интересы таких участников, формируют стандарты и правила работы на рынке, а также занимаются его развитием. Как правило, участие в ассоциации франчайзинга является своеобразным «знаком качества» для франчайзера – подтверждением действительности франшизы и благонадежности франчайзера.

В Республике Беларусь присутствуют все элементы рыночной системы, а также создана инфраструктура для поддержки и развития рынка франчайзинга.

Функцию государственного регулятора в области охраны прав на объекты интеллектуальной собственности, а также функции патентного органа осуществляет **Национальный центр интеллектуальной собственности Республики Беларусь**. Он осуществляет свою деятельность на основании Положения о Национальном центре интеллектуальной собственности, утвержденного Постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 31.05.2004 г. №641.

В соответствии с Положением, на Центр возлагаются следующие основные задачи:

- разработка предложений по формированию и реализации государственной политики в области охраны прав на объекты интеллектуальной собственности;
- участие в реализации единой государственной политики в области охраны прав на объекты интеллектуальной собственности;
- осуществление контроля за соблюдением законодательства в области охраны прав на объекты интеллектуальной собственности;
- обеспечение охраны прав на объекты интеллектуальной собственности;

- обеспечение реализации законодательства в области коллективного управления имущественными правами;
- осуществление информационной и издательской деятельности в области охраны прав на объекты интеллектуальной собственности;
- организация подготовки (переподготовки) и повышения квалификации специалистов в сфере интеллектуальной собственности;
- осуществление международного сотрудничества, обеспечение выполнения международных обязательств Республики Беларусь в области охраны прав на объекты интеллектуальной собственности;
- оказание содействия в пределах своей компетенции деятельности творческих союзов и иных общественных организаций.

Именно Национальный центр интеллектуальной собственности осуществляет регистрацию договоров франчайзинга в Республике Беларусь, а также изменений/дополнений к ним.

В 2011 г. в Беларуси была учреждена **Ассоциация франчайзеров и франчайзи «Белфранчайзинг»**.

Главная цель ассоциации – популяризация и развитие франчайзинга в стране, а также выработка единых стандартов отношений франчайзинга, защищающих права и интересы участников данного рынка.

Ассоциация «Белфранчайзинг» – негосударственная некоммерческая организация, добровольное объединение юридических лиц и индивидуальных предпринимателей. Ее членами могут стать действующие и потенциальные франчайзеры и франчайзи, а также компании, оказывающие услуги в поддержке и осуществлении франчайзинговой деятельности (банковские, юридические, маркетинговые, рекламные и т.д.)

Основными направлениями деятельности Ассоциации являются:

- формирование единых правил, стандартов взаимоотношений на рынке франчайзинга и контроль их соблюдения;
- отслеживание, сбор и анализ наиболее передовых тенденций в развитии франчайзинга в мире и их внедрение на национальном уровне, установление связей с международными и зарубежными организациями, занятыми развитием франчайзинга;
- формирование предложений по развитию и совершенствованию сферы франчайзинга, реализация соответствующих решений;
- организация информационных, выставочных, образовательных мероприятий и иная деятельность, направленная на развитие франчайзинга;



- консультационная, организационная, образовательная помощь членам Ассоциации и другим заинтересованным лицам;
- сбор и аналитическая обработка информации о потребностях во франчайзинге, складывающейся практике отношений на рынке франчайзинга, изучение и распространение опыта успешной предпринимательской деятельности;
- организация подготовки, переподготовки, повышения квалификации кадров и развития персонала предприятий и организаций.

Кроме перечисленных структур, существенное влияние на рынок франчайзинга оказывает и развитие рыночной инфраструктуры в целом. Одним из факторов устойчивого развития франчайзинга в Беларуси после 2012 года является появление достаточного количества торговых и производственных объектов, удовлетворяющих требованиям международных франчайзинговых сетей.

Еще одним значимым фактором, влияющим на развитие франчайзинга, является возможность доступа к финансовым ресурсам. Широкое распространение и эффективность франчайзинговых сделок в зарубежных странах вызвали высокую активность банков по предоставлению специализированных кредитов на покупку франшизы. Активное предложение таких кредитов банками обусловлено двумя причинами:

во-первых, повсеместное использование франчайзинга позволяет банкам не только расширить круг своих клиентов за счет предпринимателей и компаний, покупающих франшизу, но и установить сотрудничество с крупными франчайзинговыми сетями;

во-вторых, запуск бизнеса через покупку франшизы, как отмечалось выше, гораздо менее подвержен рискам, чем старт самостоятельного бизнеса. Использование технологий, обучения и поддержки франчайзера ведут к тому, что компании-франчайзи банкротятся гораздо реже, чем начинающие самостоятельные компании.

*В Великобритании система кредитования франчайзи выглядит следующим образом. Первоначально компания-франчайзер, желающая чтобы ее франчайзи могли получить кредит, обращается в банк за соответствующей аккредитацией. Банк проверяет франшизу и принимает решение о кредитовании франчайзи этой сети. Франчайзи*

*в дальнейшем обращается непосредственно в этот банк за получением кредита (после того, как его кандидатура была одобрена франчайзером и франчайзер подтвердил это банку).*

*У большинства банков Великобритании имеются отделения, которые отвечают за проверку франчайзера и документации франшизы. Они делают вывод о целесообразности кредитования франчайзи этой компании и о размере такого кредитования (% от первоначальных расходов на франшизу и от оборотного капитала).*

*Аналогичные схемы кредитования франчайзинговых проектов были внедрены и в соседних странах – Российской Федерации, Украине.*

В 2013 году возможность получения специализированного кредита на покупку франшизы появилась и в Беларуси. ОАО «Белгазпромбанк» первым из белорусских банков стал предоставлять такие продукты. Решение об этом было продиктовано стратегией банка, направленной на формирование частных инициатив и комплексную поддержку предпринимателей малого и среднего бизнеса Беларуси.

При выдаче кредита ОАО «Белгазпромбанк» делает ставку на тщательный отбор франшиз. Перечень наиболее успешных из них был сформирован банком при содействии Ассоциации «Белфранчайзинг». Этот список не является закрытым и расширяется.

В качестве кредитополучателей-франчайзи банк предпочитает видеть предпринимателей, уже имеющих опыт работы в бизнесе, а также менеджеров, желающих начать свое дело.

В конечном итоге, выбор франчайзи осуществляет компания, продающая франшизу. Она не в меньшей степени, чем банк, заинтересована в успешном развитии проекта и поэтому отдает предпочтение наиболее перспективным партнерам.

В общем виде схема получения кредита выглядит следующим образом.

Сначала из предложенного списка выбирается франшиза (или представляется свой вариант) и согласовываются предварительные условия договора франчайзинга. Обращение в банк происходит на стадии подписания договора франшизы, после проработки возможности аренды помещения и оценки собственных источников средств для реализации проекта.<sup>13</sup>

Появление на рынке банковских услуг специального кредитного

---

<sup>13</sup> [http://www.belgazprombank.by/malomu\\_i\\_srednemu\\_biznesu/finansirovanie\\_biznes/credits\\_msb](http://www.belgazprombank.by/malomu_i_srednemu_biznesu/finansirovanie_biznes/credits_msb)

продукта на покупку франшизы создает преимущества для всех участников отношений и может являться фактором прорыва в развитии франчайзинга на территории нашей страны.

Развитие отношений франчайзинга вызывает интерес к теме у специалистов, оказывающих сопутствующие услуги в бизнесе. В нашей стране появляется все больше субъектов, заинтересованных в развитии данной формы отношений в Беларуси. Это – субъекты инфраструктуры поддержки предпринимательства, предпринимательские союзы и ассоциации, организации, оказывающие услуги в сфере бизнеса, – патентные поверенные, юридические фирмы, инвестиционные и риэлтерские компании. Наличие широкого круга компаний-партнеров позволяет игрокам на рынке франчайзинга получать комплексную качественную услугу в решении разнообразных вопросов, возникающих в процессе подготовки, заключения и реализации договоров франчайзинга.

### **2.3. Состояние, проблемы и перспективы развития франчайзинга**

Первый договор франчайзинга был зарегистрирован в Национальном центре интеллектуальной собственности Республики Беларусь 23 января 2006 г. (франчайзер – ООО «НТС»).

*ООО «НТС» (торговая марка «Родная сторона») - наиболее крупная белорусская франчайзинговая сеть предприятий розничной торговли. Сегодня она объединяет более 90 магазинов.<sup>14</sup>*

В течение 2007 г. в НЦИС было зарегистрировано 4 договора франчайзинга, на начало 2009 г. – 49 договоров, на начало 2013 г. – 135 договоров, а на начало 2015 г. – уже более 180 договоров.

За 2014 год количество зарегистрированных договоров франчайзинга выросло почти на 30%. В целом, количество договоров франчайзинга за 2012-2015 г.г. выросло на 80% по сравнению с периодом 2006 - 2012 г.г.

Франчайзинг в Республике Беларусь в последнее время демонстрирует устойчивое развитие. За 2013-2014 г.г. франчайзинговые предприятия в Беларуси в значительной степени пополнились розничными торговыми объектами, а также международными и национальными франчайзинговыми

---

<sup>14</sup> <http://www.rstorona.by/about/franchise/>

объектами в сфере услуг. Ожидается, что в 2015 году рынок франшиз будет значительно пополнен известными брендами в сфере общественного питания.

Нужно отметить, что число зарегистрированных договоров франчайзинга не отражает реального состояния рынка. По-прежнему большая часть предпринимателей, де-факто использующая модель франчайзинга для создания своего бизнеса, юридически оформляет такие отношения комплексом других договоров (как правило, лицензионный договор в совокупности с договором поставки или договор поставки, расширенный специальными условиями по использованию средств индивидуализации).

Кроме того, специфика белорусского законодательства, требующая обязательного включения в состав лицензионного комплекса (франшизы) права пользования фирменным наименованием франчайзера, позволяет зарегистрировать далеко не все договоры, подчиненные праву другой страны. Учитывая, что договор на покупку зарубежной франшизы почти всегда подчинен праву страны франчайзера, и то, что крупные франчайзинговые сети неохотно идут на изменение условий договора, случаи невозможности регистрации договора франчайзинга в Беларуси ввиду коллизии норм законодательства далеко не единичны.

Анализируя состав договоров франчайзинга, зарегистрированных в Беларуси, можно отметить, что более половины всех франшиз представлены в сфере розничной торговли, остальные – услуги для населения (образовательные, оздоровительные, гостиничные, туристические, иные), общественное питание, услуги для бизнеса.

Большая часть всех зарегистрированных договоров заключена белорусскими франчайзерами с белорусскими франчайзи. В основном, это франшизы крупных магазинов по продаже товаров повседневного спроса, а также супермаркеты бытовой техники. Также проданы белорусские франшизы детских развивающих центров, туристических агентств. Очевидно, что договор, подчиненный праву Республики Беларусь, в большинстве случаев проходит процедуру регистрации.

Необходимо отметить, что в последние годы неуклонно растет заинтересованность иностранных франчайзинговых сетей в сотрудничестве с белорусскими франчайзи. Так, в специализированном каталоге франшиз на сайте Ассоциации «Белфранчайзинг» представлено около 150 франшиз из разных стран – Россия, Украина, Литва, Германия, Англия, Австралия,

Италия, Испания, Нидерланды, Кипр, Греция<sup>15</sup>. Все указанные франчайзеры активно заинтересованы в открытии франчайзинговых объектов своих сетей в Беларуси.

Также в каталоге франшиз представлено 10 франшиз белорусских франчайзеров. В целом, более 30 белорусских компаний предлагают предпринимателям приобрести их франшизу. Некоторые из этих франшиз предлагаются для предпринимателей из нашей страны (городские кафе Pizza Smile, фаст-фуд кафе GooDburger, хостелы Traveler's, туристические агентства Oранжеj), другие же являются для франчайзера способом выхода на рынки соседних стран (магазины женского белья «Milavitsa», магазины детской одежды «Оранжевый верблюд», точки по продаже кожаных сувенирных изделий «КАЖАН»). В Беларуси известны успешные примеры построения франчайзинговых сетей за рубежом. В основном это франшизы производителей, которые таким образом выстраивают фирменную торговую сеть для своего бренда.

*Розничная сеть магазинов белья «Милавица» - наиболее крупная белорусская франчайзинговая сеть, открывающая точки за рубежом. Первый фирменный магазин «Milavitsa» был открыт в 1992 году. В настоящее время функционируют более 600 магазинов в 23 странах мира, включая Россию, Беларусь, Украину, Казахстан, Молдавию, Германию, Словению, Латвию, Литву, Эстонию, Армению, Азербайджан, Киргизию, Узбекистан, Туркменистан, ЮАР, Бельгию, Италию, Польшу, ОАЭ, Сербию и Болгарию.*

*Предпосылками успешного развития франчайзинговой сети «Milavitsa» стали:*

- высокая узнаваемость бренда;
- востребованный продукт в наиболее емком сегменте бельевого ритейла;
- сформированный круг лояльных покупателей;
- доступный объем инвестиций в открытие магазина;
- эффективная логистика поставок;
- системная поддержка франчайзи на всех этапах создания и функционирования магазина;
- отсутствие вступительного (паушального) взноса и роялти<sup>16</sup>.

<sup>15</sup> <http://belfranchising.by/category/franchise-catalogue/>

<sup>16</sup> Условия франчайзинга компании «Милавица» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.milavitsa.com/franchising/>

*Еще одним примером успешного построения франчайзинговой сети за рубежом является белорусская компания «КАЖАН» из Гродненской области – производитель сувенирных изделий из кожи ручной работы. Компания «КАЖАН» была создана в 2009 году. Товар, который производился компанией, пользовался спросом у российских потребителей, поэтому у руководителя компании возникло желание создать фирменную торговую сеть. В 2012 году была разработана франшиза, и в течение первого года было открыто более 80 франчайзинговых точек за пределами Беларуси.*

*На сегодняшний день компания представляет крупную сеть собственных мастерских в Беларуси и порядка ста франчайзинговых точек в России, Украине и Казахстане.*

*«Франчайзинг позволил нам избежать мощной конкуренции и обеспечил возможность быстрого развития бизнеса на основе готовых решений, - говорит руководитель компании, – мы давно прошли методы проб и ошибок, теперь наш путь тщательно выверен и подготовлен». В ближайших планах открытие еще около 100 франчайзинговых объектах. Сегодня франшиза предлагается в европейских странах.<sup>17</sup>*

Специалисты позитивно оценивают факт появления белорусских предложений франшиз. При прочих равных, когда речь не идет о приобретении широко известного бренда, национальный франчайзер способен предоставить большую поддержку по сравнению с иностранным:

- бренд франчайзера уже известен на той территории, где планирует развиваться франчайзи;
- франчайзер ведет хозяйствование в идентичных законодательных, рыночных, культурных условиях и может поделиться этим опытом с франчайзи;
- как правило, у франчайзи увеличивается возможность экономии на ресурсах сети, т.к. нет ограничений по использованию этих ресурсов;
- снижаются издержки, связанные с выбором франшизы, заключением договора, прохождением обучения, общением с франчайзером.

---

<sup>17</sup> Кажан. О компании [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.artkazhan.com/ru/about/>

Таким образом, появление национальных франчайзинговых сетей является не только позитивным фактом с точки зрения построения сбалансированного рынка франчайзинга, но и дополнительной возможностью для потенциальных франчайзи.

Наряду с ростом предложений франшиз растет и спрос на них со стороны белорусских предпринимателей и компаний. Если в 2011 году мало кто знал о такой форме организации бизнеса, как франчайзинг, кроме представителей крупного бизнеса, то сегодня через покупку франшизы начинают свой бизнес не только те, кто давно работает на рынке, но и новички.

По данным Ассоциации «Белфранчайзинг» не менее 30 бизнесов были созданы в 2014 году предпринимателями без опыта осуществления предпринимательской деятельности в возрасте до 27 лет через покупку франшизы. Более половины из этих предпринимателей открыли свой бизнес не в Минске.

