

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

**Факультет міжнародної економіки і менеджменту
Кафедра міжнародної економіки**

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**«МІЖНАРОДНА ЕКОНОМІКА»
05 Соціальні та поведінкові науки
051 «Економіка»**

Форма навчання: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему «Франчайзингова модель розвитку бізнесу в європейських країнах»

Здобувача Шевчук Софії Віталіївни  (підпис)

Науковий керівник: к.е.н., доцент Громенкова С.В. _____ (підпис)

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри: д.е.н., професор Столярчук Я.М.

(підпис)

Київ 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет Міжнародної економіки і менеджменту
Кафедра міжнародної економіки

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА	«МІЖНАРОДНА ЕКОНОМІКА»
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ	05 Соціальні та поведінкові науки
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ	051 «Економіка»

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант) освітньо-професійної програми «Міжнародна економіка»

СТОЛЯРЧУК Я. М.

(підпис)

«_____» _____ 20__ р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри міжнародної економіки

СТОЛЯРЧУК Я. М.

(підпис)

«_____» _____ 20__ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Шевчук Софії Віталіївни
(прізвище, ім'я, по батькові)
очної (денної) форми навчання

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему: **«Франчайзингова модель розвитку бізнесу в європейських країнах»**

Тему затверджено наказом ректора Університету від «7» грудня 2022 р. №536

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах:

Наукові статті, монографії за напрямком дослідження; офіційні сайти європейських франчайзингових спілок, національних асоціацій; публікації науковців і практиків, що займаються франчайзингом на території ЄС.

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	Теоретичний фундамент франчайзингової моделі бізнесу для країн ЄС
<i>(назва розділу)</i>	
Розділ 2	Дослідження використання франчайзингу у європейській бізнес-практиці
<i>(назва розділу)</i>	
Об'єкт дослідження:	Франчайзинг як модель розвитку бізнесу
Предмет дослідження:	Фактори та аспекти, що зумовлюють успішне використання франчайзингової моделі розвитку бізнесу в європейських країнах
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	Полягає у виокремленні головних аспектів розвитку бізнесу за допомогою франчайзингової моделі в країнах Європейського Союзу.

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1

Визначити передумови виникнення та етапи розвитку концепції, окреслити основи функціонування системи франчайзингу, класифікувати типи франшиз в залежності від форматів бізнесу, описати структуру і основні правила співпраці та дослідити правовий аспект регулювання моделі на прикладі країн ЄС.

У розділі 2

Проаналізувати досвід і показники найбільш успішних європейських компаній-франшиз, виділити переваги та недоліки франчайзингу, виявити тенденції і виклики нових напрямків розширення, визначити шляхів побудови прибуткового бізнесу на основі розглянутих аспектів, а також виявити участь України у франчайзингових відносинах країн ЄС

**Завдання підготував
науковий керівник**

(підпис)

«14» грудня 2022 р.

Громенкова С.В.

Завдання одержав здобувач

(підпис)

«14» грудня 2022 р.

Шевчук С.В.

(ініціали, прізвище)

Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 53 сторінки, 8 таблиць, 4 рисунки, список використаних джерел з 44 найменувань, додатки.

«Франчайзингова модель розвитку бізнесу в європейських країнах»
(назва кваліфікаційної бакалаврської роботи)

Об'єктом дослідження є франчайзинг як модель розвитку бізнесу.

Предметом дослідження є фактори та аспекти, що зумовлюють успішне використання франчайзингової моделі розвитку бізнесу в європейських країнах.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – полягає у виокремленні головних аспектів розвитку бізнесу за допомогою франчайзингової моделі в країнах Європейського Союзу. Відповідно до поставленої мети були визначені такі завдання:

- описати теоретичний фундамент функціонування концепції;
- класифікувати типи франчайзингових відносин та співпраці;
- дослідити правовий аспект регулювання на прикладі країн ЄС;
- проаналізувати досвід найбільш успішних європейських франшиз;
- пояснити переваги і недоліки для всіх сторін економічних відносин;
- узагальнити шляхи побудови прибуткового франшизного бізнесу;
- визначити нові тенденції та виклики напрямів розширення;
- виявити участь України на європейських ринках франшиз.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості подальшого їх використання для визначення слабких місць франчайзингових систем України та застосуванні ефективних стратегій їх розвитку задля реалізації інноваційного потенціалу вітчизняних підприємців на міжнародній арені, зокрема на європейських ринках товарів і послуг.

Рік виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи 2023.

Рік захисту роботи 2023.

Ключові слова: франшиза, франчайзингова модель, франчайзер, франчайзі, європейські країни, роялті, франчайзинговий договір.

Відгук
про кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету Міжнародної економіки і менеджменту
освітньо-професійної програми «Міжнародна економіка»
Шевчук Софії Віталіївни

на тему: **«Франчайзингова модель розвитку бізнесу в європейських країнах»**

1. Актуальність теми: Франчайзинг як модель розвитку бізнесу відомий достатньо давно. Він показав свою успішність і являє собою вдалий формат взаємодії, коли одна сторона-власник життєздатного бізнесу передає на платній основі іншій стороні право на ведення певного виду підприємницької діяльності, використовуючи при цьому технологію, сировину, товарні знаки франчайзера. Сьогодні існують різні форми та види франчайзингу, отримав він свій розвиток і в Україні. У контексті євроінтеграційної стратегії України дослідження використання франчайзингу в європейських країнах є актуальним і має певний практичний інтерес.
2. Позитивні риси кваліфікаційної бакалаврської роботи: В кваліфікаційній бакалаврській роботі розглянута сутність франчайзингу, його позитивні сторони та переваги для франчайзера та франчайзи, можливі ризики використання. Автором досліджені особливості правового регулювання франчайзингових відносин в країнах ЄС, особливості використання та розвитку франчайзингу в окремих європейських країнах. Основна увага приділяється франшизі дистрибуції продукції і франшизі бізнес-формату.
3. Наявність самостійних розробок автора: На засадах проведеного аналізу виявлені ключові фактори побудови успішної франчайзингової моделі бізнесу в Європі та з європейськими франчайзерами.
4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій: Теоретичні висновки автора є послідовними і комплексними, рекомендації, що наведені, можуть представляти певний практичний інтерес.
5. Наявність недоліків: Статистичні дані розвитку франчайзингу в Європі представлені достатньо обмежено.
6. Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК: Загалом, робота може бути допущеною до захисту в ЕК з оцінкою «**40**» балів.

Науковий керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри міжнародної економіки
Громенкова С.В.

_____ (підпис)

“ ” _____ 20__ р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНИЙ ФУНДАМЕНТ ФРАНЧАЙЗИНГОВОЇ МОДЕЛІ БІЗНЕСУ ДЛЯ КРАЇН ЄС	5
1.1. Передумови виникнення та етапи розвитку концепції.	5
1.2. Основи функціонування системи франчайзингу.	10
1.3. Класифікація типів франшиз в залежності від формату бізнесу.....	15
1.4. Структура та основні правила співпраці.	18
1.5. Правовий аспект регулювання на прикладі країн ЄС.	21
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ ФРАНЧАЙЗИНГУ У ЄВРОПЕЙСЬКІЙ БІЗНЕС-ПРАКТИЦІ	26
2.1. Досвід і аналіз показників найбільш успішних компаній	26
2.2. Переваги та недоліки франчайзингу	31
2.3. Тенденції і виклики нових напрямків розширення	37
2.4. Шляхи побудови прибуткового бізнесу на основі розглянутих аспектів....	41
2.5. Участь України у франчайзингових відносинах країн ЄС	45
ВИСНОВКИ	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	51
ДОДАТКИ	54

ВСТУП

Франчайзингова модель економічної співпраці набуває все ширшого поширення на території Європи, маючи значний вплив на європейську економіку, розвиток бізнесів та транскордонної торгівлі.

Дослідження цієї концепції є важливим для розуміння детермінантів її економічного успіху, нормативно-правової бази, динаміки, експансії та ефективності. Ці знання допоможуть сформулювати підприємницькі аспекти прийняття рішень, що сприяють зростанню та забезпеченню стійкості сектору франчайзингу в європейському контексті. Саме цим і обумовлена **актуальність** теми бакалаврської роботи – «Франчайзингова модель розвитку бізнесу в європейських країнах».

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження сучасної проблематики франчайзингу, як форми розширення бізнесу, визначення його економічної ефективності, знайшли широке розповсюдження в роботах вчених-дослідників Джорджа Хендрікса [9], Джейсона Герке [8], Мартиненко О.О. [32], Ерцег Александара [16], Чан Річарда [23], Сакса Гаррісона [24], а також інших практиків та науковців.

Мета дослідження полягає у виокремленні головних аспектів розвитку бізнесу за допомогою франчайзингової моделі в країнах Європейського Союзу.

Реалізація мети роботи зумовила необхідність виявлення і розв'язання наступного переліку **завдань**:

- описати теоретичний фундамент функціонування концепції;
- класифікувати типи франчайзингових відносин та співпраці;
- дослідити правовий аспект регулювання на прикладі країн ЄС;
- проаналізувати досвід найбільш успішних європейських франшиз;
- пояснити переваги і недоліки для всіх сторін економічних відносин;
- узагальнити шляхи побудови прибуткового франшизного бізнесу;
- визначити нові тенденції та виклики напрямів розширення;

– виявити участь України на європейських ринках франшиз.

Об’єктом дослідження є франчайзинг як модель розвитку бізнесу.

Предметом виступають фактори та аспекти, що зумовлюють успішне використання франчайзингової моделі розвитку бізнесу в європейських країнах.

Було використано наступні **методи дослідження**: спостереження, опис, пояснення, дослідження, аналогія, класифікація, порівняння, аналіз та узагальнення. При дослідженні теоретичних основ використовувались методи синтезу та систематизації; під час виокремлення тенденцій – аналітичні та статистичні методи.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості подальшого їх використання для визначення слабких місць франчайзингових систем України та застосуванні ефективних стратегій їх розвитку задля реалізації інноваційного потенціалу вітчизняних підприємців на міжнародній арені, зокрема на європейських ринках товарів і послуг.

Інформаційною базою дослідження стали наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів, статистичні дані офіційних сайтів, звіти рейтингових агентств, періодична література, інтернет-ресурси, фінансові звіти а також дані обліку і звітності компаній.

