

УДК 658:330

С.О. Нечепуренко

Національний університет "Львівська політехніка"

ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ФРАНЧАЙЗИНГОВИХ СИСТЕМ

© Нечепуренко С.О., 2003

Розглядаються передумови становлення франчайзингових відносин між великими і малими фірмами на базі аналізу закордонного досвіду франчайзингу. Подається характеристика франчайзингу як форми партнерства в зовнішньо-економічній сфері.

In the given article the reasons of a becoming franchising of attitudes between large and small corporations on the basis of analysis franchising of overseas experience are esteemed. The characteristic as forms of partnership franchising in an external economic orb moves.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з науковими та практичними завданнями. На сучасному етапі практика партнерських відносин в сфері бізнесу все більше пов'язується з системою договірних відносин типу франчайзинг. Це своєрідна і найбільш поширена за кордоном форма господарської інтеграції великих і малих фірм. У цьому контексті актуальним є узагальнення світового досвіду функціонування франчайзингових систем та його використання в сфері діяльності українських підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми. Дослідження взаємозв'язку взаємодії франчайзера (великої компанії) і франчайзи (малої фірми) надає широкі можливості для виявлення деяких важливих закономірностей розвитку франчайзингу, особливостей виникнення, модифікацій і його визначальних відповідних соціально-економічних результатів.

Слід зазначити, що за останні чотири-п'ять десятиріч формула франчайзингу, здобувши значну популярність, обумовила виникнення своєрідної франчайзингової концепції та її модифікаційних форм у різних країнах світу (США, Франція, Італія).

У загальному вигляді франшиза (франчайзинг) розглядається як найпоширеніша форма малого бізнесу (підприємництва) кінця ХХ – початку ХХІ століття, що дає її одержувачу певний гарантований зиск.

Професор Варшавської школи економіки Олександр Сулаєвич [3] визначає франшизу (франчайзинг) як "узгоджене поєднання знань, навичок, торговельної марки власника франшизи та капіталу і підприємницької енергії тримача франшизи. В дослідженні "Франшиза", або "ключ до майбутнього" на прикладі країн Східної Європи франшиза пропонується як механізм організації швидкого і ефективного процесу приватизації [3].

На батьківщині франчайзингу, в США, його трактують як контрактну систему управління і розподілу через розгалужену або обмежену сітку дистриб'юторів. При цьому за умовами контракту франчайзер гарантує право і ліцензію тримачу франшизи продавати на ринку товари або послуги, а також використовувати торговельну марку та модель бізнесу, розроблену франчайзером. Тримач франчайзи (франшизи), в свою чергу зобов'язується діяти відповідно до принципів функціонування підприємства загалом і забезпечувати успіх компанії.

Цілі статті. Серед множини поглядів на сутність франчайзингових відносин особливої уваги заслуговує аналіз конкретних їх моделей з позицій виявлення специфічних умов для формування франчайзингу в українській економіці. Зокрема науковий і прикладний інтерес викликає франчайзинг американських компаній.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Практична реалізація американської моделі франчайзингу містить два блоки:

- ◆ Перший блок – блок франчайзи (малої фірми) структурно враховує такі складові:
 - первісний внесок для отримання права на навчання, використання імені, девізу, торговельного знаку тощо;
 - постійні внески – найчастіше у вигляді частки з обігу – як оплату за поточне керівництво і навчання;
 - внески на цілі маркетингу і збуту (на покриття витрат на рекламу, просування товарів, дослідження ринку тощо) – знову ж таки у вигляді частки з обігу;
 - чітке виконання прийнятих форм і методів розробки роботи, зокрема порядок управління і процедури, формування, стандарти якості і уніформу співробітника.
- ◆ Другий блок, тобто блок франчайзера, функціонально містить:
 - первісне навчання управління і ведення справи;
 - постійна динаміка в підготовці і перепідготовці кадрів;
 - надання консультацій з усіх питань управління і маркетингу.

Отже, аналіз американської моделі франчайзингу дозволяє зробити висновки, що в ній наголошується на тому, що франчайзинг розглядається як система договірних відносин, які використовуються в основному в сфері розподілу продукції і послуг.

Для французької доктрини франчайзингу притаманні як риси американської моделі, так і своя специфіка. Відмінність французького франчайзингу зводиться до того, що постійні внески за поточне керівництво і навчання, а також внески на цілі маркетингу і збуту є фіксованою сумою, і право використання торговельної марки не обмежується терміном дії контракту, а закріплюється за тримачем франшизи назавжди.