В настоящее время многие предприниматели стремятся открывать франчайзинговые точки за пределами столицы. Особой популярностью пользуются областные центры, а также город Бобруйск. Невысокий уровень конкуренции и ожидания потребителей создают хорошие условия для вхождения франчайзеров в эти регионы. Более того, выход на рынок в начале его развития позволит компаниям занять лидирующие позиции и активно расти вместе с этим рынком в ближайшей перспективе.

В целом, рынок франчайзинга в Беларуси находится в активном развитии – повышаются спрос и предложение, формируется четкая правоприменительная практика, проводятся мероприятия, направленные на развитие франчайзинга в стране. С 2013 года в Беларуси в начале года ежегодно проводится Форум «Франчайзинг. Беларусь», на котором обсуждаются актуальные вопросы развития франчайзинга в стране, определяются основные проблемы и перспективы. Форум становится и площадкой для встреч франчайзеров с потенциальными франчайзи. Также ежегодно мероприятия по презентации франчайзинговых предложений проводятся в областных и районных центрах страны.

Положительное влияние на состояние франчайзинга оказывает и заинтересованность государства в развитии этого инструмента – мероприятия по развитию франчайзинга включены в Государственную

программу развития малого и среднего предпринимательства на 2013-2105 годы.

Рассматривая рынок Беларуси в целом, нельзя не отметить, что он пока не насыщен известными брендами. На нем нет серьезной конкуренции. Однако это может служить и фактом привлечения иностранных франчайзеров. Кроме того, у Беларуси есть и дополнительные плюсы в данном вопросе: недорогая и квалифицированная рабочая сила, высокий уровень экономической дисциплины и высокий уровень образования населения. Правда, существуют и минусы: устоявшееся представление на Западе о политической и экономической ситуации в нашей стране, а также определенная закрытость экономики. В числе проблем, мешающих открыть бизнес по франшизе, также выделяют высокие арендные ставки и дорогие кредитные ресурсы.

Необходимо помнить и о том, что развитие франчайзинговых сетей, то есть приход иностранного капитала и новых технологий в нашу страну, требует дальнейшего совершенствования законодательства в области охраны интеллектуальной собственности.

Говоря в целом, отношения франчайзинга в Беларуси имеет свою специфику, как с точки зрения законодательного оформления, так и с точки зрения наличия и развитости соответствующей инфраструктурной базы. Однако благодаря постоянно растущей емкости внутреннего рынка и низкой насыщенности многих сегментов, белорусский франчайзинг имеет значительный потенциал и несет в себе перспективы дальнейшего развития.



### 3. Механизм создания бизнеса с применением франчайзинга: рекомендации франчайзи

#### 3.1. Выгоды и преимущества франчайзи

Франчайзинг, как и любая другая форма деловых отношений, обладает как достоинствами, так и недостатками. Поэтому прежде, чем начать новый бизнес с применением франшизы, следует четко представлять не только все его преимущества, но и реально оценивать возможные риски и проблемы.

Очевидно, что приобретая право на ведение бизнеса на заранее оговоренных условиях, франчайзи жертвуют некоторой долей независимости. В то же время взамен он получает ряд преимуществ, которые значительно сокращают риск, присущий созданию своего дела (по оценкам экспертов коммерческий риск при открытии предприятия на основе франчайзинга уменьшается в 4-5 раз). Не случайно франчайзи, в среднем, более успешны на рынке, чем другие новые предприятия.

Согласно статистическим данным среди независимых компаний только 15% остаются на рынке за первые пять лет, тогда как среди франчайзинговых малых предприятий успешно развиваются каждые 7 из 8 компаний<sup>18</sup> (рис. 1).

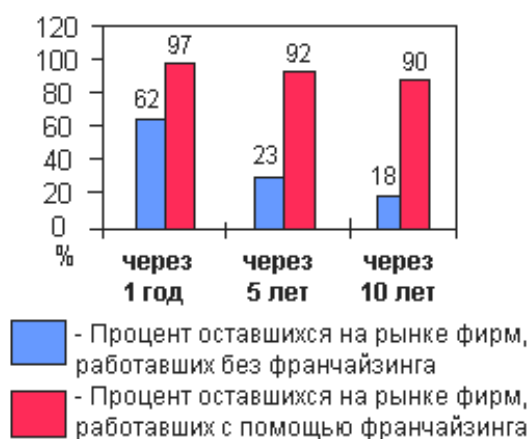


Рис. 1. Сравнительные данные выживаемости фирм с франчайзингом и без него

**Основные преимущества,** связанные с деятельностью по франчайзингу, заключаются в следующем.

**1) Это шанс открыть собственный эффективный бизнес,** поскольку при этом сохраняется юридическая самостоятельность покупателя

<sup>18</sup> <http://raf.ru/01030003.php>

франшизы. Франчайзи самостоятельно управляет своим бизнесом, но ему не приходится справляться с возникающими проблемами и сложностями в одиночку. Покупая франшизу, начинающий бизнесмен получает практически готовое предприятие и имеет возможность управлять им в рамках франчайзинговой системы, пользуясь при этом преимуществами, которые доступны только крупным корпорациям.

2) Начиная зачастую с нуля, **франчайзи получает возможность сразу же занять определенное место на рынке товаров (работ, услуг) с уже известной продукцией.** Идея, лежащая в основе бизнеса, уже опробована, и ее успешность и доходность доказаны на практике. Таким образом, франчайзи снижает риск, связанный с началом нового дела.

Используя бренд и репутацию франчайзера, франчайзи получает привлекательный имидж в глазах всего окружения:

- Для клиентов:
  - меньше расходов на маркетинг
  - более быстрые сроки окупаемости
- Для арендодателей:
  - возможность арендовать лучшие помещения
  - возможность договариваться о лучших условиях аренды
- Для партнеров и инвесторов:
  - легче убедить партнеров для бизнеса
- Для поставщиков товаров и услуг:
  - специальные цены
  - льготные условия поставок
- Для сотрудников:
  - немонетарная мотивация

Кроме того, франчайзи получает доступ к обширной информации о рынке, которая была бы недоступна предприятию, если бы оно не было частью франчайзинговой сети. Для начинающего предпринимателя очень важно понимать, кто его целевая аудитория, кто является конкурентом на рынке, какими нормативно-правовыми актами регулируется деятельность в сфере ведения его бизнеса, а всю эту информацию франчайзи получает при приобретении франшизы.

**3) Франчайзи получает точные и полные рекомендации и инструкции о порядке запуска и ведения своего бизнеса.** Франчайзер еще в процессе оценки кандидатуры франчайзи может сообщить ему информацию о наиболее привлекательных местах для открытия точки, о критериях выбора местонахождения предприятия. Затем он предоставляет франчайзи информацию, позволяющую оформить точку по стандартам сети, подобрать и/или обучить работников, подготовить предприятие к работе и обеспечить его открытие.

Франчайзер открывает для франчайзи секреты своего производства (которые могут включать исследования и научные разработки), что позволяет значительно сократить стартовый период в деятельности нового предприятия. Франчайзи, как правило, получают подробное руководство о порядке ведения бизнеса, которое может включать в себя самые разнообразные инструкции и процедуры по используемым технологиям, материалам, сырью, оборудованию, поставщикам, системе сбыта, технологии ведения бизнеса, порядке продвижения товара, организации взаимоотношений с клиентами. Это позволяет владельцу франшизы в кратчайшие сроки начать и наладить свой новый бизнес. Ведь как показывает практика, наибольшее количество необоснованных и ненужных трат неопытный предприниматель несет как раз на старте своего дела. Например, выбрав подходящее помещение, предприниматель теряет большие суммы, потраченные на «пустую» аренду, из-за того, что много времени уходит на техническую подготовку и согласования, подбор надежных поставщиков оборудования и качественного сырья.

Также крайне важно отметить тот факт, что франчайзи получает от франчайзера информацию об объеме инвестиций, необходимых для запуска и ведения бизнеса. Еще до подписания договора франчайзер предоставляет франчайзи экономическую модель франчайзинговой точки его сети для того, чтобы предприниматель смог взвешенно и обоснованно оценить экономические параметры будущего предприятия, а также подготовить собственный бизнес-план. Данное преимущество является очень существенным. При открытии нового дела инвестиции не бесконечны, и нередко случаи, когда бизнес закрывается так и не успев открыться – деньги заканчиваются раньше, чем предприятие начинает свою работу. Франчайзинговое предложение обычно содержит точную сумму требуемых инвестиций и данные о стоимости возможных дополнительных расходов.

**4) Франчайзи на самом старте проходит обучение всем особенностям будущего бизнеса.** В рамках процедуры по открытию точки франчайзи, а также его работники проходят вводное обучение у франчайзера.

Кроме того, многие франчайзеры предусматривают обязательное текущее обучение франчайзи и его персонала в процессе дальнейшей деятельности. Обучение может проводиться по следующим направлениям:

- обучение методам функционирования в рамках франчайзинговой бизнес-системы;
- обучение персонала необходимым производственным операциям, технологическим процессам;
- обучение персонала методам управления, маркетинга, рекламы и торговли.

Зачастую франчайзеры создают обучающие центры на базе одного из своих действующих предприятий. Это позволяет передавать реальные навыки в условиях, максимально приближенных к реальности.

**5) Франчайзи имеет возможность получать существенную экономию за счет преимуществ сети,** а именно: поиск поставщиков и переговоры с ними, получение скидок при закупках (у большой сети получить такие скидки гораздо больше шансов, чем у отдельного малого предприятия), изучение запросов потребителей, обучение новым технологиям и т.д. Многие расходы, которые должен нести самостоятельный предприниматель, либо берет на себя франчайзер, либо они покрываются всеми участниками сети.

Кроме того, как правило, в рамках франчайзинговой сети франчайзи имеют возможность приобретения по льготным ценам сырья, оборудования, материалов либо у самой компании-франчайзера, либо у определенных поставщиков. Причем такие централизованные поставки товаров и/или услуг за счет эффекта масштаба делают систему снабжения надежной и выгодной как для франчайзи, так и для самого франчайзера. Таким образом, существенная экономия по перечисленным выше пунктам зачастую перекрывает расходы франчайзи на покупку франшизы (паушальный взнос и роялти).

**6) У франчайзи, как правило, возникает меньше проблем с получением финансирования.** Банки и инвесторы охотнее предоставляют

финансирование франчайзинговым проектам по сравнению с другими формами организации бизнеса, поскольку вероятность провала франчайзи меньше, чем у самостоятельных предпринимателей. Франчайзинговый бизнес облегчает взаимоотношения с финансовыми институтами, так как имя головной компании и подтвержденный бизнес-план, основанный на опыте работающих предприятий сети, демонстрирует минимизацию рисков и служит дополнительной гарантией возврата заемных средств. В некоторых случаях франчайзеры готовы предоставлять своим франчайзи дополнительные гарантии либо и вовсе могут самостоятельно выступать кредитором или соинвестором.

7) Для франчайзи **франчайзинг становится настоящей школой эффективного бизнеса**. На протяжении всего периода своей деятельности он пользуется поддержкой и помощью опытных специалистов франчайзера. Данная поддержка может осуществляться в различных формах: предоставление персонального менеджера, к которому франчайзи может обратиться в любой момент для решения любого возникшего вопроса или проблемы, текущий контроль и помощь в управлении, рекламная и маркетинговая поддержка. Это в свою очередь ведет к снижению издержек франчайзи в текущей деятельности.

Во многих франчайзинговых системах существует так называемый маркетинговый или рекламный сбор – это отчисления франчайзеру, которые периодически осуществляют франчайзи для реализации централизованных маркетинговых и рекламных программ. Однако, даже в случае осуществления таких платежей, затраты франчайзи на получаемую маркетинговую поддержку незначительны, так как, во-первых, марка, под которой он работает на рынке, широко известна; а во-вторых, оплата такого продвижения осуществляется всеми предприятиями сети, включая собственные точки франчайзера.

Дополнительной специфической формой поддержки выступает контроль, который осуществляет франчайзер. Заботясь о соблюдении единых стандартов работы сети, а также соблюдении качества предоставляемых товаров и/или работ/услуг, франчайзер организует систему контроля за работой франчайзинговых точек. Такая система может включать в себя разнообразную отчетность, контроль в самом месте продажи товара или оказания услуг, использование метода «тайного покупателя» и многие другие. Несмотря на то, что в большинстве случаев франчайзи воспринимают

такой контроль как недостаток системы франчайзинга, нужно отметить, что получаемая информация является необходимой для эффективной организации работы франчайзи, обнаружения ошибок в их работе, анализа причин возникновения проблем в работе, их предотвращения или устранения. Зачастую система эффективного контроля гарантирует франчайзи успешную деятельность его предприятия.

Таким образом, хотя франчайзи и должны быть готовы пожертвовать некоторой независимостью при организации своего бизнеса, в обмен на это они получают вышеперечисленные преимущества, которые значительно сокращают риск, присущий созданию своего дела. Кроме того, начинающий предприниматель получает моральное удовлетворение от работы под популярной маркой в рамках известной бизнес-сети.

### **3.2. Оценка рисков и проблем работы по франчайзингу**

Несмотря на то, что использование франчайзинга значительно минимизирует риски при запуске бизнеса, покупка франшизы не дает полной гарантии в успехе. Франчайзинговое предприятие все равно остается самостоятельным бизнесом, а, значит, деятельность осуществляется от своего имени, со своими рисками, под собственную имущественную ответственность. Это должен помнить каждый потенциальный франчайзи. Именно он вкладывает в дело собственные деньги. И именно он в полной мере отвечает за результат.

Для эффективной работы в системе важно не только просчитывать выгоды от такой работы, но и четко понимать ее недостатки и трудности. Взвешенно оценив недостатки и соотнеся их с преимуществами работы в системе, каждый потенциальный франчайзи сможет сделать обоснованный вывод о целесообразности организации собственного дела через покупку франшизы.

Эксперты традиционно выделяют следующие риски работы франчайзи во франчайзинговой сети:

**1) со временем предприниматель может понять, что ошибся в оценке своей готовности работать во франчайзинговой сети;**

Можно выделить две причины такого состояния:

*✓ предприниматель, в целом, оказался не готов к ведению самостоятельного бизнеса и испытывает психологический дискомфорт,*

*когда приходится принимать ответственные решения или сталкиваться со стрессовыми ситуациями.*

Кроме того, самостоятельный бизнес предполагает высокую трудовую нагрузку, работу «на износ», особенно на первоначальном этапе, что требует соответствующей физической формы, наличия поддержки и понимания со стороны семьи и близких людей. Если состояние здоровья, личные качества или семейные обстоятельства не позволяют франчайзи погрузиться в собственный бизнес с требуемой отдачей, тогда ему следует отказаться от этой деятельности, по крайней мере, на данном этапе и выбрать путь наемного работника или независимого эксперта;

*✓ предприниматель не способен работать под контролем и с указаниями франчайзера.*

Несмотря на то, что франчайзи юридически является независимым предпринимателем, по договору франчайзинга франчайзер получает право контролировать его деятельность. Франчайзи не имеет полной независимости и свободы в своих действиях (положения договора франшизы могут осложнить адаптацию бизнеса к местным условиям или даже продажу этого бизнеса).

Некоторые люди вообще не приемлют каких-либо ограничений или указаний сверху, так как слишком независимы. Некоторым предпринимателям необходимо постоянно внедрять в собственный бизнес личные идеи и наработки, изменяя свою компанию в соответствии с собственными представлениями. Таким предпринимателям сложно приспособиться к правилам франчайзинговой системы. Для них гораздо правильнее и эффективнее заняться совершенно независимым бизнесом.

## **2) необходимость дополнительных финансовых затрат;**

Приобретение франшизы в большинстве случаев предполагает необходимость уплаты первоначального взноса владельцу франшизы за пользование передаваемыми правами (паушальный взнос).

Кроме того, обычно франчайзи несет еще одну дополнительную издержку – выплата периодических платежей за консультационную и техническую поддержку (роялти). Безусловно, самостоятельное начало бизнеса не требует от предпринимателя указанных затрат.