Структура роботи. Кваліфікаційна бакалаврська робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНИЙ ФУНДАМЕНТ ФРАНЧАЙЗИНГОВОЇ МОДЕЛІ БІЗНЕСУ ДЛЯ КРАЇН ЄС

1.1. Передумови виникнення та етапи розвитку концепції.

Франчайзинг – це тип ведення бізнесу, в якому підприємець – франчайзі, сплачує комбінацію авансових і поточних платежів, з метою придбання франшизи і отримання ліцензії на використання торгової марки та допоміжних ресурсів материнської компанії – франчайзера, що дозволяє продавати продукти або послуги під його фірмовою назвою. [1]

Однією з найпоширеніших проблем є розуміння різниці між франчайзингом і ліцензуванням. **Ліцензування** - це широкий термін, який бізнес використовує для укладання контрактів. Ліцензування дає ліцензіату право працювати у співпраці з брендом, отримуючи доступ до його інтелектуальної власності, дизайну та бізнес-програм. В обмін на це ліцензіат сплачує ліцензіару роялті. Ліцензіар може впливати на те, як використовується інтелектуальна власність, але не має впливу на те, як ліцензіат керує своїм бізнесом, не надає підтримки, не проводить навчання і не здійснює жодного контролю за тим, як ліцензіат використовує цю інтелектуальну власність. [2]

З іншого боку, **франшиза** - це юридичні та комерційні відносини між власником компанії (франчайзером) і фізичною особою (франчайзі), яка відкриває філію цього бізнесу, використовуючи логотипи та бізнес-модель франчайзера. По суті, франшиза - це незалежна філія компанії-франчайзера. Франчайзі продає продукт або послугу, які постачає франчайзер.

Багато науковців називають франчайзинг найкращою бізнес-моделлю, яку людство коли-небудь винаходило. Ця концепція народилася в далекому минулому і з тих пір безперервно продовжує нарощувати свої масштаби. Для того, щоб

осягнути її природу найкращим чином, необхідно ознайомитись з витокami і фундаментом, тому основні стадії її розвитку досліджено нижче.

Саме слово «франчайзинг» походить від англійської мови, де «franchising» означало надання правового імунітету. Воно в свою чергу бере початок від старо-французького слова «ranche» – вільний; і англійського «frank», що означає чесний або прямий. Комбіноване слово в нашому розумінні датується кінцем 18 століття. [3]

Ідея франчайзингу зародилася ще в Середні віки. Ці часи були досить складними для європейського континенту, який втратив близько третини свого населення через чуму чорної смерті. Жорстокі повстання часто влаштовували люди з робітничого класу, які не відчували, що отримують справедливую оплату праці. Інших проблем додавали серйозні релігійні конфлікти. Але всі ці виклики призвели до позитивного прориву в економічних відносинах – появи франчайзингу.

Тому історія починається в Середньовіччі, коли Європа була країною королівств і феодалних володінь. Купці та ремісники подорожували в пошуках нових ринків збуту для своїх товарів та послуг. Однак відсутність ефективних транспортних та комунікаційних систем створювала значні труднощі для розширення бізнесу за межі їхніх локальних територій.

Органи місцевого самоврядування надавали високим церковним чиновникам та іншим шляхетним землевласникам дозволи підтримувати порядок і стягувати данину з населення. Ці перші франчайзі сплачували гонорар уряду в обмін на захист, головним чином від розлючених громадян, які саме і змушені були платити високі податки. Згодом правила, які регулювали перших франчайзі, стали частиною європейського загального права. [4]

Саме у 18-19 століттях, на тлі промислової революції, почала формуватися концепція франчайзингу в тому вигляді, в якому ми знаємо її сьогодні. Поява парового транспорту, розвиток поліграфічних та комунікаційних технологій створили сприятливий ґрунт для цього.

Колоніальний період. У колоніальний період місцевий суверен надавав певним особам "права" на проведення ринків і ярмарків, управління поромами або навіть полювання на дичину на своїй території. Європейські монархи надавали ліцензії на кшталт франшизи громадянам, які погоджувалися заснувати колонії. Після створення колонії її засновник міг отримати захист "корони" в обмін на податки або роялті.

1800-ті роки. У 1840-х роках пивовар з Німеччини під торговою маркою «Spaten» надав права на продаж свого пива кільком місцевим тавернам, які повинні були використовувати його ім'я – ідентичну назву. Власники цих таверн були, по суті, франчайзі, оскільки повинні були платити за право використовувати торговельну марку, яка існує і сьогодні. [5]

У 1850-х роках, була заснована компанія Singer Sewing Machine Company – один з перших справжніх прикладів франчайзингу в Європі І. Меррітт Зінгер, засновник, зіткнувся зі значною проблемою в маркетингу та розповсюдженні своїх товарів. Щоб подолати цю перешкоду, він розробив революційну ідею: надавати ліцензії незалежним підприємцям на продаж машин під його брендом. Компанія забезпечувала своїх дилерів навчанням, маркетинговими матеріалами та технічною підтримкою, що дозволило їм вести успішний бізнес під брендом «Singer». Модель виявилася надзвичайно успішною, і Зінгер став одним з перших міжнародних франчайзерів. [4,5]

На початку 20-го століття розвиток масового виробництва та зростання обсягів споживання сприяли зростанню франчайзингу по всій Європі. Найбільш знаковим прикладів цієї епохи стала індустрія швидкого харчування. Саме McDonald's проклав шлях поширення франшиз по Європі – перші ресторани відкрилися в 1963 році в Англії та в 1971 році в Амстердамі, і незабаром компанія поширилася по всьому континенту. Стандартизовані операційні процедури, ефективні ланцюжки поставок і культовий бренд стали синонімом самої концепції франчайзингу. Європейські підприємці, прагнучи долучитися до зростаючого

успіху, додали таких улюблених відомих брендів, як Burger King, Pizza Hut, KFC і Subway. [5]

З часом розвиток вийшов за межі сфери харчування та напоїв. Різні сектори, включаючи роздрібну торгівлю, готельний бізнес, автомобілебудування та нерухомість, прийняли цю стратегію як засіб зростання та проникнення на ринок. Прикладом є компанії, такі як InterContinental Hotels Group (IHG), Hertz та RE/MAX.

Сьогодні франчайзинг робить значний внесок в європейську економіку. За даними Європейської федерації франчайзингу, налічується понад 750 000 франчайзингових підприємств, в яких працює понад 12 мільйонів людей, які щорічно генерують понад 400 мільярдів євро доходу. [6]

Розвиток концепції франчайзингу в ЄС можна класифікувати на три етапи, позначені найбільш важливими роками та ключовими датами у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Етапи розвитку франчайзингової моделі бізнесу [4,5]

<i>Назва етапу</i>	<i>Роки</i>	<i>Що відбулося</i>
Раннє зародження (кінець 19-го - середина 20-го століття)	1867	Компанія Singer Sewing Machine Company створює один з перших прикладів франчайзингу в Європі, надавши незалежним дилерам право продавати та обслуговувати швейні машини Singer.
	Початок 1900-х років	Франчайзинг набуває популярності в ЄС, насамперед в автомобільній промисловості, коли такі компанії, як Ford і General Motors, створюють мережі.
Післявоєнне зростання (1945 - 1970-ті)	1945	Після Другої світової війни франчайзинг переживає значне зростання, оскільки європейська економіка відновлюється, а споживчий попит зростає.
	1950s	Американські франшизи починають виходити на європейський ринок, приносячи такі популярні бренди, знайомлячи з моделлю.

	1963-1971	McDonald's відкриває свої перші франшизи у Великій Британії та Нідерландах, що знаменує початок її стрімкої експансії.
Створення законодавчої бази (1970-ті - 1990-ті роки)	1972	Засновано Європейську федерацію франчайзингу (EFF), яка стала торговою асоціацією, що представляє інтереси франчайзингу.
	1980	ЄС запроваджує Регламент про блокові, який звільняє певні франчайзингові угоди від суворого антимонопольного законодавства, забезпечуючи ясність і правову стабільність для франчайзерів і франчайзі.
	1999	Європейський етичний кодекс франчайзингу приймається ЄФФ, встановлюючи етичні принципи та найкращі практики франчайзингу.
Остаточне формування та подальший розвиток (2000-ні - сьогодення)	2006	ЄС видає етичний кодекс як рекомендацію для країн-членів, спрямовану на сприяння прозорості, чесним відносинам і взаємній довірі у франчайзинговому секторі.
	2010	ЄС приймає "Акт про малий бізнес ЄС", який включає положення про підтримку малих і середніх підприємств.
	Наші часи	Франчайзинг продовжує розвиватися дедалі більше і відіграє значну роль у створенні робочих місць, економічному розвитку та підприємницьких можливостей.

Якщо проаналізувати історію, можна виокремити наступні причини появи та бурхливого розвитку франчайзингу в ЄС.

Ринковий попит і культура споживання. Високий рівень попиту на продукти і послуги, поживлення торговельних відносин збільшували міру того, як споживачі звикали до зручності, стандартизованої якості та впізнаваних марок, тому паралельно зростав попит і на таку форму як франчайзинговий бізнес. Економічно-сприятливі умови мали вирішальне значення для створення і розширення франшиз.

Підприємницький дух. Наявність живого підприємницького духу та прагнення до самозайнятості призвели до того, що підприємці шукали всі можливі варіанти розпочати власний бізнес і заробляти більше грошей без потреби розробки торгових марок з нуля.

Міжнародний вплив. Досвід успішних франчайзингових моделей з-поза меж ЄС, зокрема зі Сполучених Штатів, надихнули компанії, підприємців та навіть країн прийняти франчайзинг як стратегію зростання, оскільки американські франчайзери, розширюючи свою діяльність в Європі, продемонстрували потенціал і прибутковість цієї бізнес-моделі.

1.2. Основи функціонування системи франчайзингу.

Система франчайзингу включає наступні п'ять ключових елементів.

Франчайзер – це власник бізнес-концепції та бренду, який надає франчайзі права на франшизу. Він розробляє модель, операційні системи та надає постійну підтримку франчайзі, а також забезпечує початкове навчання стосовно того, як управляти бізнесом, використовуючи встановлені ним процеси. Також пропонується постійна підтримка для забезпечення успіху франчайзі, яка може включати допомогу в маркетингу, операціях та управлінні.