Стосовно італійського варіанта франчайзингу, він розглядається Італійською асоціацією франчайзингу як форма тривалого співробітництва між підприємцями для розповсюдження товарів і послуг, юридично і фінансово незалежних один від одного, що укладають між собою угоду, за якою, з одного боку, франчайзер надає тримачу франчайза (оператору) виключне право на створення і збут певних видів товарів і послуг під його торговельною маркою на конкурентному ринку. Окрім того, функціонально в обов'язки франчайзера входить надання допомоги (консультативної, бухгалтерської, рекламної), яка дозволяє оператору керувати своїм бізнесом за взірцем головної фірми. З іншого боку, тримач франчайзи (франшизи) бере на себе зобов'язання дотримуватися економічної політики франчайзера, підвищувати престиж фірми безпосередньо на взаємних інтересах партнерів і споживачів, водночас виконуючи умови контракту.

Незважаючи на різноманіття моделей франчайзингу в різних країнах світу і їх найрізноманітніших форм, система договірних відносин на сучасному етапі побудована загалом на використанні двох різновидів:

- ◆ "Продукт і торговельна марка".
- ◆ "Бізнес-формат".

Специфіка першої системи договірних відносин зводиться до того, що тримачу франчайзи (франшизи) гарантується право продажу товарів і послуг франчайзера всередині певної території, використовуючи торговельну марку. З іншого боку, тримач франшизи отримує певну частку від обсягів продажів, але водночас він ризикує, реалізуючи товари і послуги.

Типовими прикладами франчайзингу "продукт і торговельна марка" є діяльність таких відомих компаній, як: "Кока-кола", "Пепсі-кола", італійського концерну "Дебенедетті", до структури якого входять підприємства "Сасиб" (автомашини, обладнання), "Валео" (деталі автомашин), "Сосьєте Женеральде Бельжик", "Банка агрикола милонеца" та інші.

Серед французьких компаній, які використовують систему франчайзингових відносин по типу "продукт і торговельна марка", слід назвати транспортні фірми "Jaronor", "Suqeries" тощо.

Названа форма франчайзингу, побудована на використанні формули "продукт і торговельна марка", сьогодні в світі становить менш ніж 30% від всіх франчайзингових груп [2].

На перший план останнім часом виступає корпоративна форма франчайзингу – "бізнес-формат". Аналіз цієї форми франчайзингових відносин у практиці закордонних компаній показує, що окрім використання торговельної марки продукції і послуг вона передбачає участь фірми-оператора у повному циклі господарської діяльності головної компанії.

У цьому ракурсі підприємства – тримачі франчайзи діють відповідно до ринкової стратегії корпорації, з її правилами планування і організації управління, дотримуються технічних вимог, стандартів і умов забезпечення якості, беруть участь у програмах навчання і розвитку виробництва, в єдиній системі обміну інформацією і повністю відповідають за економічні результати своєї роботи. Прикладом використання франчайзингової моделі "бізнес-формат" може бути діяльність фірми "Макдональдс", яка сьогодні є потужною транснаціональною компанією, що обслуговує на своїх 12 тис. підприємств в різних країнах світу сотні мільйонів клієнтів [1].

Франчайзингова система "бізнес-формат" домінує в економіці. Достатньо зазначити, що на початку 90-х років кількість підприємств, які працюють за "бізнес-форматом франчайзингу", збільшилася у два рази порівняно з 1982 роком (коли вони становили 42% від всіх франчайзингових підприємств) [2]. Саме на цю форму договірних відносин припадає основне зростання франчайзингу загалом, і саме з нею пов'язані можливості організації власної справи дрібними підприємцями.

Дослідження показують, що франчайзинг постійно розвивається, видозмінюється, структурно вдосконалюється. Так, виникнувши в США, франчайзинг розповсюдився в Європі, набувши певних трансформацій. Наприклад, в Італії він розвивається в двох напрямках:

1. "Італійський варіант";
2. "Варіант франчайзера іноземного підприємства".

У першому випадку учасниками угоди є італійці, у другому – франчайзером є велике іноземне підприємство, а операторами – дрібні італійські фірми. Наприклад, за останнім названим варіантом франчайзингу працюють компанія "Кока-кола", готельна корпорація Hilton. Франчайзером на території Італії є також американська корпорація УРІМ. У сфері діяльності цієї компанії покупець франшизи отримує право на закупку товарів франчайзера для свого магазину за пільговими цінами, а також дотримується продажних цін і правил, які встановлені УРІМ.

Слід підкреслити, що найбільшого розповсюдження в Італії набув італійський варіант франчайзингу. За італійським варіантом функціонують такі фірми, як Vege, Halia Magazzini, Ovieste, Benetton.