Также необходимо отметить, что у франчайзи ограничены возможности для того, чтобы повлиять на размер стартового капитала в целом. Так, при самостоятельном запуске бизнеса предприниматель может

принимать решение об оптимизации издержек, сроков и порядка осуществления различных платежей. В случае же покупки франшизы перечень и размеры первоначальных издержек, требования к помещению, ремонту, оборудованию и прочим подобным позициям могут быть императивно установлены франчайзером, и франчайзи не всегда может располагать необходимой суммой первоначальных инвестиций.

**3) приобретенная франшиза может оказаться не столь эффективной, как это представлялось первоначально;**

Здесь возможны разные причины. Например, пассивный или неопытный франчайзер; завышенные ожидания франчайзи; слишком гибкий франчайзер; франчайзер не слышит своих франчайзи и наоборот; франчайзер не обеспечивает постоянную поддержку франчайзи; зависимость от работы других франчайзи; ограничения франчайзинговой системы; территориальные ограничения и ограничения на передачу прав; прекращение договора.

Кроме всего вышеперечисленного, франчайзинговая точка может быть неуспешна на конкретной территории конкретного франчайзи. И здесь причинами могут служить как слабая проработка рынка франчайзером, так и неспособность самого франчайзи обеспечить эффективную деятельность своего предприятия.

В первых случаях можно минимизировать риск, если на стадии выбора франшизы получить альтернативные маркетинговые исследования рынка или провести их самостоятельно силами потенциального франчайзи.

В последнем случае может помочь пересмотр стратегии франчайзингового предприятия с помощью франчайзера либо отказ от данного бизнеса в пользу иной деятельности.

В общем, для франчайзи предпочтительно найти такого франчайзера, который уже доказал свою эффективность на рынке и построил систему управления франчайзинговой сетью. Кроме того, важно, чтобы принципы организации и этики бизнеса франчайзера не расходились с принципами работы франчайзи.

**4) условия работы во франчайзинговой сети могут оказаться трудновыполнимыми для франчайзи;**

Договор франчайзинга, как правило, содержит большое количество норм, регулирующих порядок работы франчайзи в сети.



Также франчайзи нужно помнить о многочисленных приложениях к договору франчайзинга, которые также определяют его поведение и являются неотъемлемой частью договора. На практике франчайзи может столкнуться с чрезмерными требованиями, ограничениями, контролем со стороны франчайзера.

Некоторые договоры и руководства по ведению бизнеса регулируют буквально каждый шаг франчайзи и не позволяют ему проявлять самостоятельность в решении возникающих вопросов. Такие ограничения могут касаться времени работы, границ территории, ассортимента продукции и услуг, предлагаемых потребителю. Важно, чтобы франчайзи очень внимательно изучил условия договора (включая все приложения) до его подписания. Также, при отсутствии у франчайзи нужных компетенций, целесообразно привлечь к оценке условий договора специалистов. Важно отметить, что франчайзинговые договоры имеют свою специфику и поэтому привлеченный специалист должен иметь определенные знания и опыт именно в области франчайзинга. Рекомендуется также получить отзывы действующих франчайзи этой сети.

Условия договора франчайзинга могут нести в себе и другие риски:

- срок действия договора, как правило, ограничен (хотя срок действия может быть длительным или продленным, все равно существует неопределенность, которая не характерна для полностью независимой деятельности). В результате возможна ситуация невозобновления договора и/или существенного изменения условий договора при возобновлении;
- может быть нечетко определена территориальная политика франчайзера, что может привести к злоупотреблениям с его стороны (например, необоснованному приближению предприятий франчайзи друг к другу или появлению собственных точек франчайзера);
- досрочное прекращение франчайзером договора в отсутствие серьезных нарушений со стороны франчайзи;
- смена собственника франшизы, что может повлечь изменение взаимоотношений и политики относительно франчайзинговой сети.

Решением во всех этих случаях является грамотная оценка юридических последствий договора и внесение предложений по изменению спорных условий. В случае, если франчайзер отказывается внести изменения в договор и отсутствует доступная информация о практике работы франчайзера, целесообразно рассмотреть варианты других франшиз.

### **5) влияние франчайзера и франчайзи на деятельность друг друга.**

Как водится, один из основных плюсов франчайзинга имеет оборотную сторону. Франчайзи привязан к торговой марке франчайзера, его репутации, финансовой стабильности. Поэтому, в случае, если каким-то образом репутация франчайзера испортится или он окажется банкротом, это неизбежно скажется на бизнесе франчайзи.

Кроме того, тесная привязка франчайзи к единообразной коммерческой политике франчайзера и практическое отсутствие возможности активно влиять на нее без согласия франчайзера, влечет необходимость сотрудничества всех участников франчайзинговой системы.

Так, один из белорусских франчайзи российской сети туристических агентств столкнулся с ситуацией недоверия клиентов и общего ухудшения репутации, когда в Российской Федерации произошло банкротство туристической компании со схожим наименованием. Только совместная деятельность с франчайзером (письма, разъяснения на сайте, подтверждение франчайзера для клиентов) позволили быстро разрешить ситуацию и не допустить падения показателей деятельности франчайзи.

### **3.3. Условия эффективности франчайзингового бизнеса**

Очевидно, что в системе франчайзинга имеют место как плюсы, так и минусы. В целом, несмотря на ряд недостатков, франчайзинг признан во всем мире как эффективный экономический инструмент, применимый практически в любых сферах рынка.

Однако приобретение франшизы – это необходимое, но далеко не достаточное условие успешного бизнеса. Еще на стадии принятия решения о начале бизнеса через покупку франшизы потенциальный франчайзи должен критично оценить собственные ожидания и возможности для запуска такого предприятия. При этом чрезвычайно важно, чтобы франчайзи при выборе франчайзинговой системы взвешенно подходили как к выбору франчайзера, так и к определению и оценке условий взаимодействия с ним.

Для того, чтобы эффективно использовать возможности и преимущества, предоставляемые франчайзингом, потенциальным и действующим франчайзи рекомендуется следовать нескольким правилам.

1. Каждому потенциальному франчайзи, выбравшему для себя такой способ организации собственного бизнеса, следует оценить собственную психологическую готовность к работе во франчайзинговой системе. Причем,

на первое место в такой самооценке, надо поставить не личные финансовые возможности, необходимые для покупки франшизы, а свою психологическую толерантность к основным принципам франчайзинговой системы.

Безусловно, прежде чем оценивать свои возможности и перспективы, необходимо вникнуть в суть франчайзинговой системы и разобраться с основными принципами ее организации и деятельности.

2. Франчайзи должен составить для себя профиль франчайзера. Это означает, что, задумываясь о таком длительном и важном партнерстве в бизнесе, нужно заранее определить деловые и психологические качества человека, с которым франчайзи будет несложно выстроить долгосрочные отношения.

3. Необходимо тщательно изучить бизнес-модель, предлагаемую франчайзером, экономическую модель и договор. Следует представить себя в роли франчайзи, учесть все нюансы и требования франчайзера и только потом принять взвешенное решение о покупке франшизы.

4. Очень важно, чтобы франчайзи на протяжении всего действия франчайзингового договора помнил, что именно франчайзер создал уникальную бизнес-систему, благодаря которой франчайзи получил возможность с минимальным риском вложить собственные средства, приобрел имидж успешного предпринимателя и регулярно получает гарантированную прибыль. Именно франчайзер является инициатором создания сети, и поэтому именно он может задавать правила сетевой «игры».

5. Только полное и ответственное выполнение своих обязанностей (регламентированных договором), может гарантировать франчайзи успех приобретенной франшизы и является залогом сбалансированных отношений с франчайзером.<sup>19</sup>

Отсюда очевидно, что организация бизнеса на основе франчайзинга требует от потенциального франчайзи не только профессиональных, но и конкретных личностных характеристик. Франшиза, скорее всего, будет эффективна, если франчайзи:

- понимает суть франчайзинговых отношений;
- его характер подходит для работы во франчайзинговой сети;
- обладает необходимыми способностями;
- располагает достаточными финансовыми возможностями;

---

<sup>19</sup> Кривонос А.А., Кривонос Е.А. Франчайзинг: от простого к сложному / А.А. Кривонос, Е.А. Кривонос. - Киев: Ассоциация франчайзинга, Издательский центр, 2010. – 71 с.

- считает, что сможет соответствовать требованиям франчайзера.

Есть два самых серьезных формальных требования, которые большинство франчайзеров предъявляют своим потенциальным партнерам.

Это, безусловно, наличие денег и, в случае, если речь идет о стационарных точках, обладание помещением определенного размера. Причем право долгосрочной аренды франчайзеры, как правило, просят подтвердить документально. А для некоторых франчайзеров обязательным условием является помещение, находящееся в собственности франчайзи.

Особые требования к своим франчайзи предъявляют некоторые компании, ведущие деятельность, которая подлежит лицензированию: от франчайзи может требоваться наличие соответствующей лицензии, а также опыт работы в этом секторе рынка.

Наконец, франчайзеры могут потребовать наличия предпринимательского опыта, ведь франчайзи предстоит руководить отдельным самостоятельным предприятием.

### **3.4. Алгоритм действий по выбору франшизы и заключению договора франчайзинга**

Процесс выбора франшизы и установления отношений с франчайзером включает семь основных этапов.

#### **1. Выявление причин принятия решения о начале собственного бизнеса**

Как уже отмечалось выше, важно, чтобы потенциальный франчайзи был готов к ведению собственного бизнеса. Для этого человек должен четко осознать причины, побудившие его к поиску вариантов организации самостоятельной инициативной деятельности.

Чаще всего встречаются следующие мотивы:

- ✓ хочу быть не наемным работником, а иметь свой бизнес;
- ✓ хочу диверсифицировать инвестиции и источники доходов;
- ✓ хочу стратегически увеличить влияние в привлекательных нишах бизнеса.

Таким образом, потенциальными франчайзи могут стать как лица, ранее не имевшие опыта в бизнесе, так и действующие предприниматели и компании.

В первом случае обычно возникает желание стать самостоятельным, приходит усталость от позиции наемного работника или нежелание продолжать текущую деятельность. Отсутствие практического опыта в организации и управлении бизнесом или опыта в интересующей сфере вынуждает таких кандидатов искать наименее рискованные способы начала бизнеса. Франчайзинг – наиболее распространенный среди таких способов.

Во втором случае действующие предприниматели или компании могут поставить перед собой цель диверсифицировать инвестиции и источники доходов или увеличить свое влияние в существующей сфере бизнеса. Часто можно встретить примеры, когда успешный торговец горячими напитками (популярные сейчас кофейни take-away), также является владельцем туристического агентства. Кофе и чай приносят максимальные прибыли зимой, а вот туристический бизнес – летом!

Иногда действующие предприниматели хотят стать частью широко известного успешного сетевого бренда. Хорошо осознавая временные, трудовые и финансовые затраты на запуск нового направления в бизнесе, такие кандидаты также могут сделать выбор в пользу франшизы в целях минимизации периода старта и рисков в бизнесе.

Итак, процесс выбора франшизы начинается непосредственно с анализа собственных желаний и возможностей. Нужно начать с вдумчивого и полного процесса самоанализа. По результатам самоанализа кандидат должен иметь ясные цели и планы, четкое понимание того, что он хочет получить от этого бизнеса в перспективе. Это крайне важно для выбора правильной франшизы, иначе потенциальный франчайзи рискует потратить деньги, на то, что в действительности не соответствует его целям.

Франчайзи должен проанализировать свое желание заниматься конкретным видом бизнеса, особенно в том случае, если франшиза подразумевает самостоятельное управление точкой или полную самозанятость. Даже самый перспективный бизнес не будет приносить радости и не будет максимально эффективным, если франчайзи рассматривает его как гнетущую обязанность.

## **2. Определить причины начала собственного бизнеса через покупку франшизы**

Сделав выбор в пользу собственного бизнеса, кандидат должен определить, какой вариант организации бизнеса для него предпочтительнее – полностью независимая деятельность или покупка франшизы.

Для этого нужно определить, какие ожидания заставляют кандидата думать о выборе франшизы:

- желание получить новые технологии ведения бизнеса, ноу-хау;
- желание работать под торговой маркой, даже неизвестной в стране франчайзи;
- желание получить поддержку в области маркетинга;
- необходимость в получении помощи по запуску и работе точки;
- стремление не совершить типичных ошибок, которые до этого сделал франчайзер;
- стремление минимизировать риски банкротства;
- желание сформировать имидж у клиентов, партнеров, банков.

После оценки собственных ожиданий кандидат может четко сформулировать свои ожидания от франчайзера и требования к франшизе:

- я получу действующую и проверенную бизнес-систему;
- я получу узнаваемый товарный знак и маркетинговую поддержку;
- я буду обучен как в начале сотрудничества, так и на протяжении всего сотрудничества;
- я получу помощь в выборе помещений;
- я получу помощь по дизайну помещений и строительству;
- я верю, что смогу избежать большинства ошибок, характерных для начала бизнеса;
- я достигну более высокую продуктивность;
- я буду более эффективным;
- я получу сеть других франчайзи для обмена опытом;
- я получу большую долю рынка совместно с остальными франчайзи;
- я снижу риск банкротства.

### **3. Определить, подходит ли франчайзинговая модель характеру и личным особенностям потенциального франчайзи**

При оценке собственных возможностей необходимо анализировать три основных аспекта.

**3.1.** При покупке франшизы кандидат столкнется с правилами, стандартами и контролем. Он станет частью сети. Чтобы работать во франчайзинговой сети, необходимо иметь особый стиль мышления. Для

оценки своего соответствия позиции франчайзи нужно задать себе следующие вопросы:

- способны ли Вы идти на компромисс, подчинять свои интересы общему делу?
- являетесь ли Вы целеустремленным человеком?
- хорошо ли Вы умеете общаться и ладить с людьми?
- какой тип деятельности Вам больше нравится?
- как Вы относитесь к возможности риска?
- легко ли Вы обучаетесь?

### **3.2. Необходимый начальный капитал. Вопросы для самоконтроля:**

- какой капитал Вы желаете вложить во франшизу? Определите все финансовые ресурсы, которые вы можете задействовать во франчайзинговой деятельности.
- как долго Вы можете работать без прибыли от вашей франшизы?

### **3.3. Навыки ведения бизнеса. Вопросы для самоконтроля:**

- справитесь ли вы с должностью руководителя самостоятельного предприятия?
- какими способностями и навыками Вы обладаете? Положительным фактом является опыт предпринимательской деятельности.
- в каких сферах Вы добились наилучших результатов? Важно знать, что некоторые франчайзеры предпочитают кандидатов, ранее не работавших в области деятельности франчайзера (они легче обучаются и следуют стандартам франчайзера).

## **4. Определить критерии выбора франшизы**

Можно выделить следующие основные категории для выбора франшизы.

### **4.1. Сфера бизнеса**

Кандидату нужно определиться с тем, какой вид товаров или услуг он хочет реализовать или производить, не игнорируя при этом личных предпочтений, но основное внимание уделив потенциалу прибыльности начинания.

Сделав выбор, необходимо изучить потенциальный рынок для данного вида товара или услуг в регионе, где будет действовать франчайзинговая

точка (не нужно полагаться только на информацию, предоставленную потенциальным франчайзером). В процессе анализа рынка нужно выяснить, в каком состоянии находится отрасль, в которой работает бизнес данной франшизы: развивающейся или сложившейся, насколько высока конкуренция в этой отрасли и ее перспективы в ближайшие пять лет.

Кандидату не стоит останавливаться на какой-то одной области. Франчайзинг позволяет не иметь опыта в сфере общепита или торговли, но при этом владеть кофейней или магазином.

#### **4.2. Инвестиции**

Безусловно, индивидуальные финансовые возможности франчайзи (инвестора) определяют подход к оценке инвестиционной привлекательности франшизы. Если капитал франчайзи состоит только из личных сбережений, а для вхождения в сеть могут потребоваться заемные средства, то соответственно подход в оценке должен быть пессимистичным. Поэтому нужно искать франшизу под известной торговой маркой, реально подтвердившую свою жизнеспособность, и входить в развитую сеть.