Франчайзі – підприємець, який купує права на ведення бізнесу з використанням бренду та бізнес-моделі франчайзера. Франчайзі несе відповідальність за заснування та управління бізнесом, дотримуючись вказівок франчайзера. Використовуючи впізнаваність бренду, налагоджені системи та постійну підтримку, франчайзі отримує вигоду від перевіреної та налагодженої системи керування бізнесом.

Договір франчайзингу: юридично обов'язковий договір між франчайзером і франчайзі. У ньому викладені умови відносин, включаючи права та обов'язки обох сторін, платежі та роялті, територіальні обмеження та термін дії договору.

Початкові інвестиції: перш за все франчайзі сплачує початковий внесок за франшизу, і, як правило, крім цього, повинен інвестувати також і в необхідне обладнання, інвентар та приміщення для організації франшизи.

Поточні платежі: франчайзі сплачує поточні платежі, які можуть включати роялті, засновані на відсотках від продажів, а також рекламні або маркетингові платежі. Ці платежі допомагають франчайзеру надавати постійну підтримку та підтримувати бренд. [7]

Франчайзингові системи покладаються на підтримку послідовного брендингу та обслуговування клієнтів у всіх франчайзингових точках. Завжди очікується, що франчайзі дотримуватимуться рекомендацій і стандартів франчайзера для підтримки репутації та іміджу бренду. Але вони часто мають плани розширення, що дозволяє їм відкривати нові заклади. Франчайзер може надати підтримку у виборі місця, переговорах про оренду та забезпеченні фінансування для нових франчайзингових підрозділів.

Франшиза по суті діє як окрема філія франчайзингової компанії – її функціонування передбачає взаємодію та постійну співпрацю між франчайзером і франчайзі. повинні будуватися на повазі, розумінні та підтримці.

Розвиток бізнесу зі сторони франчайзера можна поділити на п'ять етапів.

Дослідження. На цьому етапі власник бізнесу розглядає загальний потенціал ринку для своїх продуктів і послуг, а також різні способи позиціонування їх на ринку. Для більшості франчайзерів-початківців це передбачає проведення техніко-економічного аналізу ринку, – пояснює Джейсон Герке¹. Науковець вважає, що для франчайзингу бізнесу найголовніше, що необхідно мати – це достатній потенціал на ринку, щоб виправдати зусилля, і щоб усі залучені сторони (тобто, і франчайзер і франчайзі) могли заробляти гроші. Якщо цього немає, то будь-яка доцільність не буде забезпечена життєздатністю. [8]

¹ Засновник консультативного центру з франчайзингу Австралії Джейсон Герке є директором двох національних франчайзингових мереж, колишнім головою Всесвітньої франчайзингової ради та директором Франчайзингової ради Австралії.

Підтвердження позицій. Після проведення відповідного аналізу франчайзер повинен підтвердити обґрунтованість своєї бізнес-концепції, відкривши другу, третю або навіть четверту точку за власний рахунок, щоб довести, що ця концепція працює за межами мильної бульбашки, в якій функціонує його первинна точка.

Етап підтвердження є важливим для демонстрації доказовості, оскільки початкова точка може бути успішною лише завдяки характеристикам, настільки унікальним для її певної локації, що їх не можна буде перенести в іншу. Тому етап підтвердження також вимагає розробки систем, політик і процедур для забезпечення однакової роботи всіх торгових точок, що буде мати вирішальне значення для цінностей бренду та клієнтського досвіду.

Підготовка. Цей етап розширює розробку всіх процесів, зазначених вище, розробляється сама франчайзингова пропозиція, більш точно визначаються ринки, на яких будуть відкриті торгові точки, і розробляється франчайзинговий договір. Все це є необхідним для забезпечення кращого запуску нової франшизи, бо на цьому етапі всі активи інтелектуальної власності (такі як торгові марки, доменні імена тощо) будуть зареєстровані, а бізнес відповідно структурований.

«Цей етап також вимагатиме розробки систем моніторингу та ключових показників ефективності, щоб франчайзери та франчайзі могли легко визначити, чи падає продуктивність торгової точки нижче необхідного мінімального рівня, чи навпаки – досягає необхідних економічних показників», – зазначає Герке. Базовою основою повної прозорості прибутковості торгових точок є застосування таких рішень моніторингу, як наприклад, підключення програмного забезпечення від MYOB². [8]

Зростання. Переваги франчайзингу стають найбільш очевидними, і франчайзер-початківець починає активно шукати франчайзі, які вкладають власні кошти в відкриття нових торгових точок, а потім застосовують власну працю (з

² MYOB – транснаціональна корпорація, яка надає програмне забезпечення для оподаткування, бухгалтерського обліку та інших бізнес-послуг малому та середньому бізнесу.

використанням систем, наданих франчайзером) для управління цими точками. Франчайзинг пропонує дуже швидке зростання, якого не можуть досягти мережі, що належать компаніям, які повинні фінансувати витрати на власні торгові точки.

Досягнутий рівень прискорення залежить від ринкового попиту на товари чи послуги, а також від масштабованості франчайзера-початківця, яка, в свою чергу, залежить від того, наскільки він підготувався до зростання. "На практичному рівні, якщо новий франчайзер на етапі підготовки побудує масштабовані системи, які зможуть обслуговувати щонайменше 100 франчайзі з самого початку, то він створить ідеальний потенціал для швидкого прискорення".

Консолідація. Після етапу зростання бізнес повинен зробити паузу, щоб оцінити свій прогрес на сьогоднішній день, досягнувши та закріпивши досягнуті результати. Проблематика полягає в тому, що франчайзери-початківці настільки зосереджуються на зростанні, що забувають про необхідність консолідації своїх позицій.

Після того, як бізнес почав успішно залучати перших франчайзі, франчайзер повинен переглянути свою політику, процедури та системи, щоб переконатися, що вони достатньо надійні для того, щоб витримати додавання ще більшу кількість франчайзі в майбутньому. Що ще важливіше, франчайзер повинен переконатися, що існуючі франчайзі задоволені своїм бізнесом, отримують стабільні прибутки і віддані бренду. Якщо франчайзі незадоволені, їхній бізнес збитковий і вони розірвали відносини з брендом, необхідно спочатку вирішити цю проблему, перш ніж намагатися досягти подальшого зростання. [9]

Після того, як всі етапи консолідації буде пройдено, можна буде почати знову досліджувати нові ринки, на яких можна розвиватися, щоб досягти подальшого зростання.

Розвиток бізнесу з боку франчайзі має свої особливості.

Оцінка можливостей. Перш ніж розпочати бізнес за франшизою, франчайзі повинні переконатися, що в обраному регіоні ще не існує подібного бізнесу або ж

за його наявності – що власний бізнес буде конкурентоспроможним. Хоча звичайно є підприємства, які існують по всьому місту, наприклад, Dunkin' Donuts, але не всім вдається досягнути такого ж успіху.

Розрахунок витрат. Початок бізнесу за франшизою, веде за собою багато різних витрат. На додаток до регулярних – таких як оренда та технічне обслуговування, необхідно сплачувати франчайзеру щорічний роялті. Необхідно прорахувати обсяги наступних витрат:

- Галузеві збори
- Необхідний ліквідний капітал
- Середньомісячний/річний дохід
- Роялті
- Маркетингові збори
- Інші платежі

Складання бізнес-плану. Незважаючи на те, що багато аспектів бізнесу вже визначено, франчайзі відповідають за найважливіші фактори.

Отримання ліцензійного договору франшизи. У франчайзера є договір, який він надає франчайзі для ведення бізнесу. Перед підписанням обов'язково важливо знати всі встановлені стандарти, які очікуються з боку франчайзі, щоб переконатися, в своїх можливостях комфортно підтримувати цей бізнес.

Заснування суб'єкта господарювання. Після написання бізнес-плану необхідно створити ТОВ або корпорацію, щоб розпочати роботу. Франчайзери потребують різних організаційно-правових форм залежно від їхньої загальної структури. У будь-якому випадку, ці підприємства означають, що можна починати класифікувати свої бізнес-витрати.

Обрання бізнес-простору. Після налагодження бізнес-операцій, потрібно самостійно знайти та обрати приміщення для штаб-квартири. Як правило, у франчайзера завжди є рекомендації щодо того, яке приміщення знадобиться з точки

зору облаштування та розміру – обладнання та зручностей, необхідних для того, щоб приміщення відповідало загальному стилю бренду.

Найм працівників. Останнім етапом є пошук співробітників. Франчайзер зазвичай має посадові інструкції та назви посад, щоб було зручніше розмістити оголошення про вакансії та ефективніше налагодити пошук необхідних кваліфікованих працівників. Власники франшиз можуть також мати внутрішню систему розміщення вакансій на випадок, якщо в інших франчайзингових точках є працівники, які бажають переведення. [10]

Отже, запуск бізнесу по франшизі може вимагати стільки ж зусиль, скільки і запуск бізнесу з нуля. Робота з франчайзером дає можливість зосередитися на важливих аспектах бізнесу, в той час як фундаментальну основу вже створено.

1.3. Класифікація типів франшиз в залежності від формату бізнесу.

На сьогоднішній день існують дві основні бізнес-моделі франчайзингу в залежності від **виду діяльності**:

1 – модель дистрибуції продукції

2 – модель бізнес-формату. [11]

1. Франшиза дистрибуції продукції – у цій моделі франчайзер виробляє продукт, а франчайзі продає його. Ці відносини схожі на відносини між постачальником і дилером, але одна з головних відмінностей полягає в тому, що у відносинах франчайзингу франчайзі може розповсюджувати продукцію на ексклюзивній або напів-ексклюзивній основі.

Відомими прикладами (*рис.1.1*) таких франшиз в ЄС є: Metro Cash & Carry (*німецька*), The Body Shop (*британська*), Carrefour та Decathlon (*французькі*).



Рисунок 1.1 – Торгові марки успішних франшиз дистрибуції продукції [12]

Такі франшизи представлені в наступних галузях:

- Продукти харчування та промислові товари
- Фармацевтична
- Одяг та взуття
- Дитячі товари
- Косметика, біжутерія та подарунки
- Товари для дому та саду
- Побутова техніка та телекомунікації
- Автозаправні станції
- Спортивні товари

2. Франшиза бізнес-формату – є найпоширенішою моделлю франчайзингу.

В ній франчайзі дозволяється використовувати бренд і торговельну марку.