Всі перераховані вище моделі договірних відносин мають характеристики класичного франчайзингу, який останнім часом змістився в напрямку забезпечення франчайзера додатковими можливостями швидкого розвитку з найменшими витратами.

Серед множини варіантів класичного франчайзингу можна виділити три, які найчастіше використовуються на практиці:

- регіональний франчайзинг;
- субфранчайзинг;
- франчайзинг за розвитком.

Для регіонального франчайзингу специфічним є охоплення франчайзером своєю діяльністю певного географічного регіону, яким може бути столична область, штат, муніципалітет, країна. У силу дії ревалентних факторів (недостатні засоби, колектив) франчайзер, використовуючи моделі регіонального франчайзингу, може спиратися на підтримку головного франчайзі.

При цьому контрактом між франчайзером і головним франчайзі обумовлюється, що кожний буде виконувати специфічну роль на період дії угоди. У відповідь на первісну оплату франчайзеру внесків за право діяльності на виключній території ринку головний франчайзі в майбутньому отримує від франчайзера роялті (так звані рентні платежі), величина яких залежить від частки в загальному об'ємі реалізації тих нових франчайзі, яких він залучає в цю франчайзингову систему. Цей метод має переваги, оскільки він вигідний для сторін, тому що головний франчайзі – вибірна особа і він повинен отримувати підтримку протягом всього часу співробітництва, що вигідно франчайзеру.

У моделі субфранчайзинга до функції субфранчайзера також належить освоєння певної території і забезпечення первісного навчання, вибір приміщення. Різниця полягає в тому, що франчайзі працює напряду з франчайзером. Він платить роялті і рекламні внески субфранчайзеру, який, в свою чергу, частину своїх коштів платить франчайзеру. Отже, субфранчайзер стає франчайзером на своїй території, і франчайзі залежить від його довготривалої підтримки. Тобто потенційний франчайзі повинен обґрунтовано вибирати субфранчайзингові відносини, оскільки він залежить від ділових якостей франчайзера і субфранчайзера.

У моделі франчайзингу за розвитком території франчайзер передає ексклюзивне право на розвиток певного географічного району групі інвесторів. Останні, в свою чергу, або розвивають своїх власних франчайзерів, якими вони володіють на даній території, або підбирають франчайзі.

В останньому випадку права інвестора як власника обмежені. У відповідь на право розвитку ексклюзивної території власник цього права платить франчайзеру внески і зобов'язаний відкрити певну кількість точок в обумовлений проміжок часу. Власники відкритих точок франчайзи платять роялті і рекламні внески безпосередньо франчайзі. Власник, який володіє ексклюзивним правом, не має частки в цих внесках або частка є тільки в рентабельності індивідуальних франчайзерів, яких він відкрив.

Отже, класична модель франчайзингу в первісному вигляді найбільш проста та містить відносини франчайзера та декількох франчайзі.

Всі названі моделі франчайзингу, точніше, різновиди класичного франчайзингу: регіональний; субфранчайзинг; франчайзинг за розвитком території мають свої переваги та недоліки, як будь-яка система договірних відносин, успішне функціонування якої залежить від факторів внутрішнього і зовнішнього середовища.

Для української економіки франчайзинг сьогодні є відносно новим явищем, тоді як в розвинутих країнах світу він століттями практикувався як засіб забезпечення потреб суспільства в різних послугах.

Створення і розвиток франчайзингу потребує певних передумов: економічних, правових, культурно-етичних. Звичайно, виникає питання про наявність умов для його становлення в Україні. Реалії сьогодення такі, що в Україні одночасно ідуть різнонапрямлені процеси. З одного боку, ми маємо певну політичну нестабільність, мінливу законодавчу базу тощо. Вони породжують і відтворюють розбалансованість економіки, диспропорції у виробництві. З іншого боку, йдуть процеси становлення ринкового господарства, роздержавлення і приватизація економіки, відродження викоріненого духу підприємництва. Формується ринкова інфраструктура, створюються комерційні банки, інвестиційні фонди, системи ринкової інформації і зв'язку. Поступово відбувається реструктуризація народного господарства, розширюється виробництво товарів народного господарства.

Якщо зважити всі плюси і мінуси нинішньої української економіки як сфери прикладення підприємницької енергії, інтелекту і капіталу, то підсумок може виявитися від'ємним. Але мистецтво підприємництва якраз і полягає у тому, щоб не тільки плюси, але й мінуси використати на свою користь. Несприятливі фактори, які ускладнюють діяльність підприємця, такою ж мірою ускладнюють і життя конкурентів. В умовах нестабільності більше ризику, але й більше шансів на успіх, якщо краще за інших знати ситуацію і вміти її прогнозувати. На даному етапі можна констатувати наступне:

1. Можна однозначно стверджувати, що для розвитку системи франчайзингу в Україні є об'єктивні передумови, і перехід до ринкових відносин, відродження духу підприємництва, без сумніву, збільшить зацікавлення системою франчайзингу.