С другой стороны, опытный бизнесмен – инвестор, с хорошим предпринимательским чутьем и желанием диверсифицировать свой финансовый портфель может оценивать франшизу менее известную, но достаточно перспективную с точки зрения бизнеса, тем самым осознанно идя на риск.

При этом оптимальной будет оценка инвестиций с запасом. Даже бизнес по франшизе нельзя открывать на последние сбережения!

#### **4.3. Бренд**

В начале оценки собственных ожиданий от франшизы франчайзи должен определить, насколько важна для него известность марки, под которой работает франчайзинговая сеть. Принимая во внимание собственные ожидания, а также возможности и компетенцию, кандидату следует определить степень известности и популярности торговой марки, под которой функционирует исследуемая франшиза. Нелишним будет заказать исследование или провести опрос среди потенциальных клиентов будущего франчайзи, насколько привлекательным является бренд, какие ассоциации он вызывает и насколько он известен.

#### **4.4. Количество точек**



Потенциальный франчайзи должен четко просчитать свои планы по развитию бизнеса. Существуют различные варианты освоения территории через покупку франшизы:

- франчайзи может купить право на осуществление деятельности в одной точке;
- франчайзи может приобрести права на открытие нескольких точек;
- франчайзи может быть предоставлено право развития определенной территории, обычно в этом случае он сам определяет количество точек, которые целесообразно открыть на данной территории. Вместе с тем, франчайзер может установить предельные количества таких точек (низший и/или высший);
- мастер-франшиза - приобретается обычно на обширный географический регион (как правило, страну), в этом случае франчайзи может получить право выдавать сублицензии на своей территории.

## **5. Выбрать подходящие варианты**

Определив основные параметры интересующей франшизы, потенциальный франчайзи может приступить к выбору франшизы.

Существуют следующие ресурсы для поиска франшизы:

- каталоги франшиз – франчайзинговые агенты/брокеры представляют в своих каталогах франчайзинговые концепции, заинтересованные в поиске партнера на определенной территории. Как правило, такие каталоги содержат минимальную информацию о франшизе, и основную информацию кандидат получает от самого франчайзера после того, как ему будут предоставлены соответствующие контакты. Удобство работы с такими ресурсами заключается в большом количестве предложений, в возможности отбора франшиз по выбранным параметрам, а также в том, что зачастую услуги агентов/брокеров предоставляются потенциальным франчайзи бесплатно. Важно выбирать известный проверенный каталог, для того, чтобы предоставляемая брокером информация была достоверной;
- выставки/специализированные мероприятия – удобство выбора франшизы на выставках определяется большим количеством предложений на одной территории, а также тем, что потенциальный франчайзи сразу может задать первоначальные интересующие вопросы уполномоченному сотруднику франчайзера. Кроме того, необходимость несения издержек на участие в выставках, отсеивает большую часть неблагонадежных

франчайзеров. Посещение специализированных франчайзинговых мероприятий позволяет не только ознакомиться с ассортиментом франшиз на рынке, но и пообщаться с теми, кто уже имеет опыт в этой сфере. Можно обратиться в национальную Ассоциацию франчайзинга, так как обычно здесь аккумулируется вся информация о рынке;

– сайт франчайзера – если потенциальный франчайзи четко определяет для себя основные параметры интересующей его концепции, то он может осуществить выбор франшизы, получив информацию непосредственно на сайте или в компании франчайзера. Данный способ сокращает время первичного общения с франчайзером, но не исключает опасности пропустить интересную концепцию. Если кандидату понравился какой-то бизнес, но он не уверен, что сеть развивается по франчайзингу, целесообразно обратиться к собственнику этой сети. Возможно, это подтолкнет его к франчайзингу, а построить сеть ему помогут специалисты по разработке франшизы.

## **6. Выбрать франшизу**

После определения основных вариантов франшиз, которые подходят кандидату по параметрам, необходимо осуществить выбор конкретного варианта. Это самый сложный и продолжительный этап. От действий потенциального франчайзи на этом этапе во многом зависит успешность дальнейшей деятельности.

В процессе выбора франшизы рекомендуется использовать следующие источники информации – общение с франчайзером; общение с действующими франчайзи сети; поиск информации в публичных источниках; консультанты.

**6.1. Первоначально кандидату необходимо провести оценку франчайзера.** Оценку франчайзера необходимо проводить по трем основным критериям:

- Опыт:
  - в бизнесе;
  - в управлении франчайзинговой сетью.
- Тенденции и планы:
  - число франчайзи;
  - собственные подразделения;
  - планы развития.

- Правовые и финансовые аспекты:
  - финансовые показатели;
  - судебные тяжбы;
  - банкроты франчайзи;
  - интеллектуальная собственность.

На переговорах с франчайзером не нужно стесняться задавать все интересующие вопросы, касающиеся оценки франшизы.

При оценке франчайзера можно также обратиться в Ассоциацию франчайзинга, если потенциальный франчайзер является ее членом (это хороший признак, но одного этого недостаточно). Также следует изучить отраслевые издания по франчайзингу или рекламные объявления франчайзера в серьезных изданиях.

#### 6.2. Затем необходимо **оценить конкурентоспособность бизнеса.**

Оценку проводят по следующим параметрам:

- общие тенденции сектора;
- спрос на товар/услугу;
- конкуренция товару/услуге.

#### 6.3. На следующем этапе необходимо **провести оценку франчайзингового предложения**, а именно:

- франчайзинговые платежи (уровень всех затрат, необходимых для вхождения в сеть (первоначальный платеж, покупка или аренда недвижимости, оборудования, мебели, проведение ремонта и т. д.) и работы в ней (операционные издержки, роялти));
- территория обслуживания и месторасположение;
- маркетинг;
- обучения;
- человеческие ресурсы;
- поставщики;
- отчетность франчайзеру.

#### 6.4. Наконец, необходимо **оценить финансовые аспекты франшизы:**

- начальные инвестиции;
- текущие расходы;
- моделирование финансовых прогнозов;

- источники финансирования.

## **7. Заключение договора франчайзинга**

Так как договор франчайзинга является основным документом, регламентирующим всю деятельность его участников, он, соответственно, требует скрупулезного изучения, а в случае необходимости, и детального разъяснения франчайзером его сути.

Основные нюансы договора, которые необходимо учесть для оценки франшизы:

- срок договора должен быть достаточным для того, чтобы за меньший период его действия покрыть расходы, понесенные франчайзи на вхождение в бизнес; соответственно большая часть времени действия договора должна идти на получение запланированной франчайзером прибыли;
- определить, с какого момента будут выплачиваться роялти, так как новой франчайзинговой точке необходимо время для выхода на точку безубыточности;
- зафиксировать все детали, связанные с подбором и обучением персонала, определить, какие возможны финансовые затраты на персонал, не вошедшие в стоимость франчайзингового пакета;
- оценить обязанности франчайзи с точки зрения реалистичности их выполнения;
- оценить обязанности франчайзера, конкретно определив, какую поддержку не на словах будет оказывать франчайзер на протяжении всего срока договора;
- обратить внимание на то, как франчайзер будет осуществлять контроль за деятельностью франчайзи, и как будет осуществляться отчетность перед ним;
- в договоре должны быть четко оговорены границы территории, которую будет охватывать франчайзинговая точка, для обеспечения бизнеса достаточным количеством потребителей и предотвращения конкуренции внутри сети;
- условия выхода из бизнеса;
- прекращение договора (обычно происходит из-за недобросовестного ведения бизнеса, невыполнения обязанностей и требований франчайзера).

Необходимо изучить и другие причины, по которым договор может быть прекращен, а также выяснить, какими будут финансовые потери;

- право пролонгации договора: уточнить, надо ли будет вносить первоначальный платеж в случае его продления;

- изучить все приложения к договору, так как именно в них будет происходить передача практически всей информации, необходимой для работы франчайзи.

Для правильной оценки договора франчайзи должен понимать, что договор может быть достаточно жестким в отношении использования интеллектуальной собственности франчайзера, выполнения обязанностей франчайзи и других требований, связанных с обеспечением эффективного ведения бизнеса, но в целом не кабальным, так как франчайзинг подразумевает равенство и партнерскую взаимозависимость в отношениях его участников.

Независимо от вида платежа, его размер, предложенный франчайзером в договоре франчайзинга, обычно обсуждению не подлежит. Но поскольку отношения между сторонами все-таки партнерские, наверное, франчайзеру имеет смысл открыто объяснить владельцу франшизы схему его платежей и структуру собственного дохода. Справедливый и разумный баланс между доходами компании-франчайзера и его франчайзинговыми предприятиями должен существовать, и задача франчайзера определить его как можно точнее.

Приняв во внимание все особенности франчайзинга, можно сказать, что договор должен быть жестким, и чем детальней будет прописан каждый его пункт, тем меньше останется рисков, которые могут привести к его разрыву. Причем разрыв договора во франчайзинге крайне невыгоден обеим сторонам, так как франчайзи теряет свой бизнес, деньги и деловую репутацию. В то время как франчайзер получает удар по имиджу торговой марки, что неизбежно отразится на репутации всей сети, а также несет убытки до тех пор, пока не будет найден новый франчайзи.

Особое внимание франчайзи стоит уделить следующим вопросам:

- входят ли в лицензионный комплекс товарные знаки, компьютерные программы, изобретения, другие объекты интеллектуальной собственности? Зарегистрированы ли они франчайзером?

➤ предусмотрены ли в договоре какие-либо ограничения для получателя франшизы, его близких (членов семьи, родственников), такие как ограничения на собственность, работу по найму, участие в другом бизнесе? Какие существуют ограничения на франчайзера и франчайзи после расторжения или прекращения действия договора?

➤ зависит ли предоставление франшизы от способности заключить и обслуживать договор аренды в определенном месте? В случае прекращения срока действия аренды или же плохих результатов работы, имеет ли франчайзи право на изменение места для ведения бизнеса?

➤ отрегулированы ли в договоре условия и процедуры, при которых франчайзи имеет право для расторжения договора?

➤ каковы условия, при которых франчайзер имеет право расторгнуть договор или отказать в перезаключении договора? К примеру – прекращение аренды помещений, недостижение минимальных показателей деятельности, невыполнение других обязательств по договору;

➤ есть ли у франчайзера право или обязанность после завершения действия договора покупать отдельные или все активы бизнеса, принять на себя обязанности по договору аренды помещений?

➤ определены ли механизмы и критерии контроля за работой франчайзи со стороны франчайзера? Каковы последствия, если франчайзер выявит нарушения (сокрытие информации, необеспечение должного качества, невыполнение других условий договора)?

➤ если в Вашем случае существует зависимость успеха бизнеса от возможности получать определенные товары (услуги) соответствующего качества и по выгодной цене (например, для перепродажи или в качестве сырья), то каковы условия получения такого рода поставок? Насколько приемлемы эти условия и надежен ли источник поставок?

➤ есть ли у франчайзи право на продажу и/или приобретение тех или иных товаров или услуг у других поставщиков и при каких условиях?

➤ есть ли у франчайзи возможность перепродажи франшизы или части лицензионного комплекса? На каких условиях?

Насколько хорошо ни складывались бы отношения с франчайзером, надо досконально продумать все возможные будущие разногласия и предусмотреть механизмы их устранения в рамках договора. Поэтому ни в коем случае:

- не следует подписывать никаких соглашений без их тщательного изучения и анализа;
- не стоит делать никаких денежных выплат до подписания обеими сторонами договора о покупке франшизы.

## **4. Развитие бизнеса посредством франчайзинга: рекомендации франчайзеру**

### **4.1. Франчайзинг как стратегический инструмент развития сети**

Франчайзинг является способом тиражирования успешно работающих предприятий. И сегодня данный способ развития сети применяется в мире повсеместно – во многих отраслях множеством компаний. Привлекательность франчайзинга объясняется комплексным характером отношений, достаточно высоким уровнем их прозрачности, а также преимуществами взаимовыгодных системных связей, особым эффектом сотрудничества между франчайзи и франчайзером. Это, в свою очередь, позволяет сформировать единообразную сеть с эффективным распределением капиталовложений, обеспечить для новых участников системы возможность быстрого выхода на рынок с минимальным риском.

В большинстве случаев именно франчайзер решает строить свою сеть на основах франчайзинга. Его привлекает:

- скорость развития сети – лидеры рынка открывают от 0,2 до 3,6 франчайзинговых точек в день;
- развитие сети с оптимальным балансом начальных инвестиций, риска и контроля над бизнесом
- возможность вовлечь в бизнес мотивированных и преданных своему делу людей;
- использование преимуществ экономии на масштабе;
- рост известности товарного знака.

Тем не менее, принимая стратегическое решение о расширении сети, франчайзер должен внимательно оценить варианты такого расширения – самостоятельно, путем построения дилерской/дистрибьюторской сети или через продажу франшизы. Далеко не все компании выбирают франчайзинг как способ конкурентной борьбы, предпочитая оставаться владельцами собственных точек. Поэтому основная задача при выборе механизмов развития сети – определить, является ли франчайзинг целесообразным для данной компании.

Для выбора стратегии развития сети компании придерживаются следующего алгоритма:

- оценка рынка и отрасли;



- сравнение различных вариантов развития сети;
- определение территориальной стратегии развития сети;
- оценка затрат на создание и поддержание франчайзинговой сети.

Рассмотрим более подробно каждый из этапов.

## 1. Оценка рынка и отрасли

Прежде всего, необходимо убедиться, что бизнес подходит для построения франчайзинговой сети. Нельзя утверждать, что любой бизнес подходит для организации франчайзинга. При этом нужно учитывать, что решение о построении франчайзинговой сети принимается на базе уже имеющегося бизнеса, доказавшего свою успешность.

Некоторые отрасли больше других подходят для развития франчайзинговых сетей. К ним традиционно относят: сферу быстрого питания, ресторанный бизнес, ремонт и уборку помещений, фирменную розничную торговлю, особый ассортимент продуктов питания, здравоохранение и фитнес, развитие детей, предоставление жилья. В некоторых отраслях (например, фирменная розничная торговля продуктами питания) франчайзинг используют большинство действующих компаний.

Профессор Скотт А. Шейн определил девять признаков, которые свидетельствуют о целесообразности использования франчайзинга в той или иной отрасли:

- **Производство и распределение** осуществляются в пределах ограниченных географических рынков. Применение франчайзинга целесообразнее в отраслях, где предоставление клиентам продукции и услуг связано с мелкомасштабным производством и возможностью дистрибуции в различных географических областях, особенно, когда развитие бренда и снабжение товарами подвержено воздействию эффекта масштаба.

- **Месторасположение предприятия** способствует обслуживанию клиентов. Франчайзинг лучше работает в отраслях, в которых предприятия имеют постоянное месторасположение.

- **Знание местного рынка** оказывает существенное влияние на эффективность деятельности. Поскольку местное производство – необходимое условие эффективности франчайзинга, то он дает лучшие результаты в тех отраслях, где большое значение имеет знание особенностей местного рынка.

- **Инициативность действий местных менеджеров.** Франчайзинг целесообразно использовать в отраслях, где владельцам франчайзинговых точек следует проявлять инициативу при ведении переговоров с клиентами, поскольку менеджеры с твердой зарплатой не обладают достаточным уровнем мотивации для подобных действий.

- **Репутация бренда** обеспечивает важное конкурентное преимущество. Этот фактор способствует концентрации франчайзинга именно в таких отраслях, потому что франчайзинг обеспечивает более высокие темпы роста масштаба производства, чем увеличение количества торговых точек, принадлежащих компании. Поскольку развитие бренда тесно связано с рекламой, на которую оказывает значительное влияние эффект масштаба, франчайзинг предоставляет механизм снижения затрат на развитие бренда компании. Кроме того, имя бренда является гарантией качества для клиентов, которые плохо знают операторов на рынке.