Більшість франшиз, які одразу спадають на думку (рис.1.2), такі як Ibis Hotels (французська), Caffè Nero (британсько-італійська) та Variano (німецька) є франшизами бізнес-формату.



Рисунок 1.2 – Торгові марки успішних франшиз **бізнес-формату** [12]

Такі франшизи представлені в наступних галузях:

- Гастрономія
- Краса та фітнес
- Освіта
- Туризм і готельний бізнес
- Нерухомість
- Бізнес та інтернет-послуги
- Послуги для приватних клієнтів
- Фінанси та банківська справа
- Юридичні та економічні послуги

Також можна класифікувати чотири типи власності на франшизу – в залежності від **організаційної системи**:

Одиничний франчайзі (*Single Unit Franchisee*) – найпоширеніша форма володіння франшизою коли підприємець купує лише одну франшизу..

Франчайзі з декількома підрозділами (*Multi-Unit Franchisee*) – якщо підприємець досягає успіху в своєму першому франчайзинговому підприємстві, він може вирішити відкрити другий, третій або навіть четвертий підрозділ від того ж франчайзера.

Регіональні розробники (*Multi-Unit Area Developers*) – схожі на франчайзі, що володіють кількома франшизами, за винятком того, що вони заздалегідь погоджуються розвивати певну кількість франчайзингових точок протягом певного періоду часу і на певній території. Цей підхід найкраще підходить для франчайзі, які шукають ексклюзивність на ринку і мають ресурси для її забезпечення.

Майстер-франчайзі (*Master Franchisee*) – дуже схожі на розробників, оскільки він також зобов'язаний відкрити певну кількість закладів у визначений період часу і на визначеній території. Різниця полягає в тому, що майстер-франчайзі також може, а іноді і зобов'язаний, продавати франшизи іншим потенційним франчайзі. Майстер-франчайзі виступає в ролі посередника між франчайзі та франчайзинговою компанією. [13]

1.4. Структура та основні правила співпраці.

Принципи співпраці між франчайзером і франчайзі регулюються франчайзинговим договором, а також інструкціями, викладеними в посібнику/статуті з операційної діяльності. Базові положення наведено нижче.

Франчайзер:

- ✓ є власником торгової марки та фірмового найменування мережі
- ✓ протестував бізнес-концепцію і може продемонструвати прибутковість
- ✓ надає франчайзі прикладні знання (*ноу-хау*) про те, як ефективно вести бізнес

Франчайзі:

- ✓ є незалежним підприємцем і веде власний бізнес
- ✓ інвестує у фундаментальні основи, такі як відкриття приміщення та закупівля товарів
- ✓ є орендарем/власником приміщення для ведення бізнесу
- ✓ оплачує ліцензію на франшизу і щомісяця сплачує франчайзингові платежі за постійні бізнес-переваги

- ✓ визначає ціни на товари та послуги на власному бізнес-об'єкті (*прибуток залежить від обсягу продажів і рівня рентабельності*)
- ✓ як правило, має вплив на тип і різноманітність асортименту. [14]

Ще на початку 1970-х років Європейська федерація франчайзингу взяла на себе місію внести ясність у права та обов'язки за договором франчайзингу, розробивши **Європейський Етичний кодекс франчайзингу**.

Кодекс, з його описом, цінностями та рекомендованою практикою, є інструментом, який спрямований на формування цінностей та спільноти мотивованих операторів франчайзингу в Європі. Кодекс лежить в основі зобов'язань ЄФФ (*European Franchise Federation*) та її національних франчайзингових асоціацій-членів щодо формування теперішнього та майбутнього розвитку франчайзингу. Кодекс просуває партнерство незалежних підприємців, які співпрацюють на динамічному та взаємовигідному шляху. Керівні принципи викладено в таблиці 1.2

Таблиця 1.2 – Взаємообов'язки франчайзера та франчайзі на основі Європейського Етичного кодексу [15]

Зобов'язання франчайзера	Зобов'язання франчайзі
Повинен успішно реалізовувати бізнес-концепцію на відповідному ринку протягом щонайменше одного року і принаймні в одному пілотному підрозділі до запуску своєї франчайзингової мережі на цьому ринку;	Приймає на себе зобов'язання лояльно співпрацювати з Франчайзером у забезпеченні успіху мережі, до якої він приєднався як поінформований і повністю незалежний підприємець;
бути власником або мати законні права на використання торгової назви, торгової марки або іншого розпізнавального знаку своєї мережі;	докладати всіх зусиль для розвитку франчайзингового бізнесу та підтримання спільної ідентичності та репутації франчайзингової мережі;
визнавати своїх франчайзі як незалежних підприємців і не підпорядковувати їх прямо чи опосередковано як найманих працівників;	несе відповідальність за людські та фінансові ресурси, які він залучає до свого франчайзингового бізнесу, і несе відповідальність як незалежний підприємець перед третіми особами за свої дії в рамках франшизи;

надавати Індивідуальному франчайзі початкове навчання та постійну комерційну та/або технічну допомогу протягом усього терміну дії договору;	повинен діяти лояльно по відношенню до кожного з інших Франчайзі мережі, а також по відношенню до самої мережі;
надає право на використання ноу-хау, переданого та/або наданого Франчайзі, відповідальність за підтримку та розвиток якого лежить на франчайзері;	надавати Франчайзеру достовірні операційні дані для полегшення визначення результатів діяльності та фінансову звітність, необхідну для ефективного керівництва;
передавати та/або надавати ноу-хау Франчайзі за допомогою відповідних засобів інформації та навчання, а також здійснювати моніторинг та контроль за належним використанням цього ноу-хау;	дозволяє Франчайзеру забезпечити належну підтримку якості та іміджу концепції в продуктах і послугах, що надаються Франчайзі клієнту/споживачу;
заохочувати зворотний зв'язок з інформацією від Франчайзі з метою підтримки та розвитку ноу-хау, переданого та/або наданого їм; на переддоговірній, договірній та післядоговірній фазах своїх відносин з Франчайзі прагнути запобігти будь-якому неправомірному використанню або, зокрема, передачі ноу-хау конкуруючим мережам, щоб уникнути завдання шкоди інтересам мережі;	визнає свою відповідальність як повністю незалежного підприємця по відношенню до клієнта/споживача;
інвестувати в міру необхідності фінансові та людські ресурси для просування своєї торгової марки та участі в дослідженнях та інноваціях, які забезпечать довгостроковий розвиток та безперервність його концепції;	не розголошувати третім особам ноу-хау та іншу інформацію, важливу для роботи франшизи, надану Франчайзером, ні під час, ні після припинення дії франчайзингового договору.
інформувати потенційних та індивідуальних франчайзі про свою комерційну політику та/або політику продажів в Інтернеті;	прагне захищати інтереси мережі при розробці його (Франчайзера) комерційної та/або збутової політики в Інтернеті.
Зобов'язання обох сторін:	
○ Сторони прагнуть захищати імідж та репутацію мережі у веденні свого бізнесу;	

○ Повинні проявляти сумлінність і чесність у відносинах одна з одною. Сторони повинні надавати письмове повідомлення про будь-яке порушення договору і, якщо це не є недоречним, надавати іншій стороні розумний час для виправлення невиконання зобов'язань;
○ поважати конфіденційність інформації, що стосується концепції франчайзингу, наданої однією стороною іншій стороні;
○ вирішувати скарги, претензії та суперечки добросовісно та з доброю волею шляхом чесного та обґрунтованого прямого спілкування та переговорів;
○ у разі необхідності, якщо сторони не змогли вирішити спір шляхом прямих переговорів, сумлінно шукати посередника перед судовим розглядом та/або арбітражем, організованим або схваленим членом Національної асоціації EFF.

1.5. Правовий аспект регулювання на прикладі країн ЄС.

Європа складається переважно з країн з розвиненою, процвітаючою економікою, які мають велике населення з високим рівнем доходу; незважаючи на те, що всі вони входять до складу ЄС, внаслідок існування власних мов, законів і культур в межах кожної з них, – існують певні труднощі для франчайзерів, які прагнуть розширити свій бізнес. Ключові правові аспекти франчайзингу в європейських країнах наведено нижче: спільним для більшості з них є те, що не існує єдиного закону, який би його (*франчайзинг*) регулював.

Франція. Франчайзингові угоди у Франції регулюються загальними принципами комерційного та договірної права, які були адаптовані прецедентним правом, специфічним для франчайзингу. Франчайзери повинні готувати переддоговірний інформаційний документ і бути прозорими зі своїми франчайзі щодо свого бізнесу та мережі. Цей документ повинен бути оприлюднений у визначений термін до підписання франчайзингового договору.

Складання франчайзингового договору повинно також відображати справжні переговори між сторонами, щоб уникнути визнання положень договору такими, що не мають юридичної сили згідно з французьким законодавством.

Німеччина. Перед укладенням кожного договору, необхідним є заповнення документів про розкриття інформації, які відповідають німецькому законодавству, для зменшення ризик розкриття неправдивої інформації. Франчайзери також повинні захищати себе за допомогою зобов'язань про неконкуренцію та реєстрації торгових марок.

Італія. Франчайзинг в Італії регулюється Законом 129/2004 та Міністерським декретом 204/2005. Усі франчайзери зобов'язані надавати потенційним франчайзі інформацію, що розкривається перед укладенням договору, щонайменше за 30 днів до підписання договору франчайзингу.

Створення франчайзингового бізнесу в Італії вимагає комерційної формули, яка була попередньо протестована на ринку. Франчайзингові угоди повинні мати мінімальну тривалість у три роки, включати метод розрахунку роялті та деталі територіальної ексклюзивності, що надається.

Іспанія. Законодавство Іспанії зобов'язує франчайзерів розкривати переддоговірну інформацію. Існує період "охолодження", який означає, що франчайзер повинен надати повний пакет переддоговірної інформації за 20 днів до підписання договору, інакше договір буде недійсним і жодні платежі за ним не можуть бути здійснені. Інші важливі нормативні акти, що не стосуються франчайзингу, включають закони про конкуренцію на рівні ЄС.

Існують також іспанські нормативні акти, які захищають сторону "прихильника" (франчайзі) в "попередньо сформульованому стандартному договорі". [16]

Угорщина. Створення компанії в Угорщині є привабливим варіантом. Угорщина пропонує можливість вирахувати 50 відсотків роялті з бази корпоративного податку на прибуток франчайзера. Спеціальне законодавство є відсутнім, тому франшизи підпадають під дію тих самих законів, які регулюють інші види бізнесу. Не існує спеціальних обов'язкових законодавчих положень для

включення у франчайзингові угоди, оскільки франчайзери та франчайзі не розглядаються як агенти або дистриб'ютори.