2. У сфері українського бізнесу реально існують компанії, які працюють на умовах франшизи.

3. Для розвитку франчайзингу в Україні є блок базових законів, найважливім із них є Закон України "Про товарні знаки та сертифікацію".

Сьогодні формування економічного середовища, сприятливого для підприємницької діяльності в Україні, спонукає до інтенсивної появи різноманітних ідей і проектів, багато із яких можуть бути реалізовані в рамках франчайзингу. Наприклад, відомо, що є значний незадоволений попит на послуги з ремонту і обслуговування складної побутової техніки. Такі гіганти, як "Орлан", "Daevo" і інші підприємства автомобільної промисловості, великі заводи, що випускають телевізори, холодильники, магнітофони тощо, не мають засобів на розгортання широкої мережі післяпродажного обслуговування і ремонту своїх виробів. Тому підприємцям вигідно укласти франшизні угоди гарантованого забезпечення запасними частинами; більш солідні фірми можуть намагатися придбати право на їх випуск.

Завдяки франчайзингу співвласниками незалежних підприємств або інших торговельних точок можуть стати окремі особистості з середнім доходом або група людей. На правах франчайзингу можуть працювати і спільні підприємства, привабливі для закордонних інвесторів, оскільки вони дозволяють їм уникнути ризику, пов'язаного з прямим вкладенням капіталу – основні витрати і відповідальність покладаються на франчайзі.

Закордонні фірми, з якими можуть бути укладені франшизні угоди, можуть надавати франчайзі право продавати продукцію або надавати послуги за вільно конвертовану валюту, частина якої надійде в бюджет у вигляді платежів. За наявності вдалого продукту і українські підприємства стають франчайзерами, завдяки чому частина прибутку, отриманого від продажу виробів за кордоном, повертається в Україну у вільно конвертованій валюті.

Українські бізнесмени, які захочуть інтернаціоналізувати свій бізнес на основі системи франчайзингу, можуть використати як мінімум п'ять методів:

- ◆ створити фінансові фірми в інших країнах з правом бути франчайзером;
- ◆ відкрити дочірню фірму в іншій країні з її правом укладати угоди з франчайзі;
- ◆ заключати пряму угоду між франчайзером в одній країні і франчайзі – в іншій;
- ◆ надання права заключати франшизні угоди в іншій країні тільки власнику спеціальної ліцензії.

Отже, франчайзинг може трактуватися як форма партнерства українських підприємств з закордонними компаніями.

У процесі укладання міжнародних франшизних угод необхідно враховувати багато аспектів, зокрема: правовий статус партнерів; закони про зайнятість; умови реєстрації закордонних компаній; правила оподаткування закордонних підприємств; закони регуляції конкуренції та захисту індустріальної та інтелектуальної власності; відношення уряду до франчайзингу; правила регулювання експортно-імпортних операцій.

В умовах України існує ряд можливостей і способів стимулювання орієнтації бізнесменів на франчайзингові форми, і в майбутньому, вірогідно, будуть прослідковуватися ті ж пріоритети, що і на Заході, з урахуванням специфіки економіки України.

Висновки. Отже, аналіз франчайзингових систем свідчить про високу ефективність їх функціонування в різних країнах світу, зокрема США, Франції, Італії. Найбільш розповсюдженою на сучасному етапі є модель франчайзингу "бізнес-формат". В Україні існують можливості для створення і розвитку франчайзингу з урахуванням специфіки української економіки та позитивного світового досвіду функціонування відповідних ринкових структур. Сьогодні реально діють українські франчайзингові системи.

1. Багиев Г.Л., Моисеева Н.К., Никифорова С.В. *Международный маркетинг*. – СПб: ПИТЕР, 200. 2. Жизнин С., Крупнов Г., *Как стать бизнесменом. Американский опыт*. – Минск: Предприниматель, 1999. 3. Сулаєвич О. "Франшиза", або "ключ до майбутнього" // *Синергія*. – 2003. – №1. 4. Мендельсон М. *Руководство по франчайзингу: Пер. с англ.* – М., 1995. 5. Маккоскер К. *Франчайзинг – пример взаимовыгодного сотрудничества предпринимателей // Малый бизнес: Рынок и общество*. – 1992. – № 3.