- **Высокий уровень стандартизации и кодификации** процесса создания и поставки продукции или услуг. Стандартизация облегчает задачу определения правильной стратегии и процедур мониторинга деятельности независимых предпринимателей (франчайзи), оказывающих услуги клиентам под именем бренда и использующих предложенный франчайзером операционный процесс. Опираясь на стандартизированные операции, легче изложить в соглашении, что именно входит в обязанности франчайзи. Кодификация бизнес-операций означает запись обычного порядка их проведения и соответствующих процедур, лежащих в их основе, начиная с заказа товаров, необходимых для обслуживания клиентов, до ремонта оборудования.

Франчайзинг более результативен в отраслях, где повседневные операции и процедуры подлежат кодификации, поскольку уровень его эффективности связан с отражением в контракте положений, регулирующих деятельность франчайзера и франчайзи.

Франчайзинг рекомендуется применять в тех отраслях, где за несколько дней или недель человека средних способностей можно подготовить к ведению деятельности.

- **Высокая производительность труда.** Франчайзинг является высокоэффективным методом ведения бизнеса в трудоемких отраслях, но представляет меньшую ценность в отраслях капиталоемких. Оператор торговой точки больше заинтересован в увеличении прибыли, чем наемное лицо с фиксированной заработной платой. Таким образом, франчайзинг

стимулирует оператора работать с полной отдачей. Поскольку снижение производительности труда характерно для людей и не имеет никакого отношения к оборудованию, стимулы, предоставляемые франчайзингом, более важны в трудоемких, а не в капиталоемких отраслях.

- **Не слишком высокий уровень расходов и рисков**, связанных с организацией торговых точек. Приобретение торговых точек не должно быть слишком дорогостоящим и рискованным для франчайзи.

- **Эффективность операторов легче поддается измерению, чем их затраты труда.** Франчайзинг лучше работает в таких отраслях, как розничная торговля, в которых уровень эффективности измерять гораздо легче, чем уровень приложенных усилий. Например, франчайзинг хорошо зарекомендовал себя в сфере быстрого питания, потому что уровень продаж, который легко поддается измерению, возрастает в зависимости от интенсивности рекламы и мероприятий по продвижению продукта на рынок, и в том случае, когда персонал прилагает соответствующие усилия и поддерживает чистоту в помещении, хотя усилия, затраченные на проведение рекламных мероприятий и поддержание чистоты, измерить трудно. В отраслях же, где эффективность деятельности персонала измерить трудно, ценность франчайзинга не так велика.

## **2. Сравнение различных вариантов развития сети**

Сетевой компании надо убедиться в том, что расширение бизнеса в форме франчайзинга эффективнее других вариантов развития. Для этого необходимо провести сравнение затрат и доходов, связанных с открытием своего собственного филиала, представительства и франчайзинговой точки. При оценке затрат необходимо включать в расчеты, помимо прямых финансовых издержек, также и временные, трудовые ресурсы, которые будут затрачены на реализацию проекта.

## **3. Определение территориальной стратегии франчайзинговой сети**

После того, как потенциальный франчайзер осуществил свой обоснованный выбор в пользу франчайзинга, ему следует продумать территориальную стратегию развития сети. Франшизы могут продавать только в стране нахождения франчайзера, или с помощью франчайзинга может быть решена задача международного развития сети. Для выбора

целевых рынков франчайзеру следует оценить следующие параметры своей сети:

- будет ли система хорошо функционировать за границей (бренд, предпочтения потребителей, уникальность);
- будет ли у франчайзера возможность эффективно контролировать и поддерживать франчайзинговые точки за границей;
- каков потенциал заграничного рынка (несколько точек, десятки точек, сотни).

Ответы на вышеперечисленные вопросы помогут определить стратегию развития системы за границей.

#### **4. Оценка затрат на создание и поддержание франчайзинговой сети**

Также необходимо просчитать затраты на создание и поддержание франчайзинговой сети. На самых ранних стадиях развития франчайзинговой системы возникают относительно существенные затраты, особенно это касается времени на отработку «правил игры», процедур и механизмов работы, привлечение и отбор франчайзи. Основную часть дохода франчайзер получает при условии создания значительной сети франчайзи. Чаще всего встречаются следующие затраты франчайзера:

- 1) затраты, связанные с созданием системы франчайзинга:
  - адаптация концепции;
  - разработка документации;
  - пилотная точка
- 2) затраты, связанные с запуском франчайзинговой точки:
  - поиск и отбор франчайзи;
  - индивидуальный проект помещения;
  - обучение;
  - поддержка на момент открытия
- 3) затраты, связанные с поддержанием франчайзинговой точки:
  - поддержка и консультации;
  - контроль и мониторинг.

## **4.2. Основные требования к франчайзеру**

Для того, чтобы компания-франчайзер смогла предложить на рынке качественную франшизу, а также обеспечила эффективное и устойчивое развитие своей франчайзинговой сети, необходимо, соблюдение следующих требований:

- 1) наличие собственной пилотной точки;
- 2) исследование рынка;
- 3) зарегистрированный товарный знак и логотип;
- 4) уникальность предложения;
- 5) тиражируемость;
- 6) доходность.

Рассмотрим каждое из перечисленных требований подробнее.

### **1. Наличие собственной пилотной точки**

Учитывая, что франчайзинг предполагает тиражирование успешной бизнес-модели, то, как правило, такая модель базируется на продолжительном опыте работы франчайзера на рынке. Соответственно, для получения такого опыта и необходима организация пилотной точки франчайзера.

Очень важно, чтобы пилотная точка была типичной по размеру, характеру месторасположения, себестоимости, другим показателям и была именно тем клоном, который будет использоваться при готовности франшизы к продаже.

Довольно сложно заранее определить сумму затрат на проведение пробного функционирования, поскольку оно будет зависеть от необходимых затрат на максимизацию эффективности точки для подготовки ее к состоянию клона. Если компания уже имеет стабильно работающий бизнес, которому нужно не много в плане адаптации, то и цена, соответственно, будет сравнительно скромной. Там, где нужно сильно адаптировать или делать испытания, цена будет больше, особенно если нужно провести несколько этапов пробного функционирования.

После запуска пилотного проекта франчайзер может еще более точно определить все технические нюансы вплоть до расстановки оборудования и необходимой площади торговой точки, а также понять, какие параметры для данного вида деятельности лучше всего подходят.

## **2. Исследование рынка**

Для успешного функционирования франчайзинговой сети важен успех на рынке каждого франчайзи. Именно поэтому добросовестный франчайзер предварительно осуществляет исследование рынка, на котором он работает.

Оценка локального рынка осуществляется по следующим параметрам:

- ✓ каковы потребности клиента?
- ✓ каким способом можно привлечь новых клиентов в данной отрасли?
- ✓ какова емкость рынка?
- ✓ что чаще всего покупают клиенты в точках франчайзера?

Оценка рынка может быть проведена франчайзером самостоятельно либо с привлечением специалистов, осуществляющих такую оценку на профессиональной основе. В этом случае доверие к результатам независимой профессиональной оценки будет выше, особенно если информация об оценке будет предоставляться потенциальным франчайзи.

В случае, если франчайзер планирует расширение сети в другие страны, то ему целесообразно провести исследование и этих рынков.

Критерии оценки привлекательности страны:

- экономические (экономический рост, покупательная способность, располагаемый доход);
- инфраструктурные (обеспеченность цепочки поставок, реальные условия недвижимости, банковский сектор);
- рыночные (текущее состояние рынка, присутствие конкурентов);
- политические (правовая среда, политические риски, предсказуемость ситуации);
- социальные (демографическая структура, поведение потребителей).

С учетом проведенной оценки территориальных (региональных или страновых) рынков, франчайзер принимает решение о направлениях развития своей сети. Как правило, планы франчайзера по освоению различных регионов обновляются ежегодно. Опытные франчайзеры, имеющие обширную франчайзинговую сеть, вообще не рассматривают обращения кандидатов на должность франчайзи, если такие франчайзи находятся в регионах, не включенных в перечень перспективных для франчайзера территорий.

## **3. Зарегистрированный товарный знак и логотип**

Во многих правовых системах обязательным условием продажи франшизы/существенным условием договора франчайзинга является передача франчайзи права пользования товарным знаком франчайзера. Работа под брендом франчайзера является ценностным предложением для франчайзи. При этом важно отметить, что организация такого использования бренда предполагает обязательную его защиту.

Таким образом, зарегистрированный товарный знак, с одной стороны, позволяет франчайзеру предоставить права пользования этим знаком для франчайзи, а с другой стороны обеспечивает правовую защиту прав франчайзера от злоупотреблений со стороны франчайзи.

Франчайзеру крайне важно продумать и осуществить регистрацию своего товарного знака сразу после определения территориальной стратегии (или ее изменения), поскольку выполнение процедур может быть довольно продолжительным.

#### **4. Уникальность предложения**

Уникальность бизнес-системы франчайзера подразумевает не простое наличие спроса на предлагаемые товары/услуги со стороны конечных потребителей. Крайне важно, чтобы данная система была организована лучше, чем если бы ее «с нуля» организовывали франчайзи. В противном случае система не будет обладать ценностью для франчайзи, за которую они готовы были бы заплатить средства франчайзеру.

Такую ценность могут представлять фирменный продукт или фирменная технология его производства, что приводит к формированию особого преимущества. Суть данного преимущества заключается в том, что потенциальные франчайзи не смогут обеспечить конечных потребителей таким товаром или услугой, если не присоединятся к франчайзинговой системе.

Безусловную ценность несет в себе бренд, принадлежащий франчайзеру. Фактически бренд предлагает значительное преимущество, поскольку известное имя может привлечь достаточное количество клиентов для того, чтобы приобретение франшизы стало целесообразным, даже если франчайзер не предлагает франчайзи никаких других преимуществ по сравнению с основанием независимой компании.

Уникальность предложения может быть обеспечена апробированными франчайзером методами и системами обслуживания конечных потребителей, организации системы товародвижения, а также иными аспектами

организации системы, обладающими ценностью.

## **5. Тиражируемость**

Тиражируемость предполагает, что бизнес-модель франчайзера должна легко воспроизводиться другим предпринимателем. Должна существовать возможность производить одни и те же товары или услуги и предлагать один и тот же способ обслуживания клиентов в различных местах. В противном случае сеть не сможет гарантировать клиентам, что бренд предлагает стандартную продукцию и услуги.

Также тиражируемость предполагает, что концепция ведения бизнеса может быть изложена в виде письменных правил и процедур. Важность письменного изложения объясняется несколькими причинами. Одна из них заключается в том, что сотрудники, управляющие торговой точкой, должны быть способны принимать правильные решения, чтобы вести бизнес без участия франчайзера. Изложение операционных правил и процедур ведения бизнеса также является важным в силу того, что франчайзинг представляет собой модель, в основе которой лежит соглашение. Это означает, что обязательства франчайзи, системные стандарты качества и эффективности, услуги и помощь, предлагаемая им, а также процедуры управления персоналом должны быть изложены в письменном виде. В противном случае невозможно будет придать им обязательную юридическую силу.

Наконец, построение системы франчайзинга подразумевает возможность обучения других людей, не обладающих большим опытом в вашей отрасли, за относительно короткий период времени. Часто это означает, что концепция ведения бизнеса должна быть простой и осуществляться на практике без особых трудностей. Концепция не должна быть сложной для восприятия и не должна требовать особых базовых знаний для обучения.

## **6. Доходность**

Франчайзинговая бизнес-система должна обеспечивать франчайзи достаточный уровень дохода. Именно доходность франчайзи лежит в основе устойчивости и эффективности работы всей сети. Франчайзинговая точка должна приносить достаточную прибыль, которая позволит франчайзи получать доход после уплаты франчайзеру роялти, причем доход, зачастую превышающий размер зарплаты менеджера торговой точки.



#### **4.3. Оценка выгод и потенциальных доходов франчайзера**

Говоря о выгодах франчайзера вследствие расширения сети, можно выделить ряд следующих преимуществ, которыми он может воспользоваться.

##### **1. Дешевая экспансия рынка**

Завоевав место на рынке, предприниматель рано или поздно задумывается о распространении своего бизнеса на новые территории.

Известно, что развитие успешного бизнеса может осуществляться двумя путями, а именно:

- ✓ посредством инвестирования прибыли в создание сети филиалов и торговых точек;
- ✓ посредством создания франчайзинговой сети.

Очевидно, что территориальная и торговая экспансия посредством создания сети филиалов и собственных торговых точек требует значительных капиталовложений в помещения, оборудование, громоздкую систему управления, которая позволяла бы контролировать бизнес на местах. При этом всегда существует риск, что бизнес на новом месте не будет эффективен, что может привести к потере вложенных средств. Риск существенно возрастает, если предприниматель не знаком с местными особенностями.

**Франчайзинг позволяет существенно упростить решение задач территориальной экспансии и создания торговой сети по следующим причинам.**

Во-первых, франчайзер, как правило, не вкладывает свой капитал в новый бизнес. Его издержки сводятся к систематизации и документированию технологии, которую он передает франчайзи (как правило, это делается один раз, а затем просто вносятся коррективы в созданную методологию). Обучение же франчайзи чаще всего осуществляется за счет его же средств.

Во-вторых, существенно сокращаются организационные издержки. Несмотря на то, что франчайзеру придется помогать франчайзи в становлении бизнеса, контролировать качество его работы, на это потребуется значительно меньше усилий, чем при создании нового подразделения компании. Это объясняется тем, что франчайзи вкладывает в бизнес собственные средства, поэтому его не нужно контролировать так же тщательно, как наемных менеджеров компании.

В-третьих, риск коммерческой неудачи нового проекта ложится на плечи франчайзи. При этом следует иметь в виду, что франчайзи лучше знаком с местной спецификой, что при прочих равных условиях повышает шанс на успех дела.

Таким образом, франчайзинг обеспечивает быстрый рост компаний, позволяя увеличивать количество торговых точек при гораздо более низком уровне капитальных затрат. Переноса затраты, связанные с учреждением новых торговых точек, на франчайзи, компании могут экономить значительные средства.

Еще одна причина для принятия решения о создании франчайзинговой сети заключается в том, что франчайзинг может стать действенным инструментом децентрализации управления бизнесом. Укрупнение любого бизнеса неизбежно ведет за собой усложнение процесса управления. При этом возникает потребность в его децентрализации, одним из способов реализации которой является превращение филиалов и собственных торговых точек во франчайзи.

При использовании франчайзинга в качестве модели децентрализации управления, франчайзер получает следующие преимущества:

- ✓ сокращение издержек и рост производства и/или продаж (благодаря высокой мотивации новых хозяев);
- ✓ экономия на управленческих издержках (за счет повышения самостоятельности бывших подразделений компании).

## **2. Реклама бренда через открытие точек**

Очевидно, что известность бренда приносит огромное преимущество его владельцу. Франчайзинг развивается по нарастающей – каждый новый франчайзи увеличивает известность бренда, а увеличение известности дает еще больше новых франчайзи – и так до бесконечности. В этом уникальная особенность данной модели бизнеса.

## **3. Дополнительные доходы**

Вообще франчайзинг обеспечивает более высокий уровень прибыли на инвестированный капитал, чем точки, принадлежащие компании. Хотя доходы компании в случае применения франчайзинга ниже, чем при прямом управлении торговыми точками, необходимо принимать во внимание и более низкий уровень затрат.

Платежи, осуществляемые франчайзи (первоначальный взнос, роялти и иные платежи) представляют собой серьезный источник доходов для франчайзера. Франчайзер получает свою прибыль из двух основных источников: вступительного франчайзингового платежа и периодических платежей. При определении размера и структуры платежей нужно учитывать, что доходы франчайзи должны быть на уровне, который отвечает его уровню жизни и позволяет покрывать все расходы (возмещать кредиты, и т.д.), а доходы франчайзера должны покрывать его расходы и давать нормальный уровень прибыли. В общем, франчайзинговая сеть должна быть построена таким образом, чтобы гарантировать франчайзеру подходящий уровень прибыли на вовлеченный капитал, а франчайзер в равной мере должен получать прибыль от своих инвестиций, не меньше чем в случае альтернативного инвестирования.