Чехія. Як правило, немає жодних обмежень для підприємців, які прагнуть вийти на чеський ринок, а також немає спеціальних законів. Франчайзингові угоди, як правило, регулюються цивільним правом (в частині фактичного договору або заснування бізнесу), але інші сфери, включаючи публічне право (наприклад, конкуренція, зайнятість і податки), є не менш важливими.

Польща. У польському законодавстві немає спеціальних норм, що регулюють договори франчайзингу, тому застосовуються загальні принципи укладання договорів. Компанії, які не базуються в ЄС, повинні створити філію або дочірню компанію в Польщі, щоб вести там бізнес. Існують також певні юридичні обмеження щодо права власності, які застосовуються до франчайзерів з країн, що не входять до ЄС. Сторони можуть обирати між судовим або альтернативним вирішенням спорів щодо франчайзингу, і для цього в Польщі існують арбітражні суди (наприклад, Арбітражний суд при Польській торговій палаті). [17]

Бельгія. Згідно з бельгійським законодавством, франчайзер зобов'язаний надати франчайзі проект франчайзингового договору та переддоговірний інформаційний документ щонайменше за місяць до підписання франчайзингового договору. Якщо ця процедура не виконується, франчайзі може вимагати визнання франчайзингового договору недійсним протягом наступних двох років.

Франчайзинговий договір може також підпадати під дію бельгійського Закону про ексклюзивну дистрибуцію. Це законодавство пропонує значний захист дистриб'юторам у разі розірвання договору принципалом, якщо існує квазівиключна дистриб'юторська угода або дистриб'юторська угода з обтяжливими зобов'язаннями, і така угода є безстроковою або продовжувалася/поновлювалася щонайменше тричі.

Нідерланди. У Нідерландах з 1 січня 2021 року набули чинності нові обов'язкові заходи захисту прав франчайзі. Новий нідерландський Закон про

франчайзинг запровадив правила, які посилюють позиції франчайзі шляхом регулювання всіх етапів франчайзингових відносин (до, під час та після укладення франчайзингового договору). Законопроект охоплює, серед іншого, обмін інформацією, зобов'язання щодо взаємних консультацій, гудвіл та положення про неконкуренцію. Ці законодавчі зміни призвели до фундаментальних змін у міжнародній практиці франчайзингу, оскільки франчайзі в Нідерландах можуть посилатися на захист закону незалежно від вибору права у франчайзинговому договорі.

Данія. У Данії немає нормативних актів, спеціально спрямованих на франчайзингові угоди, тому відносини між франчайзером і франчайзі регулюються загальними принципами договірного права. Основною доктриною є свобода договору. Хоча такі випадки трапляються рідко, коли сторони мають рівну силу на переговорах, франчайзі можуть отримати захист, якщо вони піддаються впливу несправедливих умов. Щоб зменшити ризик таких позовів, франчайзери повинні чесно розкривати будь-які зобов'язання перед франчайзі до підписання договору, а франчайзі повинні отримувати юридичні консультації.

Фінляндія. Відносини між франчайзером і франчайзі регулюються загальними принципами договірного права та умовами франчайзингового договору. Хоча фінське договірне право ґрунтується на свободі договору, франчайзери повинні враховувати, що суди можуть скасовувати або змінювати договори, які вважаються необґрунтованими. Суди використовують це право для захисту франчайзі (як слабшої сторони) в договорах, які вважаються матеріально несправедливими. Щоб зменшити цей ризик, франчайзери повинні забезпечити (і задокументувати), щоб усі зобов'язання франчайзі були чесно розкриті до підписання договору. Франчайзі також повинен мати справедливую можливість переглянути умови зі своїм юристом.

Швеція. Франчайзингові угоди регулюються Шведським законом про розкриття інформації про франшизу та загальними принципами комерційного договірного права. Перед укладенням договору франчайзингу франчайзер повинен

надати франчайзі письмову переддоговірну інформацію щодо наслідків договору та будь-яку іншу необхідну інформацію. Ця інформація повинна бути чіткою і зрозумілою. Якщо зобов'язання щодо розкриття інформації не виконується, шведські суди можуть зобов'язати франчайзера надати необхідну інформацію та накласти штраф. Франчайзери повинні знати, що Шведська асоціація франчайзингу прийняла Кодекс етики Європейської федерації франчайзингу, який містить положення щодо добросовісності та чесних угод. [18]

Отже, закони і правила в кожній європейській країні дуже відрізняються, і для підприємців важливо отримати юридичні та податкові консультації від фахівців з франчайзингу в кожній європейській країні, де вони мають намір працювати по франшизі.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ ФРАНЧАЙЗИНГУ У ЄВРОПЕЙСЬКІЙ БІЗНЕС-ПРАКТИЦІ

2.1. Досвід і аналіз показників найбільш успішних компаній

Детермінантами успішності найбільших франшизних європейських мереж є стабільний зріст прибутку, висока рентабельність, значні обсяги продажів, а також динаміка розширення компаній, шляхом залучення нових франчайзі та розвитку на нових ринках. В таблиці 2.1 надано показники таких франшиз.

Таблиця 2.1 – Показники найбільших компаній, що відносяться до франшизи
дистрибуції продукції, 2022 [19,20]

Компанія	Кількість локацій по ЄС	Сумарний щорічний прибуток, млн €
Spar	12 176	4140
The Body Shop	3 000	565
Mango	2 415	436.6
Decathlon	1697	1540
Metro Cash & Carry	661	294.3
Carrefour	582	606

Spar – це глобальна мережа роздрібної торгівлі, яка працює в багатьох країнах. Вона досягла успіху завдяки моделі франчайзингу, що дозволяє місцевим підприємцям відкривати магазини Spar майже в будь-яких місцях. Spar фокусується на наданні зручних можливостей для покупок, конкурентних цінах та широкому асортименті товарів, включаючи продукти харчування та товари для дому.

The Body Shop – відомий бренд краси та косметики, який здобув успіх завдяки своїй прихильності до етичних та сталих практик. Компанія стала першопрохідцем у створенні концепції продуктів без жорстокості та приділяє значну увагу соціальній та екологічній відповідальності. Успіх Body Shop

ґрунтується на високоякісній продукції, сильній ідентичності бренду та відданості просуванню етичної краси.

Mango – популярний бренд, який досяг міжнародного успіху завдяки своїм модним і доступним лініям одягу. Компанія пропонує широкий асортимент товарів, що відповідає різним стилям та вподобанням. Успіх Mango пояснюється здатністю залишатися на вершині модних тенденцій, забезпечувати доступні ціни та підтримувати сильний імідж бренду.

Decathlon – провідний спортивний ритейлер, відомий своїм широким асортиментом спортивного обладнання, одягу та аксесуарів. Успіх компанії ґрунтується на її прагненні надавати високоякісні товари за доступними цінами. Магазины пропонують широкий вибір спортивних товарів для різних видів діяльності, що робить його універсальним магазином для любителів спорту.

Metro Cash & Carry – це оптова компанія, яка обслуговує підприємства готельного, роздрібного та харчового секторів. Її успіх полягає в здатності надавати широкий асортимент товарів, конкурентоспроможні ціни та індивідуальні послуги, що відповідають потребам професійних клієнтів. Компанія фокусується на побудові міцних відносин зі своїми бізнес-клієнтами, пропонуючи їм надійний ланцюжок поставок та ефективні рішення у сфері закупівель.

Carrefour – одна з найбільших мереж роздрібної торгівлі, що оперує різними форматами, такими як гіпермаркети, супермаркети та магазини «поряд з домівкою». Успіх компанії зумовлений її здатністю адаптуватися до місцевих ринків, забезпечувати зручні умови для здійснення покупок. Фокусується на задоволенні потреб клієнтів, конкурентних цінах та інноваціях у роздрібній торгівлі.

Окрім роздрібного формату бізнесу, франшизи бізнес-формату досягають ще більшого успіху в розповсюдженні по нових ринках. В таблиці 2.2 розглянуто їх показники.

Таблиця 2.2 – Показники найбільших компаній, що відносяться до франшизи
бізнес-формату, 2022 [19,20]

Компанія	Кількість локацій по ЄС	Сумарний щорічний прибуток, млн €
Swarovski	2 680	1830
Yves Rocher	1 600	1239
Ibis Hotels	1 088	4224
Villeroy & Boch	728	994.5
Caffè Nero	685	157,5
Vapiano	230	413.6

Swarovski — це розкішний бренд кристалів і ювелірних виробів, який є синонімом елегантності та майстерності. Компанія досягла глобального успіху завдяки своїй високоякісній кришталевій продукції, інноваційному дизайну та потужній присутності бренду. Успіх полягає в його здатності створювати позачасові та захоплюючі предмети, які подобаються широкому колу клієнтів.

Yves Rocher — французький бренд краси та косметики, відомий своїми продуктами на рослинній основі. Успіх компанії пояснюється її прагненням використовувати натуральні інгредієнти, екологічно чисті практики та підхід до продажів безпосередньо споживачам. Пропонує широкий асортимент засобів для догляду за шкірою, макіяжу та парфумерії, задовольняючи зростаючий попит на стійкі та екологічно чисті косметичні засоби.

Ibis Hotels — відомий готельний бренд, який належить до групи AccorHotels. Успіх бренду полягає в його здатності надавати доступні та комфортні варіанти розміщення як для ділових партнерів, так і для туристів. Готелі пропонують постійний і стандартизований досвід у своїй глобальній мережі, зосереджуючись на якісному обслуговуванні, сучасному обладнанні та зручному розташуванні.

Villeroy & Boch — престижний німецький бренд, відомий своїм високоякісним посудом, керамікою для ванної кімнати та виробами для домашнього декору. Успіх компанії можна пояснити її багаторічною спадщиною, винятковою

майстерністю та прихильністю до інновацій. Продукція характеризується елегантним дизайном, довговічністю та функціональністю, задовольняючи смаки покупців на довгу перспективу.