### ***Первоначальные платежи***

По существу, первоначальный платеж должен отображать цену построения франчайзинговой концепции, учитывая как понесенные, так и перспективные расходы. Конечно, первоначальный платеж не должен предусматривать получение ощутимой прибыли франчайзером и должен соотноситься с другими франчайзинговыми концепциями, представленными на рынке. По истечении некоторого времени первоначальную плату можно незначительно поднять, чтобы отобразить растущую силу и успех концепции, и будет благоразумным также время от времени пересматривать сумму платежа, чтобы учесть инфляционные процессы в стране. Но франчайзер должен помнить, что его главное задание – помочь сделать бизнес франчайзи эффективным, поэтому плата должна оставаться на соответствующем уровне.

### ***Периодические платежи***

Периодические платежи дают возможность финансировать продолжительные взаимоотношения франчайзера с франчайзи. Продолжительный доход обеспечивается за счет периодических платежей.

Нормой для франчайзера является взимание прямого процента от товарооборота франчайзи (который называют сервисной либо управленческой платой). В тех сетях, где есть наценка на товары, франчайзер получает свою сервисную плату за счет получения большей валовой прибыли от продаж. Ключевым моментом в определении текущего уровня

доходов франчайзера является сумма, которая должна быть в распоряжении франчайзи после уплаты платежей или учета наценок.

Независимо от метода, который используется для определения уровня платежей (в общем говоря, метод привязки к товарообороту является самым распространенным), франчайзер должен четко объяснить, как он будет получать доход. Все первоначальные и периодические платежи должны быть точно подсчитаны, и франчайзер должен показать франчайзи тот уровень поддержки, помощи и исследований, которые позволят достичь запланированного уровня развития.

### ***Другие источники дохода***

В теории, франчайзер имеет возможность получать дополнительные доходы, включая в элементы франчайзингового пакета такие услуги, как аренда помещений или оборудования, и продажа оборудования.

Во многих же случаях, эти элементы или услуги будут предложены по себестоимости со скромной надбавкой на эксплуатационные или административные расходы, которые тут будут вполне разумными. В тех же редких случаях, когда франчайзер все-таки получает дополнительный доход, эти источники должны быть открыты франчайзи с самого начала взаимоотношений.

## **4. Повышение эффективности работы точки**

Франчайзинг играет большую роль в обеспечении эффективности деятельности. Каждый франчайзи в рамках франчайзинговой системы является более заинтересованным лицом в успехах всего дела, чем, например, наемный топ-менеджер, сколь бы опытным и образованным он ни был. Кроме того, благодаря взаимодействию со своими франчайзи, франчайзер получает доступ к знаниям о ситуации на местах, к новым идеям по улучшению бизнеса. Таким образом, преимущества франчайзинга проявляются в различных аспектах.

Во-первых, он содействует самоотбору квалифицированных специалистов на должности руководителей торговых точек, что значительно упрощает предпринимателям и менеджерам сетей поиск высококвалифицированных операторов. Франшизы приобретаются наиболее квалифицированными кандидатами, поскольку менее квалифицированные избегают подобных капиталовложений.

Таким образом, поскольку владение собственным делом дает

некоторые преимущества по сравнению с работой по найму, проще найти хороших франчайзи, чем хороших менеджеров, что облегчает франчайзеру решение кадровых вопросов. Данный фактор делает франчайзинг весьма недорогим и эффективным способом отбора подходящих операторов торговых точек. Эффективный отбор кандидатов порой оказывается настолько важным, что для некоторых франчайзеров франшиза – это инструмент решения главным образом кадровых проблем. Конечно, франчайзер помогает франчайзи в становлении бизнеса, контролирует качество его работы. Но на это требуется гораздо меньше усилий, чем если бы пришлось создавать новое подразделение.

Во-вторых, франчайзинг обеспечивает высокую мотивацию деятельности операторов за счет получаемой прибыли. Поскольку сотрудники, работающие по франчайзинговому соглашению, являются владельцами своих торговых точек, у них есть стимул работать более эффективно по сравнению с сотрудниками торговых точек, принадлежащих компании. Именно на них ложатся все затраты, связанные с низкой производительностью труда. Если франчайзи работает не в полную силу, прибыль снижается, что отрицательно сказывается и на уровне получаемого им дохода.

Франчайзинг также способствует росту продаж, стимулируя операторов торговых точек вводить инновации с целью наиболее полного удовлетворения потребностей местного рынка. В силу того, что операторы торговых точек тесно общаются с клиентами, они часто владеют информацией, которая представляет ценность для компании с точки зрения возможностей модификации продукции в соответствии с требованиями местного рынка. Франчайзинг заставляет франчайзи задуматься о том, как можно использовать эту информацию. Благодаря правам собственности франчайзи становится более восприимчивым к информации, которой можно воспользоваться с целью повышения уровня продаж на местном рынке. Находя и внедряя инновационные решения, он может получать более высокую прибыль.

## **5. Ограничение юридической ответственности франчайзера – франчайзи ведет предпринимательскую деятельность на свой страх и риск**

Франчайзинг – подходящий способ передачи риска другой стороне. При заключении франчайзингового договора франчайзи частично несут

финансовые риски, возникающие в результате создания новых торговых точек, которые могут стать успешными, а могут и не добиться положительных результатов. Если капитал, используемый компанией для создания новых торговых точек, принадлежит франчайзи, то он также несет и риски, связанные с расширением деятельности франчайзера. Следовательно, один из способов управления такими рисками – заключение франчайзинговых соглашений с новыми торговыми точками, что позволяет передать соответствующие риски, связанные с неопределенностью будущих результатов деятельности, новым франчайзи.

Франчайзинг может применяться как стратегия передачи рисков третьим сторонам (например, рисков, связанных с обязательствами перед клиентами или сотрудниками с низким уровнем зарплаты). Применяя франчайзинг, компании могут перенести ответственность за наем работников на франчайзи. Таким образом можно решить и проблему передачи третьей стороне рисков, связанных с низкооплачиваемыми работниками и работниками и/или работниками, нанятыми на неполную ставку.

Кроме того, франчайзеры несут ограниченную ответственность за ущерб, нанесенный потребителям в розничных торговых точках, в то время как менеджеры торговых точек, принадлежащих компании, несут ответственность за ущерб, нанесенный потребителям в помещении компании, в полном объеме. Следовательно, при помощи франчайзинга риск ответственности за ущерб, нанесенный клиенту, может быть передан другой стороне.

Таким образом, любой франчайзер, вне зависимости от первоначальных причин создания франчайзинговой сети, имеет дополнительные преимущества, а именно:

- новый источник доходов – плата франчайзи за пользование торговой маркой;
- новые каналы сбыта (это относится, прежде всего, к товарному франчайзингу, при котором франчайзер через франчайзи реализует свою продукцию);
- увеличение доли на рынке его продукции/услуг, что означает дополнительные возможности влияния на спрос и цены;
- доступ к знаниям о ситуации на местах, новым идеям по улучшению бизнеса, благодаря взаимодействию со своими франчайзи;

- возможность успешно бороться с конкурентами в регионах, предлагая им вместо соперничества и ценовой войны франшизу на взаимовыгодных условиях;
- эффективный инструмент для борьбы с «пиратством» – незаконным распространением марочной продукции, подделкой торговой марки.

#### **4.4. Оценка рисков и угроз для франчайзера**

Несмотря на большие выгоды и возможности, получаемые франчайзером от использования франшизы в своей деятельности, как и большинство других явлений, франчайзинг также несет в себе риски для участников сети.

Для франчайзера большинство угроз при использовании франчайзинга связано с недобросовестным поведением со стороны франчайзи. Такие риски, как правило, являются предсказуемыми. Будучи владельцем сети и имея возможность влиять на условия и правила работы в сети, франчайзер может не просто предпринять действия по устранению возникших угроз, но и предусмотреть механизмы сокращения и предупреждения рисков еще на стадии планирования франчайзинговой сети. Профессиональное построение сети, работа над собственным профессионализмом, мониторинг удовлетворенности партнеров – все это помогает франчайзеру перевести угрозы в разряд стандартных вопросов с прозрачной системой разрешения.

Можно выделить следующие недостатки франчайзинга для франчайзера:

- **риск рассекречивания конфиденциальной информации франчайзера;**

Чтобы выдать франшизу, франчайзер должен предоставить франчайзи секреты производства, которые обеспечат конкурентоспособность предприятия. Занимаясь франчайзингом, профессиональные тайны сохранить трудно. Для этого необходимо прилагать определенные усилия по предотвращению утечки информации при том, что франчайзи должны получить доступ ко многим секретам производства франчайзера для обеспечения успешного функционирования торговых точек. Поэтому франчайзеру, чтобы сохранить секреты в тайне, приходится полагаться на договор и обязательства о неразглашении конфиденциальной информации. Однако эффективность запретительным норм договора, как средства

контроля франчайзи, резко падает, когда секреты передаются десяткам франчайзи. Чем больше людей имеет доступ к информации, тем больше вероятность ее утечки, даже если с получателями подписано соглашение о неразглашении конфиденциальной информации.

Кроме того, профессиональная тайна часто приносит наибольшую пользу, если в ее основе лежит знание, которое сложно выразить словами и записать. Однако уже подчеркивалось, что все операции, передаваемые франчайзи, должны быть кодифицированы. Соответственно, письменные инструкции и руководства передаются большому кругу лиц. Хотя большинство франчайзеров требуют, чтобы франчайзи возвращали инструкции при выходе из системы, тот факт, что операции были записаны и переданы другим, оставляет очень мало шансов на то, что профессиональные секреты, описанные в инструкциях по эксплуатации, гарантированно останутся в тайне.

Тем не менее, единственным способом охраны конфиденциальной информации франчайзера является ее юридическая защита. Кроме того, если интеллектуальная собственность франчайзера юридически не защищена, то передача франчайзи преимущества, обеспечивающего конкурентоспособность, становится проблематичной.

**• всегда должны быть точки привязки франчайзи к франчайзеру, чтобы ему было выгоднее работать в системе, нежели вне ее;**

Франшиза – это товар с уменьшающейся со временем ценностью. Ценность услуг, оказанных франчайзером франчайзи, а также ценность переданных активов имеет тенденцию снижаться. Хотя для франчайзи работы франчайзера по созданию имени бренда сети и более низкая стоимость затрат благодаря экономии, обусловленной ростом масштабов производства, постоянно представляют ценность, со временем она уменьшается. Например, франчайзер приносит пользу франчайзи, обучая персонал и оказывая помощь в начале деятельности. Но это становится меньшей ценностью для франчайзи после того, как он научился самостоятельно управлять торговой точкой. В основе конфликта лежит тот факт, что величина роялти с течением времени остается неизменной. Поэтому через некоторое время франчайзи начинают думать, что размеры роялти слишком высоки по сравнению с тем, что они получают от франчайзера.

Для этого франчайзер должен очень хорошо продумать и выстроить систему сохранения устойчивости франчайзинговой сети. В ее основе будут



лежать выгоды, которые и с течением времени обеспечат франчайзи большую выгоду при работе в сети по сравнению с самостоятельной деятельностью.

**• проблемы с невыполнением франчайзи установленных стандартов;**

Франчайзеры вкладывают средства в рекламу и развитие своего бренда с целью продажи товаров или услуг конечному потребителю. При этом непосредственная продажа товара или оказание услуг осуществляются юридически независимыми самостоятельными компаниями – их франчайзи. Тот факт, что франчайзи юридически независимы, является существенным фактором. Они совместно используют имя сетевого бренда. В результате, если действия одного из них пагубно сказываются на имени бренда, то страдает не только он. Скорее, страдает вся сеть. Если клиенты приходят к франчайзи, который не оказывают услугу или не предлагают товар должного качества, у них появляется ощущение, что вся сеть предоставляет услуги низкого качества, и они могут отказаться от услуг данной сети вообще. Для преодоления подобной тенденции франчайзерам следует указывать нормативы качества в договоре и проводить соответствующие проверки деятельности франчайзи. Также следует ограничить свободу действий франчайзи, точно определив, что они могут делать, а что нет.

Вообще для франчайзинга характерен конфликт целей франчайзера и франчайзи. Поскольку франчайзеры получают прибыль в виде роялти с валовой выручки от продаж, они стараются максимально увеличить их уровень во всех торговых точках системы. В отличие от них, франчайзи получают вознаграждение в виде прибыли, генерируемой принадлежащими им торговыми точками, и поэтому заинтересованы в максимальном повышении ее уровня. Стратегии, способствующие максимальному увеличению уровня продаж в системе, и стратегии, максимально увеличивающие прибыль отдельных торговых точек, не совпадают, в результате чего франчайзеры и франчайзи внедряют различные стратегии. При этом стратегия максимизации прибыли франчайзи может строиться на снижении издержек, что в свою очередь также побуждает франчайзи отказаться от выполнения стандартов, требуемых франчайзером, поскольку зачастую соблюдение таких стандартов является процедурой дорогостоящей.

**• плохая организация системы может привести к распаду сети;**

Данный риск связан не со злоупотреблениями или нарушениями франчайзи, а с недостатками самого франчайзера. Как уже отмечалось выше,

построение и поддержание франчайзинговой сети требует от франчайзера высокой компетентности, а также дополнительных затрат. Не все франчайзеры оказываются готовы к этому.

Разработав пакет франшизы и определив стратегию продвижения, такие компании не работают над созданием соответствующей структуры поддержки, не вкладываются в собственное развитие. Франчайзер может пренебречь своими функциями по проведению обучения своих франчайзи и их сотрудников, по оказанию им помощи в решении текущих проблем и вопросов, по разработке инноваций и нововведений, влияющих на развитие сети в целом и показатели эффективности в работе отдельных точек сети. В результате ценность предложения для франчайзи стремительно падает, побуждая последних выходить из системы и работать самостоятельно.

К аналогичному результату может привести и излишняя зарегулированность процедур в сети, жесткий и тотальный контроль со стороны франчайзера, необоснованные и неразумные требования, предъявляемые к франчайзи.

Франчайзер постоянно должен помнить, что неудовлетворенность даже одного франчайзи оказывает серьезное негативное влияние на привлекательность франшизы. Равно как и факты выхода франчайзи из системы, даже единичные. Ведь потенциальные франчайзи часто обращаются за рекомендациями о франшизе к действующим операторам сети.

- **уменьшение прибыли по сравнению с собственными точками сети.**

Еще один фактор, который необходимо учитывать при оценке преимуществ и недостатков франчайзинга, – более высокий уровень прибыльности торговых точек, находящихся в собственности компании по сравнению с франчайзинговыми точками. Франчайзеры получают роялти, размер которых обусловлен объемом валовой выручки от продаж, а размер роялти часто меньше чем прибыль, получаемая оператором торговой точки.

В целом, нужно отметить, что большинство рисков и угроз возникает в тех сетях и ситуациях, где возникает конфликт интересов сторон. Поэтому основным способом минимизации рисков для франчайзера является установление доверительных, прочных, взаимовыгодных отношений со своими франчайзи. Многие специалисты сравнивают отношения франчайзера и франчайзи с воспитанием ребенка – сначала ты его всему учишь,

поддерживаешь, а он в тебе нуждается на все 100%. А через некоторое время – у него переходный возраст и он все знает, умеет и никто уже ему не нужен.

Можно выделить следующие этапы в развитии таких отношений:

**Первоначальный** – характеризуется тем, что происходит зарождение бизнес-взаимоотношений. Франчайзи находится в полной зависимости от франчайзера на предмет руководства и поддержки. Франчайзер в это время должен предоставлять постоянную техническую поддержку, совет, доброе отношение и ободрение франчайзи. Эта фаза самая благоприятная для франчайзера и тяжелая для франчайзи.

Далее франчайзи **осваивает** новый бизнес. На этом этапе он начинает думать, нуждается ли он вообще в поддержке франчайзера. Франчайзи входит во вторую фазу развития, когда он ставит под сомнение ценность франчайзера и всей франчайзинговой системы. В это время многие франчайзи начинают тратить непропорционально большие средства, стараясь приобрести статус успешного бизнесмена. Порой эти действия непоследовательны и часто вредят всему бизнесу. Фаза максимально сложная во взаимоотношениях между франчайзером и франчайзи. Если одна из сторон допускает здесь ошибки, они чаще всего приводят к разрыву взаимоотношений. Чтобы избежать этого, франчайзер должен продемонстрировать, что он способен на деле вносить свой вклад в растущий успех франчайзи. Франчайзер должен быть очень твердым и отвергать все попытки со стороны франчайзи изменить систему или сервисные выплаты.