Caffè Nero – це європейська мережа кав'ярень, яка зарекомендувала себе як популярне місце для любителів кави. Успіх бренду пояснюється його відданістю створенню кавових сумішей преміум-класу, теплій та затишній атмосфері та винятковому обслуговуванню клієнтів. Caffè Nero розширило свою присутність у багатьох країнах, пропонуючи поєднання якісної кави, свіжоприготованої їжі та затишного дизайну кафе.

Variano – це мережа ресторанів із «невимушеною їжею», що походить із Німеччини, відома своєю італійською кухнею на замовлення. Успіх полягає в її інтерактивному та підлаштованому обідньому часу та досвіду, де клієнти можуть особисто вибрати та налаштувати свої страви. Пропонує різноманітне меню з пасты, піци, салатів тощо, наголошуючи на свіжості, якісних інгредієнтах і привабливій атмосфері.

Більшість з перерахованих компаній було засновано в Німеччині. Основну частку ринку займає сфера послуг – 52% (рис.2.1). Німецькі франшизи відомі своєю успішністю з кількох причин:

1 – **довіра споживачів:** компанії цінують якість, надійність і професіоналізм. тому зарекомендували себе якісними брендами, що відповідають вимогам споживачів.

2 – **стабільність:** цьому сприяють стійка економіка, сильна інфраструктура та низький рівень безробіття.

3 – **систематизований бізнес:** великий розмір ринку викликає значний попит на товари і послуги, що в свою чергу створює великі можливості для розширення своєї операційної діяльності і залучення клієнтів.

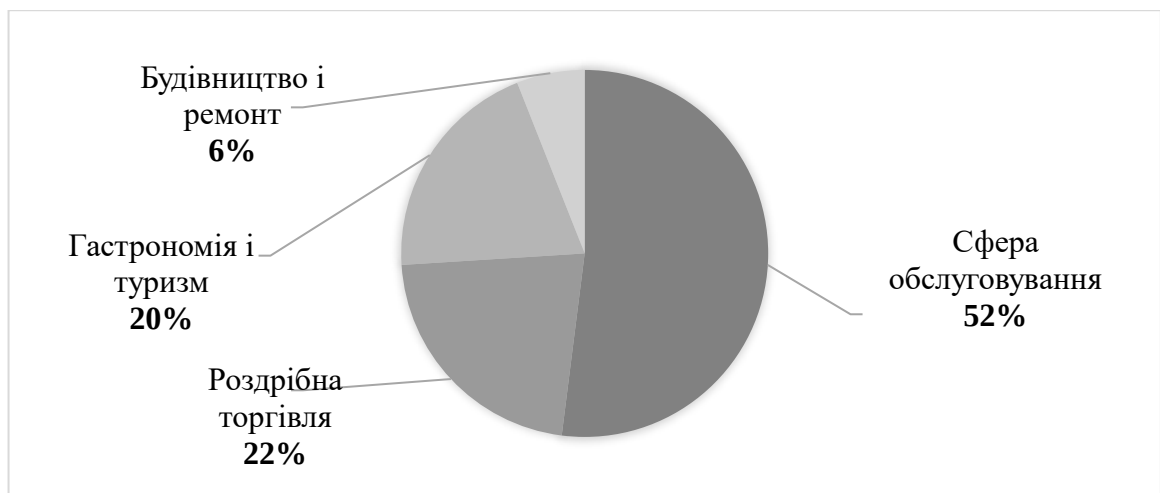


Рисунок 2.1 – Галузева структура франшизної індустрії Німеччини, 2022 р. [21]

Таблиця 2.3 – Темпи зростання, франшизної індустрії Німеччини, 2022 р.
(порівняно з 2021 р.) [22]

	Кількість, станом на 2022 рік	Приріст, порівняно з 2021 р.
Кількість франчайзі	141 821	+2,2%
Кількість франшизних точок	180 984	+2,7%
Залучені працівники	787 207	+5,1%
Прибуток, млрд євро	135,8	+0,6%

Отже, оцінюючи вищезазначені фактори успіху європейських компаній, а також вражаючи показники франшизних підприємств Німеччини, розглянуті в табл. 2.3, можна зробити висновок про значимість не лише ефективної стратегії підприємств, підкріпленої інноваційними рішеннями та сучасними тенденціями, для започаткування прибуткового бізнесу, а й про великий вплив якості функціонування країни запуску торгових точок в цілому, стабільності її економіки і розміру.

2.2. Переваги та недоліки франчайзингу

Незважаючи на те, що франчайзингова модель формує потужну систему економічних відносин між країнами ЄС, тим самим пропонуючи однакову якість товар та послуг на території всього Союзу, вона має певні переваги та недоліки (табл. 2.4) для обох сторін бізнесу: франчайзі та франчайзерів, незалежно від країни започаткування та діяльності.

Таблиця 2.4 – Переваги і недоліки для франчайзі і франчайзерів [23]

	Франчайзі	Франчайзер
Переваги	1. Допомога у веденні бізнесу.	1. Доступ до капіталу.
	2. Готова клієнтська база.	2. Ефективне зростання.
	3. Нижчий рівень невдач.	3. Мінімізація нагляду за працівниками.
	4. Більша купівельна спроможність.	4. Підвищення впізнаваності бренду.
	5. Вищий потенційний прибуток.	5. Зниження ризику розширення.
	6. Менша кількість ризиків.	
	7. Можливість бути господарем.	
Недоліки	1. Обмежувальні правила.	1. Втрата повного контролю над брендом.
	2. Початкові інвестиції.	2. Ще вищі початкові інвестиції.
	3. Поточні витрати.	
	4. Потенціал для конфліктів.	3. Підвищений потенціал для судових спорів.
	5. Відсутність фінансової конфіденційності.	4. Державне регулювання.

Переваги франчайзингу для франчайзі

1. Допомога у веденні бізнесу. Однією з переваг франчайзингу для франчайзі є допомога у веденні бізнесу, яку він отримує від франчайзера. Залежно від умов франчайзингової угоди та структури бізнесу, франчайзі отримує фактично

готовий бізнес "під ключ". Як було розглянуто в першому розділі, йому може бути надано бренд, обладнання, витратні матеріали, рекламний план – тобто все, що потрібно для ведення бізнесу.

Звісно, франшизи можуть давати доступ лише до певних переваг, наприклад тільки до бренду, але при цьому не виключаючи знань та економічних здобутків франчайзера. Незалежно від того, чи зберігаються ці знання в цифровій базі з можливістю пошуку, чи у вигляді номеру телефону, за яким можна зв'язатися з франчайзером напругу і отримати відповіді на необхідні запитання, франчайзі завжди має доступ до глибокого резервуару бізнес-допомоги, яка допоможе йому пройти через процес володіння та управління бізнесом.

2. Готова клієнтська база. Якщо починати бізнес з нуля, доведеться будувати власний бренд і клієнтську базу також з нуля, що може зайняти багато часу. З іншого боку, франшизи – це вже відомі бізнеси з напрацьованою лояльною клієнтською базою. Отже, при відкритті впізнаваного бренду, люди автоматично будуть знають, що це за бізнес, що він пропонує і чого вони мають очікувати. Це в першу чергу створює переваги та зручності для громадян країн ЄС.

3. Нижчий рівень невдач. Загалом, франшизи мають нижчий рівень невдач, ніж індивідуальний бізнес. Коли франчайзі купує франшизу, він приєднується до успішного бренду, а також до мережі, яка запропонує йому підтримку та поради, що робить менш імовірним його банкрутство. Крім того, франшизи вже довели свою бізнес-концепцію, тому це гарантує додаткову впевненість, що продукти або послуги, які пропонуватиме нещодавно відкритий бізнес, користуватимуться попитом.

4. Більша купівельна спроможність. Чим більший розмір мережі, тим кращими є умови формування собівартості продукції. Окремим бізнесам потрібно платити більше грошей за одиницю товару при замовленні продукції чи матеріалів для виробництва, тому що це замовлення зазвичай є відносно невеликим. Однак мережа франшиз має можливість купувати товари оптом з великою знижкою. Материнська компанія може використовувати розмір мережі для укладання угод,

від яких виграє кожен франчайзі. Нижча вартість товарів знижує загальні операційні витрати франшизи.

5. Вищий потенційний прибуток. Загалом, франшизи приносять вищі прибутки, ніж самостійно створені підприємства, оскільки більшість з них мають впізнавані бренди, які приваблюють клієнтів. Ця популярність призводить до вищих прибутків. Навіть франшизи, які вимагають високих початкових інвестицій для сплати франшизного внеску, приносять високу рентабельність інвестицій.

6. Менша кількість ризиків. Початок бізнесу завжди є ризикованим, незалежно від того, чи відкриває підприємець незалежний бізнес, чи купує франшизу. При цьому ризик є нижчим при відкритті франшизи. Однією з причин цього виступає знов таки франчайзингова мережа. Більшість франшиз належать відомим корпораціям, які протестували і довели бізнес-модель на багатьох ринках. Цей нижчий ризик також полегшує доступ до кредитів, включаючи найкращі кредити на франшизу від SBA, які допоможуть вам розпочати свій бізнес.

7. Можливість бути господарем. Розпочинаючи бізнес, франчайзі отримує додаткову перевагу – він сам собі керівник, може встановлювати власний графік, мати автономію над кар'єрою і потенційно працювати з дому. Власний бізнес – це важка праця, а оскільки франчайзі надається підтримка, це надає можливість – бути власним господарем без ризику відкриття власного незалежного бізнесу. [24]

Недоліки франчайзингу для франчайзі

Хоча франчайзинг має багато переваг, було б помилкою вважати, що у нього немає недоліків. Нижче розглянуто найбільш критичні з них.

1. Обмежувальні правила. Хоча франшиза дозволяє франчайзі бути самим собі господарем, він не має права повністю контролювати свій бізнес і не може приймати рішень без урахування думки франчайзера. Для більшості франчайзі це є найбільш неприємним недоліком, з яким вони зустрічається, оскільки вони повинні дотримуватися всіх обмежень, викладених у франчайзинговому договорі. Франчайзер може здійснювати певний контроль над більшою частиною бізнесу та

рішеннями, що приймаються. Залежно від договору, він може контролювати будь-який з цих аспектів бізнесу:

- Місцезнаходження бізнесу
- Години роботи
- Святкові дні
- Ціноутворення
- Вивіски та банери
- Макет бізнес плану
- Декор
- Продукти
- Реклама та маркетинг
- Умови перепродажу

Ці обмеження вводяться для підтримки однаковості між різними франшизами в рамках загального брендом.