Если удастся пройти успешно вторую фазу, у франчайзи появляется **уважение к франчайзеру**. Франчайзи начинает осознавать, что его успех неразрывно связан и невозможен без всей франчайзинговой системы. Франчайзер и франчайзи достигают третьей фазы развития, когда они могут работать так, чтобы приносить друг другу прибыль и моральное удовлетворение. Как франчайзеры, так и франчайзи должны помнить, что они являются независимыми предпринимателями. Но условием их процветания является взаимная поддержка.

Осуществление постоянной поддержки франчайзи способствует развитию франчайзинговой сети. Поддержка может охватывать различные аспекты работы, такие как предоставление помощи на местах сотрудниками компании франчайзера, постоянная программа обучения для франчайзи, разработка новых товаров и систем и обновление руководства по франшизе, помощь в планировании деятельности. Не в последнюю очередь поддержка включает в себя постоянный мониторинг рынка в пользу франчайзера и

франчайзи. Чем больше пользы франчайзи получают от франчайзера и от сети в целом, тем в большей степени они заинтересованы участвовать в сети и в ее развитии, тем более лояльны они к своему франчайзеру. Эффективная сеть – самый лучший гарант от рисков «бегства» и недобросовестности франчайзи.

#### **4.5 Франчайзинговая сеть: механизм создания, управления и развития**

После того, как компания, желающая развивать собственную сеть с использованием франчайзинга, провела анализ рынка и оценила собственный бизнес на предмет возможности и целесообразности использования франчайзинга, можно приступать непосредственно к разработке и созданию франчайзинговой модели.

В реализации проекта по разработке модели франчайзинговой сети и ее организации выделяются следующие этапы:

- 1) описание бизнес-модели и создание пакета франшизы;
- 2) поиск и отбор франчайзи;
- 3) обучение франчайзи и его поддержка.

##### **1) Описание бизнес-модели и создание пакета франшизы**

Ранняя стадия развития франчайзинговой системы предполагает необходимость существенных затрат со стороны франчайзера. Особенно это касается времени на формирование «правил игры», отработку процедур и механизмов взаимодействия с партнерами. Франчайзинг – это инструмент тиражирования успешной бизнес-модели, поэтому для такого тиражирования бизнес-модель нужно описать и кодифицировать.

##### **Описание бизнес-модели франшизы**

Моделирование концепции франшизы включает в себя определение следующих аспектов:

- миссия, видение и ценности франчайзинговой сети;
- способы развития франшизы;
- передаваемое франчайзи *ноу-хау*;
- оказываемая франчайзи поддержка;
- товарные знаки и другие средства индивидуализации, передаваемые франчайзи;
- структура франчайзинговых платежей;

- профиль франчайзи;
- основы бизнес-плана подразделения, работающего на основании франшизы.

Определение всех перечисленных составляющих происходит с обязательным анализом конкурирующих видов бизнеса, действующих на основе франшизы или самостоятельно.

### **Создание пакета франшизы**

Пакет франшизы охватывает всю концепцию ведения хозяйственной деятельности компании – потенциального франчайзера и является основой франчайзинговой системы. Пакет франшизы – набор необходимых элементов для ведения бизнеса в сети, который предлагается франчайзи. Каждая компания, планирующая развивать свою сеть с помощью франчайзинга, должна проработать франчайзинговый пакет, который она будет передавать франчайзи для ведения бизнеса. Этот пакет является сборником элементов, отражающих опыт франчайзера в ведении предпринимательской деятельности.

Пакет – это выполненное в письменной форме описание порядка и методов работы предприятия-франчайзи. Оно должно быть всеобъемлющим и детально излагать практические аспекты ежедневного ведения дел. Качество пакета определяет насколько четкими, простыми и понятными будут дальнейшие отношения между франчайзером и его партнером.

Пакет франшизы включает в себя следующие элементы:

- финансовая модель;
- договор франчайзинга;
- руководство по ведению бизнеса франчайзи;
- руководство франчайзера.

### **Финансовая модель**

Финансовая модель является основой в описании франшизы, так как включает в себя все основные параметры работы франчайзинговой точки. Финансовая модель базируется на проведенном анализе результатов работы предприятий сети и представляет собой обобщенные экономические итоги ее работы.

Основные характеристики финансовой модели:

- определяет все существенные статьи расходов и доходов франчайзи;

- создается на основе статистических данных существующих собственных точек франчайзера;
- может быть в нескольких вариантах, в зависимости от местоположения помещения и его размеров или от видов деятельности, передаваемых франчайзи по договору.

Идеальная финансовая модель должна отражать уровень ожидаемых продаж франчайзинговой точки, валовую прибыль, показатели налогообложения, плановые затраты, включая взносы за франчайзинговые услуги по управлению, а также расходы на рекламу и продвижение франшизы.

Если финансовая модель представляется потенциальным франчайзи, то крайне важно, чтобы кандидаты понимали, что результат работы франчайзинговой точки не является гарантированным, зависит от усилий франчайзи, а результаты работы на разных территориях могут отличаться. Кандидат должен понимать, что продажи и уровень доходов будут зависеть не только от территории, где он находится, и уровня спроса на этой территории, но и от деятельности самого франчайзи.

### **Договор франчайзинга**

Договор франчайзинга – это основной документ, регламентирующий отношения сторон. В связи с этим предъявляются высокие требования к его содержанию. Для составления договора франчайзинга целесообразно привлекать юристов, специализирующихся на данном виде отношений. Это позволит включить в договор положения, позволяющие защитить права сторон в конкретной сделке, а не просто ограничатся дублированием стандартных условий.

В общем виде договор франчайзинга может включать в себя следующие элементы:

- предмет договора;
- вознаграждение;
- права и обязанности сторон;
- конфиденциальность;
- форс-мажор;
- ответственность;
- арбитражная оговорка;
- срок действия;

– условия вступления в силу, изменения, расторжения.

Однако наполнение договора должно быть индивидуальным для каждой из компаний-франчайзеров. Так, в договоре должны быть четко определены основные элементы франшизы – зарегистрированная франчайзером торговая марка, «ноу-хау» в конкретном виде деятельности, поддержка и обучение франчайзи. Во избежание дальнейших споров следует определить систему вознаграждения за пользование франшизой, а также подробный и однозначный порядок выплаты такого вознаграждения.

В договоре должны быть определены права и обязанности каждой из сторон, причем как основные, предусмотренные законодательством и правоприменительной практикой на данной территории или в данной отрасли, так и факультативные, характерные исключительно для данной сети. Желательно составить список нарушений, после которых франчайзер будет иметь право расторгнуть договор, например, нарушение запрета о конкурировании, обман франчайзера со стороны франчайзи, продажа неразрешенных товаров, ведение другой деятельности (отличной от описанной в договоре и в руководстве о ведении деятельности), разглашение конфиденциальной информации; неправомерное использование логотипа франчайзера. Помимо оснований для расторжения договора, необходимо предусмотреть ответственность за нарушения условий договора.

Срок действия договора устанавливается франчайзером, исходя из общих рекомендаций и конкретных условий работы в сети. Однако в большинстве кодексов этики закрепляется норма о том, что договор франчайзинга должен заключаться на такой срок, чтобы у франчайзи была возможность возврата вложенных инвестиций.

В целом же договор должен урегулировать все аспекты взаимоотношений сторон, так как несмотря на тесную связь франчайзера со своими франчайзи, они продолжают оставаться самостоятельными субъектами хозяйствования и руководствуются в своей деятельности договорными нормами.

### **Руководство по ведению бизнеса франчайзи**

Руководство по ведению бизнеса это один из ключевых документов, который компания-франчайзер передает своим франчайзи. В этом документе описываются ноу-хау бизнеса, определяются все основные бизнес-процессы, закрепляются подробные инструкции и требования, то есть устанавливается

метод руководства бизнесом, который франчайзер определяет для использования франчайзи. В руководстве по ведению бизнеса должны быть четко и подробно описаны все системы и процессы бизнеса.

Основные характеристики руководства по ведению бизнеса:

- является неотъемлемой частью договора франчайзинга;
- уточняет положения договора;
- всегда должно быть в актуальном состоянии, то есть требует постоянной адаптации к проводимым изменениям;
- информация, содержащаяся в руководстве по ведению бизнеса, является конфиденциальной.

Подготовка руководства является сложной и трудоемкой задачей. Компания-франчайзер может разработать его самостоятельно или обратиться за помощью к специалистам. В процессе написания руководства необходимо убедиться, что в договоре франчайзинга и в руководстве установлены перекрестные ссылки, и эти документы соответствуют друг другу.

Важно отметить, что руководство является собственностью франчайзера. Оно передается франчайзи на время его работы до момента окончания или расторжения договора.

Если франчайзер захочет внести изменения в систему работы бизнеса, он может это сделать, и франчайзи будет должен следовать новым положениям, установленным руководством. Если изменения в руководстве потребуют от франчайзи финансовых вложений, то необходимо определить более длительный срок на внесение изменений в деятельность (например, ребрендинг), чем если бы изменения не требовали существенных финансовых затрат.

Руководство может быть передано франчайзи различными способами – на бумажной копии, в электронном виде на диске, на сайте франчайзера с паролем доступа.

В связи со спецификой сферы регулирования не существует единого стандарта по составлению и оформлению руководства по ведению бизнеса, но франчайзер должен руководствоваться принципом удобства франчайзи при работе с данным документом. В руководстве должны содержаться данные о порядке открытия франчайзинговой точки, о порядке осуществления деятельности в этой точке, а также программа обучения франчайзи.



В общем виде руководство по ведению бизнеса франчайзи должно отражать бизнес-процессы в организованной и логической системе; точно соответствовать концепции и философии бизнеса; являться базой для юридических документов, программ обучения, механизмов мониторинга и поддержки.

### **Руководство франчайзера**

Руководство франчайзера описывает все правила и процедуры деятельности франчайзера в процессе продажи франшизы и управления франчайзинговой сетью.

В общем виде руководство франчайзера должно содержать следующие разделы:

- Руководство по продаже франшизы, включая документы для продвижения франшизы и представления ее потенциальным франчайзи;
- Руководство по отчетности и контролю качества франчайзи, включая формы отчетов, периодичность отчетности, порядок оценки результатов отчетов и лиц, ответственных за сбор и анализ отчетов;
- Руководство по управлению коммуникацией и информацией, в котором должен прослеживаться стиль компании-франчайзера;
- Руководство по операциям поддержки, оказываемой франчайзи, с подробным описанием бизнес-процессов.

### **2) Поиск и отбор франчайзи**

Для франчайзера франшиза является специфическим товаром. Прежде при продаже товаров или услуг имел место контакт обслуживающего персонала с клиентом и достигался определенный уровень удовлетворения потребителя. Теперь же в компании появляется новый товар.

Франшиза, как и любой другой товар, имеет определенные характеристики: качество; упаковку; место, где происходит первый контакт сторон; цену. И этот товар необходимо по-новому продвигать, а часто – осуществлять тщательный поиск и отбор покупателей.

Инфраструктура рынка франчайзинга включает специализированные каналы, через которые можно донести информацию о своей франшизе до потенциальных покупателей. Среди таких специализированных каналов продвижения франшиз можно выделить:

*1) выставки;*

Найти франчайзи можно как на выставке по франчайзингу, так и на отраслевой выставке. Участие в выставке является очень эффективным, поскольку на ней происходит полноценный контакт двух заинтересованных сторон, который может завершиться подписанием договора.

*2) специализированные конференции, форумы, семинары;*

На таких мероприятиях, кроме контактов, можно получить полезную информацию для развития своей сети. Однако возможность представить свою концепцию ограничена презентацией или распространением буклетов.

*3) специализированные средства массовой информации;*

За рубежом они являются не только источником информации о франшизах для потенциальных франчайзи, но и местом обмена опытом между франчайзерами.

*4) каталог франшиз;*

В нем размещается детальная специфическая информация о франшизах, которую невозможно разместить в рекламе (срок действия договора, поддержка франчайзера, окупаемость инвестиций и др.).

*5) самостоятельный поиск франчайзи.*

Собственная страница в сети Интернет и баннеры на партнерских сайтах являются одними из первых по результативности источником информации.

Очень важно правильно организовать процесс представления франшизы потенциальному партнеру, наладить контакт и провести переговоры от первой встречи до момента подписания договора. Потенциальный франчайзи хочет получить проверенную и безопасную идею для организации собственного дела, прибыль и поддержку франчайзера.

Для выбора франчайзи франчайзер должен четко представлять основные параметры, которые характеризуют желательного для него кандидата.

Факторы, характеризующие идеального франчайзи:

- может работать по правилам и стандартам сети, с которыми ознакомлен и которые понимает и принимает;
- знает азы права и экономики (может подготовить бизнес-план, проанализировать финансовый отчет);
- имеет позитивную кредитную историю;
- обладает необходимыми предпринимательскими качествами.

При оценке франчайзингового предложения франчайзи учитывают следующие факторы:

- качество информационных материалов франчайзера, впечатление от переговоров, анализ условий договора;
- размер паушального взноса и общий объем инвестиций;
- уровень оказываемой поддержки.

Основные ошибки франчайзеров, влияющие на оценку франчайзингового предложения:

- бесполезная, по мнению потенциального франчайзи, финансовая модель или договор;
- недостаточно проработанный информационный пакет, описывающий систему, отсутствие стандартизированного процесса отбора франчайзи;
- отсутствие собственных точек (или франчайзинговых) или их незначительное количество по отношению к длительности времени работы на рынке;
- нежелание раскрывать условия договора франчайзинга;
- препятствие общению с бывшими или действующими франчайзи.

### **3) Обучение и поддержка франчайзи**

Обучение франчайзи имеет большое значение для результатов работы франчайзинговой сети в целом. Ведь именно качественно обученный персонал, который эффективно и профессионально выполняет свою работу, предоставляет грамотные и качественные информационные консультации потенциальному потребителю, формирует первичное впечатление о сети. Если покупатель впервые переступил порог торговой точки, и его впечатления не соответствуют представлениям об этой торговой марке, то переубедить его в противоположном и привлечь в следующий раз может оказаться практически нереальным.

Качественно обученный персонал играет важную роль для повышения продаж, обеспечения сервиса на наивысшем уровне, а также для поддержания корпоративной идентификации сети. Постоянные клиенты, которые приходят вновь и вновь за покупками в магазины данной торговой сети, ждут одинаково высокого качества обслуживания со стороны обслуживающего персонала. В данном вопросе лишними могут быть моменты оригинальности в деятельности со стороны франчайзи или его

персонала. Слишком большой отход от единой корпоративной идеи может привести к несоответствию торговой точки единому стилю компании.

Именно на этих принципах базируется в своей деятельности франчайзинговая сеть:

- одинаково качественный сервис;
- одинаково профессионально обученный персонал;
- одинаково качественный товар.

Франчайзинговый пакет, как неотъемлемый атрибут деятельности франчайзинговой сети, вмещает пособия, которые детально информируют франчайзи об необходимых стандартах качества работы, используемых принципах работы с персоналом, правилах подбора и обучения кадров.

В зависимости от возможностей и при необходимости франчайзер может осуществлять техническую и консультационную поддержку франчайзи в подборе и обучения персонала. Как правило, это является неотъемлемой частью их сотрудничества. Серьезные франчайзинговые компании, которые построили достаточно большую сеть, выделяют для этих целей средства для создания специальной базы обучения персонала своих франчайзи. Это не означает в буквальном смысле выделения специального здания или помещения, а лишь организацию семинаров, практических занятий, тренингов для повышения квалификации сотрудников франчайзи или их переобучения в связи с техническими или другими нововведениями в системе.

Передача франчайзингового пакета от франчайзера к франчайзи не означает, что франчайзи будет иметь достаточно информации для ведения бизнеса под торговой маркой франчайзера, даже при условии, что эти пособия максимально детально описывают деятельность компании. В договоре объясняются условия, на которых франчайзи сотрудничают с франчайзером. Прямой обязанностью франчайзера является оказание консультационной и технической поддержки франчайзи. Это, в конечном итоге, выгодно самому франчайзеру, так как стабильная и эффективная работа точек его сети свидетельствует о процветающей и перспективной компании, деловая репутация которой не только привлекает все больше и

больше клиентов – конечных потребителей, но и потенциальных партнеров по бизнесу – как франчайзи, так и других всевозможных партнеров.<sup>20</sup>

Рассмотрим практические методы, которые может использовать франчайзер в управлении отношениями с франчайзи:

- 1) необходимо разработать профиль франчайзи и инструменты оценки потенциальных покупателей франшиз;
- 2) следует максимально регламентировать обязанности сторон и учесть все нюансы в договоре франчайзинга;
- 3) необходимо разъяснять потенциальным франчайзи основные принципы франчайзинговой системы и специфику франчайзинговых взаимоотношений, до заключения договора;
- 4) следует периодически проводить мероприятия по контролю за качеством товаров и услуг в точках франчайзи;
- 5) целесообразно обсуждать со своими франчайзи предложения по улучшению франчайзинговой системы, планировать различные маркетинговые мероприятия, направленные на увеличение стоимости марочного капитала торговой марки, проводить конкурсы на звание лучшего франчайзи сети и т. д.;
- 6) необходимо отработать механизм коммуникаций с франчайзи, основываясь на принципах равенства, взаимозависимости, а также доступности франчайзера и его готовности эффективно оказывать необходимую для лучшего функционирования системы помощь;
- 7) следует гибко выстраивать отношения индивидуально с каждым франчайзи;
- 8) необходимо выявлять проблемные моменты и предупреждать возникновения конфликтных ситуаций;
- 9) целесообразно разработать систему оценки работы франчайзинговой точки (франчайзи) и систематически проводить эти мероприятия;
- 10) следует постоянно мотивировать франчайзи на более тщательное выполнение своих обязанностей, превращая его из пользователя в полноправного участника и создателя сети.

---

<sup>20</sup> Кривонос А.А., Кривонос Е.А. Франчайзинг: от простого к сложному / А.А. Кривонос, Е.А. Кривонос. - Киев: Ассоциация франчайзинга, Издательский центр, 2010. – 71 с.

## Заключение

Директивой Президента Республики Беларусь №4 поставлена задача усиления роли предпринимательства, существенного повышения его вклада в формирование темпов экономического роста. В связи с этим возникает необходимость повышения качества бизнеса, усиления технического и технологического потенциала его субъектов, обеспечения стабильной положительной динамики данного сектора экономики в целом.

Одним из путей решения проблемы устойчивости предпринимательской деятельности является использование франчайзинга. Мировой опыт свидетельствует, что эта высокоэффективная форма организации бизнеса характеризуется низким уровнем риска и стабильным уровнем прибыльности.

Кроме того, франчайзинг – это форма продолжительного делового сотрудничества. Объединение усилий участников отношений позволяет, с одной стороны, расширить сферу влияния крупной компании, а, с другой, помогает вовлечь в бизнес большое количество граждан и при этом достичь начинающими предпринимателями результатов, практически невозможных при условии самостоятельной работы.

Комплексный характер деловых связей, их системность и высокий уровень прозрачности обеспечивают обоюдные конкурентные преимущества участникам франчайзинговых отношений, дают возможность более быстрого выхода на рынок с минимальным риском.

Как следствие, франчайзинг становится все более популярным способом организации и продвижения бизнеса во всем мире, постепенно расширяя свое присутствие и в Беларуси.

# ДОГОВОР КОМПЛЕКСНОЙ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ЛИЦЕНЗИИ (ФРАНЧАЙЗИНГА)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 201\_\_ г.

\_\_\_\_\_, именуемое в дальнейшем "**Правообладатель**", в лице \_\_\_\_\_, действующего на основании \_\_\_\_\_, с одной стороны, и \_\_\_\_\_, именуемое в дальнейшем "**Пользователь**", в лице \_\_\_\_\_, действующего на основании \_\_\_\_\_, с другой стороны, заключили настоящий договор о нижеследующем.

## І. ПРЕДМЕТ ДОГОВОРА

1.1. По настоящему договору Правообладатель обязуется предоставить Пользователю лицензионный комплекс, включающий право использования объектов, предусмотренных настоящим договором, для использования в предпринимательской деятельности Пользователя, а Пользователь обязуется выплатить Правообладателю за такое использование вознаграждение, в размере и порядке, предусмотренными настоящим договором.

1.1.1. Лицензионный комплекс, предоставляемый для использования Пользователем по настоящему договору, включает в себя:

\_\_\_\_\_.

1.1.2. Лицензионный комплекс, предоставляемый по настоящему договору, используется Пользователем при осуществлении следующих видов предпринимательской деятельности:

\_\_\_\_\_.

1.2. Пользователь вправе использовать принадлежащий Правообладателю лицензионный комплекс в следующем объеме:

\_\_\_\_\_.

Пользователь \_\_\_\_\_ передавать права, полученные по настоящему договору, третьим лицам.  
(вправе/не вправе)

1.3. Лицензионный комплекс предоставляется Пользователю Правообладателем по настоящему договору для использования на срок \_\_\_\_\_.

1.4. Вознаграждение за пользование лицензионным комплексом, уплачиваемое Пользователем Правообладателю, составляет:

\_\_\_\_\_.

## ІІ. ОБЯЗАННОСТИ СТОРОН

2.1. Правообладатель обязан:

- а) передать Пользователю техническую и коммерческую документацию, предоставить иную информацию, необходимую Пользователю для осуществления предоставленных ему по настоящему договору прав, а также провести обучение и инструктаж Пользователя и его работников по вопросам, связанным с осуществлением предоставленных прав;
- б) выдать Пользователю лицензии на право использования объектов интеллектуальной собственности, указанных в пункте 1.1.1 настоящего договора, обеспечив их оформление в установленном порядке;
- в) обеспечить регистрацию настоящего договора в установленном порядке;
- г) оказывать Пользователю постоянное техническое и консультативное содействие, включая содействие в обучении и повышении квалификации работников;

д) в любое время и любым не запрещенным законодательством способом контролировать качество товаров (работ, услуг), производимых (выполняемых, оказываемых) Пользователем на основании настоящего договора.

2.2. С учетом характера и особенностей деятельности, осуществляемой Пользователем по настоящему договору, Пользователь обязуется:

- а) использовать при осуществлении предусмотренной настоящим договором деятельности фирменное наименование, коммерческое обозначение, товарный знак/знак обслуживания Правообладателя так, как это указано в настоящем договоре;
- б) использовать полученный от Правообладателя лицензионный комплекс исключительно в объеме, указанном в пункте 1.2.1. настоящего договора;
- в) обеспечивать соответствие качества производимых им на основе настоящего договора товаров, выполняемых работ, оказываемых услуг качеству аналогичных товаров, работ или услуг, производимых, выполняемых или оказываемых непосредственно Правообладателем;
- г) соблюдать инструкции и указания Правообладателя, направленные на обеспечение соответствия характера, способов и условий использования лицензионного комплекса тому, как он используется Правообладателем;
- д) оказывать покупателям (заказчикам) дополнительные услуги, на которые они могли бы рассчитывать, приобретая (заказывая) товар (работу, услугу) непосредственно у Правообладателя;
- е) не разглашать полученную от Правообладателя нераскрытую информацию, в том числе секреты производства Правообладателя и другую полученную от него любым способом нераскрытую информацию;
- ж) информировать покупателей (заказчиков) наиболее очевидным для них способом о том, что он использует фирменное наименование, коммерческое обозначение, товарный знак, знак обслуживания или иное средство индивидуализации в силу настоящего договора;
- з) не получать аналогичные права по видам предпринимательской деятельности, полученные по настоящему договору, у конкурентов (потенциальных конкурентов) Правообладателя;
- и) не разрешать другим лицам использование предоставленного ему лицензионного комплекса или части этого комплекса, не передавать эти права третьим лицам, не передавать их в залог либо иным способом обременять правами третьих лиц;
- к) незамедлительно информировать Правообладателя о ставших ему известными нарушениях прав лицензионного комплекса;
- л) своевременно и в полном объеме осуществлять платежи по настоящему договору.

### **III. ПОРЯДОК ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ ОТЧЕТНОСТИ ПО НАСТОЯЩЕМУ ДОГОВОРУ**

3.1. Пользователь обязуется ежемесячно предоставлять Правообладателю информацию для составления отчетности по предпринимательской и хозяйственной деятельности за каждый месяц работы. Информация предоставляется Пользователем Правообладателю не позднее \_\_\_\_\_, в следующем составе, порядке и по форме \_\_\_\_\_.

3.2. На основании полученной информации Правообладатель формирует итоговый отчет за месяц, который подписывается сторонами и является основанием для выплаты вознаграждения Правообладателю по настоящему договору.



#### **IV. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ПРАВООБЛАДАТЕЛЯ ПО ТРЕБОВАНИЯМ, ПРЕДЪЯВЛЯЕМЫМ К ПОЛЬЗОВАТЕЛЮ**

4.1. Правообладатель несет субсидиарную ответственность по предъявляемым к Пользователю требованиям о несоответствии качества товаров (работ, услуг), продаваемых (выполняемых, оказываемых) Пользователем по настоящему договору, качеству аналогичных товаров (работ, услуг), продаваемых (выполняемых, оказываемых) непосредственно Правообладателем.

4.2. По требованиям, предъявляемым к Пользователю как к изготовителю продукции (товаров) Правообладателя, Правообладатель отвечает солидарно с Пользователем.

#### **V. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ СТОРОН ПО ДОГОВОРУ**

5.1. Пользователь, допустивший нарушение обязанностей, установленных пунктами \_\_\_\_\_ договора, и получивший от Правообладателя письменное уведомление о допущенных нарушениях и требовании их устранить, уплачивает Правообладателю штраф в размере \_\_\_\_\_ за каждое нарушение, если иная сумма за отдельные нарушения не установлена настоящим договором.

5.2. После истечения срока действия договора или в случае его досрочного расторжения Пользователь должен немедленно прекратить использование лицензионного комплекса и отдельных прав, входящих в него. В случае непрекращения использования прав Пользователь должен возместить Правообладателю прямые убытки и упущенную выгоду, возникающие у Правообладателя при несанкционированном использовании прав, а также выплатить ему штраф в сумме \_\_\_\_\_ за каждый случай такого использования.

5.3. В случае нарушения сроков выплаты вознаграждения Правообладателю, предусмотренных пунктом 1.4. настоящего договора, Пользователь выплачивает Правообладателю пени в размере \_\_\_\_\_.

5.4. В случае нарушения сроков предоставления информации, предусмотренных пунктом 3.1. настоящего договора, Пользователь выплачивает Правообладателю штраф в размере \_\_\_\_\_.

5.5. Выплата пени и штрафов по настоящему договору не освобождает стороны от исполнения обязательств по настоящему договору, а также незамедлительного прекращения допущенных нарушений и устранения их последствий.

#### **VI. ПРАВО ПОЛЬЗОВАТЕЛЯ ЗАКЛЮЧИТЬ НАСТОЯЩИЙ ДОГОВОР НА НОВЫЙ СРОК**

6.1. Пользователь, надлежащим образом исполняющий свои обязанности, имеет по истечении срока настоящего договора первоочередное право на его заключение на новый срок на тех же условиях.

#### **VII. ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ**

7.1. Настоящий договор подлежит регистрации в Национальном центре интеллектуальной собственности и в отношениях с третьими лицами стороны вправе ссылаться на настоящий договор с момента его регистрации.

7.2. Договор составлен в 3 (трех) экземплярах.

7.3. Настоящий договор вступает в силу с момента его подписания сторонами и действует на протяжении \_\_\_\_\_ с момента его регистрации в Национальном центре интеллектуальной собственности.

7.4. Договор может быть изменен по соглашению сторон, а также по другим основаниям, предусмотренным законодательством или настоящим договором. Изменение договора подлежит регистрации в порядке, установленном для регистрации договоров

франчайзинга. В отношениях с третьими лицами стороны вправе ссылаться на изменение договора с момента регистрации этого изменения.

7.5. Переход от Правообладателя к другому лицу какого-либо права, входящего в предоставленный Пользователю лицензионный комплекс, не является основанием для изменения или расторжения настоящего договора. Новый Правообладатель становится стороной этого договора в части прав и обязанностей, относящихся к перешедшему к нему праву.

7.6. В случае изменения Правообладателем своего фирменного наименования договор сохраняется и действует в отношении нового фирменного наименования Правообладателя. Действие договора прекращается в случае прекращения права на фирменное наименование без замены его новым фирменным наименованием.

7.7. Если в период действия договора истек срок действия права, пользование которым предоставлено по этому договору, за исключением прекращения права на фирменное наименование без замены его новым фирменным наименованием, либо такое право прекратилось по иному основанию, договор продолжает действовать, за исключением положений, относящихся к прекратившемуся праву.

7.8. Настоящий договор может быть расторгнут по соглашению сторон или по иным основаниям, предусмотренным законодательством или настоящим договором. Досрочное расторжение договора подлежат регистрации в порядке, установленном для регистрации договоров франчайзинга.

7.9. Во всем ином, не урегулированном в настоящем договоре, Стороны будут руководствоваться нормами действующего законодательства Республики Беларусь.

## **АДРЕСА И БАНКОВСКИЕ РЕКВИЗИТЫ СТОРОН**

### **ПОДПИСИ СТОРОН**

**Правообладатель:**

**Пользователь:**

---

М.П.

---

М.П.

## Список использованных источников

1. Шейн Скотт А. От мороженого к интернету / А. Шейн Скотт. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2006. – 208 с.
2. Кривонос А.А., Кривонос Е.А. Франчайзинг: от простого к сложному / А.А. Кривонос, Е.А. Кривонос. - Киев: Ассоциация франчайзинга, Издательский центр, 2010. – 71 с.
3. Никоненко К. Наш франчайзинг / К. Никоненко. – Киев: Ассоциация франчайзинга, Издательский центр, 2011. – 72 с.
4. Сосна С.А., Васильева Е.Н. Франчайзинг. Коммерческая концессия / С.А. Сосна, Е.Н. Васильева. - Москва: ИКЦ «Академкнига», 2005. – 375 с.
5. Российская ассоциация франчайзинга. Все о франчайзинге [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://rusfranch.ru/franchising/>
6. Условия франчайзинга компании «Милавица» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.milavitsa.com/franchising/>
7. Кажан. О компании [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.artkazhan.com/ru/about/>
8. Белфранчайзинг. Каталог франшиз [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://belfranchising.by/category/franchise-catalogue/>
9. Родная сторона. Франчайзинг [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.rstorona.by/about/franchise/>
10. История Баскин Роббинс [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://baskinrobbins.ru/mirovaya-istoriya/>
11. Белгазпромбанк. Программа кредитования бизнеса на условиях франчайзинга [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [http://www.belgazprombank.by/malomu\\_i\\_srednemu\\_biznesu/finansirovanie\\_biznes/credits\\_msb/special\\_nie\\_programmi\\_kreditovaniya/bgpb\\_franchising/](http://www.belgazprombank.by/malomu_i_srednemu_biznesu/finansirovanie_biznes/credits_msb/special_nie_programmi_kreditovaniya/bgpb_franchising/)
12. The Top 10 Franchises of 2015 [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.entrepreneur.com/slideshow/240719>
13. Top 100 Global Franchises 2014 [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.franchisedirect.com/information/top100globalfranchises2014top100overview/?r=4271>
14. Wikipedia. Franchise disclosure document [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [http://en.wikipedia.org/wiki/Franchise\\_disclosure\\_document](http://en.wikipedia.org/wiki/Franchise_disclosure_document)