2. Початкові інвестиції. Хоча початкові інвестиції у вигляді плати за франшизу дають багато переваг, вони також можуть бути досить дорогими – особливо за умови приєднання до відомої і прибуткової франшизи. Хоча це в результаті призводить до більших прибутків, пошук початкових грошей може стати важким випробуванням для будь-якого власника малого бізнесу.

Навіть при обранні недорогої франшизи, швидше за все, все одно доведеться внести кілька тисяч доларів. Але існують також варіанти фінансування франшизи, які допомагають покривати ці початкові витрати.

3. Поточні витрати. Окрім початкових інвестицій, які здійснюються для запуску вашої франшизи, існують додаткові поточні витрати, які є унікальними для кожної з франшиз. У договорі завжди перераховано поточні витрати, які включають роялті, витрати на рекламу та плату за навчання.

4. Потенціал для конфліктів. Мережа підтримки, отримувана з боку франчайзера також слугує підставою для конфліктів. Будь-які тісні ділові стосунки,

особливо коли існує дисбаланс влади, тісно пов'язані з ризиком того, що сторони не зможуть порозумітися. Хоча у договорі і прописані очікування всіх сторін, франчайзі має мінімальну владу, незалежно від того, чи це відсутність підтримки, чи просто зіткнення особистостей. Тому перш ніж вступати в бізнес, франчайзі необхідно переконатися в тому, що йому підходить стиль управління франчайзера.

5. Відсутність фінансової конфіденційності. Договір передбачає, що франчайзер може контролювати всю фінансову екосистему франшизи. [25]

Переваги франчайзингу для франчайзера

Звичайно, переваги та недоліки франчайзингу стосуються не лише франчайзі. Франчайзер також повинен зважувати всі "за" і "проти", перш ніж прийняти рішення про використання цієї бізнес-моделі. Надалі перераховано переваги франчайзингу, якими він може скористатися.

1. Доступ до капіталу. Одним з найбільших бар'єрів на шляху розширення для малого бізнесу є гроші, які потрібні для розширення. І хоча існує кілька варіантів кредитування бізнесу, вони не завжди спрацьовують. Франчайзинг бізнесу потребує певного часу та грошей, але він має великий потенціал принесення великих прибутків у вигляді франшизних платежів.

Розвиток за цією моделлю дозволяє розширюватися по всій території країн ЄС з невеликим боргом. Бізнес росте завдяки не коштам від кредитів, а оскільки стає доступним капітал від франчайзі. Окрім цього, франчайзер також розділяє мінімальний ризик з франчайзі, оскільки франчайзі ставить своє ім'я на документі, що підтверджує фізичне розташування бізнесу, і знижує загальну відповідальність франчайзера. [26]

2. Ефективне зростання. Відкриття першого підрозділу є дорогим і трудомістким процесом, другого – може бути майже таким же складним. Коли цей тягар ділиться з іншим власником бізнесу, це робить процес більш ефективним. Франчайзингова модель спрощує процес відкриття кількох відділень як на території однієї країни, так і в інших.

3. Мінімізація нагляду за працівниками. Наймання та управління робітниками здійснюється більш ефективно, оскільки франчайзі беруть на себе відповідальність за ці процеси, мінімальний нагляд за працівниками дозволяє франчайзеру зосередитися на розвитку бізнесу, а не на повсякденних операціях. Замість того, щоб турбуватися про те, чи з'явився працівник на свою зміну, франчайзер зосереджується на загальній картині успіху бізнесу.

4. Підвищення впізнаваності бренду. Чим більше локацій має бренд, тим більше клієнтів дізнаються і люблять його. Таким чином він стає більш прибутковим і успішним. Ця підвищена впізнаваність франшизи з декількома розташуваннями є дуже корисною як для франчайзера, так і для його франчайзі – взаємовигідний фактор.

5. Зниження ризику розширення. Франчайзер також отримує перевагу у вигляді можливості розширення без збільшення ризику. Оскільки франчайзі бере на себе борг і відповідальність за відкриття нового підрозділу, франчайзер отримує всі привілеї додаткової локації, не беручи на себе жодних ризиків.

Крім того, франчайзер часто отримує додатковий захист, оскільки франшиза реєструється як новий суб'єкт, а початковий бізнес, що йому належить, залишається окремим від франшизи суб'єктом господарювання. [24]

Недоліки франчайзингу для франчайзера

Хоча франчайзери отримують багато переваг від запуску франшизи, існують і наступні недоліки.

1. Втрата повного контролю над брендом. Коли франчайзер дозволяє франчайзі відкрити бізнес під своїм брендом, він віддає (фактично, продає) частину контролю над брендингом свого малого бізнесу. Хоча франчайзингова угода і містить чіткі положення та правила, якими керується франчайзі при прийнятті рішень, франчайзі не можуть бути повністю ідентичними. Вони будуть думати і діяти трохи по-іншому, внаслідок чого може постраждати бренд цілком.

2. Ще вищі початкові інвестиції. Хоча багато розмов присвячено початковим інвестиціям, які франчайзі повинен зробити у франшизу, ті початкові витрати на запуск бізнесу, які бере на себе франчайзер, є навіть більшими.

3. Підвищений потенціал для судових спорів. Кожного разу при укладенні ділової угоди, з'являється ризик виникнення юридичних суперечок. Хоча добре складений і затверджений юристом франчайзинговий договір повинен обмежити багато привидів, такі суперечки все ж можливі. Будь-які з них необхідно вирішувати за допомогою посередництва або через суд, що може бути затратним як у часі, так і в фінансовому плані, що шкодить загальному успіху франшизи.

4. Державне регулювання. Робота з юридично визначеними правилами, встановленими комісією для франшиз, зазвичай є неприємністю. Ці правила гарантують, що франшизи працюють чесно, але вони також вимагають від франчайзерів часу і зусиль, щоб відповідати всім цим нормам. Завжди доведеться переконатися, що бізнес відповідає законам різних країн ЄС.

Отже, як і більшість інших бізнес-рішень, відкриття або купівля франшизи має свої плюси і мінуси. Не всі франшизи або франчайзингові відносини створюються однаково. Важливо провести дослідження, перш ніж обрати франчайзингову модель розвитку, і зважити всі переваги та недоліки, з якими можуть зіткнутися франчайзі та франчайзери. [25]

2.3. Тенденції і виклики нових напрямків розширення

Тенденції

Цифрова трансформація. З поширенням цифрових технологій, франчайзингові компанії в країнах ЄС стикаються з викликом адаптації до цифрової економіки. Це означає, що франчайзингові бізнеси повинні розглядати можливості використання цифрових каналів продажу, маркетингу та комунікації для залучення та збереження клієнтів.

Технологічний прогрес трансформує різні галузі. Франчайзингові концепції, які інтегрують технології у свої бізнес-моделі, такі як рішення для розумних будинків, платформи електронної комерції, агентства цифрового маркетингу або послуги на основі додатків, можуть знайти можливості для розширення в країнах ЄС. [27]

Також популярності набувають віртуальна реальність та аркади із її застосуванням: такі компанії-франшизи як «AnotherWorld VR» (*Берлін, Німеччина*) [28] та «The Park Playground» (*Антверпен, Бельгія*), що забезпечують захоплюючий ігровий досвід з використанням технології віртуальної реальності набувають поширення по території ЄС, особливо в Нідерландах. [29]

Зміна споживацьких звичок. Споживачі стають більш свідомими та зорієнтованими на здоров'я, сталість та «зелену/циркулярну економіку». Тому в Європі все більше уваги приділяється питанням сталого розвитку та екологічної свідомості. Франчайзери і франчайзі повинні пристосовувати свої продукти та послуги до цих змін, пропонуючи здорові альтернативи.

У найближчі роки можуть зрости можливості франчайзингу, які пропонують екологічно чисті продукти або послуги, такі як безвідходні магазини, екологічні бренди, концепції органічних продуктів харчування або рішення для відновлюваної енергетики.

Найбільш потужною є тенденція переходу до рослинного харчування. Франчайзингові можливості для мереж швидкого харчування на основі рослинних продуктів, таких як «Green Rebel» (*Гаага, Голландія*) [30] або «Pottsalat» (*Ессен, Німеччина*) [31], які пропонують веганські бургери, сендвічі та інші альтернативи на основі рослинних продуктів набувають все більшої популярності.

З розвитком віддаленої роботи та підприємництва зріс попит на гнучкі робочі простори для спільної роботи. Франшизи, що пропонують коворкінги, обладнані сучасними зручностями, можливостями для нетворкінгу та послугами з

підтримки бізнесу, також мають потенціал для розширення у великих містах країн ЄС.

Міжнародна експансія. Більшість європейських франчайзингових брендів в ЄС прагнуть до міжнародної експансії, відкриваючи нові філії в інших країнах. Це створює виклики, пов'язані з культурною адаптацією, локалізацією продуктів та послуг, а також вирішенням правових питань. [32]

У країнах ЄС проживає постійно багатонаціональне населення, що зумовлює тенденцію підвищеного інтересу зокрема до етнічних кухонь. Франшизи, що пропонують унікальні та автентичні міжнародні концепції харчування, такі як мексиканська, тайська, близькосхідна або африканська кухня, можуть мати великий успіх.

Розширення в секторі послуг. У франчайзинговому секторі спостерігається зростання популярності послугових бізнесів, таких як фітнес-клуби, косметологічні салони, ресторани швидкого харчування тощо. Це відкриває нові можливості для розширення бізнесу в цих галузях.

Наприклад, франшизи, що пропонують спеціалізовані фітнес-студії, які фокусуються на всіх стилях тренувань, таких як штанга, велотренажери в приміщенні або НІІТ-тренування, такі як «EASYFITNESS» (Німеччина, станом на травень 2023 року відкрито 180 франшиз по ЄС) [33] або «Rsggroup», що володіє багатьма марками спортивних клубів, – до її складу входить найбільш поширена мережа «McFit». Що цікаво, Брати Віталій та Володимир Кличко з 2008 року займаються просуванням цієї мережі тренажерних залів. Вони приймали участь у зйомках рекламної компанії, а також відкривали зали в Польщі та Німеччині. [34, 35]

Індустрія здоров'я та «велнесу» продовжує процвітати, і ця тенденція, як очікується, збережеться. Франшизи в таких секторах, як спа-центри, студії йоги, оздоровчі ретрити та натуральні косметичні засоби, матимуть успіх, оскільки люди все більше починають ставити своє благополуччя на перше місце.

Зі старінням населення Європи зростає попит на послуги з догляду за людьми похилого віку. У країнах зі старіючим населенням потенціал для зростання мають франчайзингові можливості у сфері домашньої медицини, будинків для людей похилого віку, спеціалізованих послуг з догляду за пенсіонерами та спільнот для них.

Виклики

Управління ланцюжком поставок. Розширення за новими напрямками та вихід на нові ринки ЄС вимагає створення або адаптації ланцюгів постачання для забезпечення доступності продуктів, матеріалів або інгредієнтів. Франчайзери можуть зіткнутися з логістичними проблемами, включаючи пошук місцевих постачальників, управління процесами транспортування та імпорту/експорту, а також підтримання стабільної якості продукції в різних місцях.

Дотримання правових та регуляторних норм. Країни ЄС мають різну правову базу та нормативно-правові акти, що регулюють франчайзинг. Франчайзери повинні орієнтуватися і дотримуватися конкретних законів і правил, пов'язаних з франчайзингом, інтелектуальною власністю, трудовими відносинами, оподаткуванням і захистом прав споживачів на кожному цільовому ринку. Дотримання цих законодавчих вимог може бути складним і трудомістким процесом, що вимагає постійних юридичних консультацій і постійного контролю за дотриманням законодавства.

Дослідження ринку та локалізація. Так як кожна країна має також власну динаміку ринку, споживчі вподобання та конкурентне середовище, проведення ретельного дослідження ринку має важливе значення для розуміння потреб цільового ринку, конкуренції, цінових очікувань і потенційного попиту на франчайзинговий продукт або послугу. Локалізація концепції франшизи також може знадобитися для того, щоб задовольнити специфічні ринкові уподобання та адаптуватися до місцевих смаків і вподобань.

Пошук відповідних франчайзі. Пошук і відбір кваліфікованих франчайзі, які мають необхідні інноваційні навички, досвід і фінансові ресурси, є складним завданням. Франчайзери повинні інвестувати в надійні процеси підбору та перевірки персоналу, щоб переконатися, що франчайзі поділяють цінності бренду, добре розуміють ринок і здатні ефективно реалізовувати нові бізнес-моделі.

Фінансові фактори. Економічні умови, коливання валютних курсів і структура витрат відрізняються в різних країнах. Франчайзери повинні перш за все оцінити фінансову життєздатність своєї нової бізнес-моделі на кожному цільовому ринку, враховуючи такі фактори, як його розмір, купівельна спроможність споживачів, вартість оренди, витрати на оплату праці та оподаткування. Для адаптації до місцевих економічних умов може знадобитися адаптація структури франчайзингових платежів, цінової стратегії або фінансових прогнозів. А оскільки нові тенденції є не до кінця вивченими та сформованими, на пристосування необхідно витратити певний час та ресурси.

Отже, ці тенденції та виклики вимагають від франчайзингових моделей, компаній та країн ЄС гнучкості, інноваційності та глибшого розуміння ринку та споживацьких потреб. Успішні франчайзери здатні адаптуватися до змін, використовувати цифрові технології та надавати якісні продукти та послуги згідно з потребами своїх клієнтів.

2.4. Шляхи побудови прибуткового бізнесу на основі розглянутих аспектів

Глибокий аналіз ринку. Потенційний франчайзер повинен розуміти ключові фактори на цільових ринках: економічну статистику, політичне середовище, особливості європейського населення, демографію, трудове законодавство, права інтелектуальної власності, наприклад); а також розуміти культурні відмінності, що є критично важливим елементом для успіху.

Недостатньо лише переглянути статистичні дані в Інтернеті або прочитати інформацію про різні країни ЄС; необхідно також використовувати внутрішні ресурси, що включають професійні контакти на цільових ринках, які можуть надати рекомендації та орієнтацію щодо особливостей та культурних нюансів, а також допомогти у визначенні кваліфікованих інвесторів, щоб забезпечити надійний підхід до укладання франчайзингових угод на цільовій території.

Гнучкість та адаптація. Для успішного розвитку франчайзингових відносин необхідно виділити фінансові та людські ресурси протягом достатнього довгого періоду часу. Сектор франчайзингу на європейському ринку є зрілим, а інвестори – вибагливими, з високим рівнем очікувань. Процес пошуку та підготовки кваліфікованих кандидатів є трудомістким, і необхідно приділити багато часу для розвитку рівня взаємної довіри. На жаль, не існує універсальної стратегії пошуку відповідних франшиз. Єдиним вірним шляхом при виборі прибуткового бізнесу є ознайомлення з існуючими тенденціями, вміння прогнозувати та мати гнучкі стратегії, які можна швидко пристосувати до постійно швидкозмінних умов.

Ліцензіат на внутрішньому ринку. Не менш важливий елемент процесу успішного розвитку. Існує безліч ресурсів (*Додаток А*) для пошуку кваліфікованого майстер-франчайзі, а також для проведення попередніх перевірок з підтвердження репутації та надійності потенційного ліцензіата.

Правильний партнер зможе адаптувати елементи бренду франчайзера таким чином, щоб забезпечити його сприйняття місцевим населенням, зберігаючи при цьому цілісність бренду. Дуже важливо, щоб бренд франшизи знайшов ліцензіата, який відповідає профілю успішних ліцензіатів в інших країнах ЄС, щоб допомогти їм продовжити роботу і укласти угоди з франчайзі. Послідовність шляхів запуску потенційно економічно прибуткової франшизи на європейському ринку викладено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Кроки створення франшизи для франчайзі [36]

1. Вибір франшизи
Знайти можливості франчайзингу на сайтах класифікацій франшизи за галузями, типами та вартістю. (Додаток А)
2. Оцінка можливостей
Перш ніж розпочати запуск, необхідно переконатися, що в регіоні ще не існує подібного бізнесу, щоб гарантувати найбільш можливий рівень конкурентоспроможності.
3. Оцінка витрат
При плануванні доведеться взяти на себе кілька різних витрат. На додаток до регулярних витрат на ведення бізнесу, таких як оренда та технічне обслуговування, потрібно буде сплачувати франчайзеру щорічний роялті. Інші витрати включають подорожі, навчання в компанії та сплату необхідних місцевих податків,.
4. Складання бізнес-плану
Незважаючи на те, що багато аспектів бізнесу вже визначено, франчайзі відповідає за найважливіші з них. Бізнес-план повинен окреслювати стратегію та очікувані результати діяльності, прогнози та фактори успіху.
5. Укладання ліцензійного договору франшизи
У франчайзера є договір, який він надає франчайзі для ведення бізнесу. Перед підписанням обов'язково необхідно ознайомитись з усіма встановленими стандартами, які очікуються з боку франчайзі. Важливо переконатися у можливості та комфортності підтримувати цей бізнес.
6. Створення суб'єкта господарювання
Вибір правової форми та реєстрація підприємства. Це може бути товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ), акціонерне товариство (АТ), індивідуальне підприємство (ФОП) або інша форма, яка підходить для обраного типу франшизи.
7. Обрання бізнес-простору
Визначення, чи потрібно офісне приміщення, роздрібний магазин, ресторан або інший тип комерційного простору. Розрахунок бюджету та розгляд вартості оренди, комунальних послуг, та інших витрат, пов'язаних з обраною локацією.
8. Найм працівників
Розробка профілей посад, визначення вимог до кандидатів для кожної посади, включаючи навички, досвід і освіту. Проведення співбесід та забезпечення належного навчання нових працівників.

Кроки створення франшизи для франчайзера

Для створення унікальної франчайзингової мережі бренду, необхідно зарекомендувати себе в обраній ніші. Необхідно визначити, що найкраще підходить для цільового ринку і яким чином спроектувати стратегії маркетингу.

Створення унікального продукту має вирішальне значення для успіху і залучення лояльних прихильників бренду а також партнерів. Чим більше франчайзі приєднуються після того, як їх вразить продукт, тим більшими будуть обсяги продажів, а також репутація на ринку буде покращуватись пропорційними темпами.

Окрім цього, необхідно окреслити чіткі вимоги до франчайзі, відстежувати як вони працюють, надаючи зворотний зв'язок, коли це необхідно. Франчайзі повинні підтримувати бізнес-модель франчайзера у своїй діяльності на всіх локаціях.

Важливим аспектом успішного розширення бізнесу є створення стимулів для працівників франчайзі. В їх якості можуть бути запропоновані бонуси за продуктивність, часові бонуси (за ранній початок роботи) і понаднормові бонуси (за роботу в неробочий час). Крім того, можуть бути нараховані винагороди за лояльність компанії, залежно від того, як довго вони працюють з франчайзі.

На бізнес-модель франчайзингу також впливає дотримання нормативних вимог у різних країнах.

Отже, необхідною умовою успішного початку функціонування франшизи в європейських країнах є приділення детальної уваги дослідженню ринку і складанню чіткого бізнес-плану з урахуваннями національних особливостей кожної країни, а також вибору розташування та кваліфікованого персоналу.

Бренди, які створюють свій бізнес на основі франчайзингової моделі, мають перевагу над іншими, оскільки модель франчайзингу дозволяє франчайзерам легко розширювати свій бізнес за рахунок грошей, які вони отримують від франчайзі. Ці кошти можуть бути використані для посилення операцій у головному офісі

компанії, навчання та підтримку франчайзі, витрат на маркетинг та рекламу, а також для покращення якості товарів та послуг.

2.5. Участь України у франчайзингових відносинах країн ЄС

Україна поступово інтегрується в європейське бізнес-середовище і працює над вдосконаленням своєї законодавчої бази для підтримки франчайзингу. В країні впроваджено закони та нормативні акти, спрямовані на захист прав інтелектуальної власності, включаючи торгові марки та комерційну таємницю.

Роман Кирилович – співзасновник української консалтингової компанії «ФРАНЧ» з питань франчайзингу зазначає, що вітчизняні підприємці використовують дві основні стратегії виведення франшизи на іноземні ринки. Перша передбачає продаж франшизи в іншу країну, друга — відкриття власних точок закордоном та самостійне апробування бізнес-моделей на новій території. [37]

Підприємці України виявляють зацікавленість у придбанні франчайзингових ліцензій у франчайзерів з ЄС, особливо в таких секторах, як роздрібна торгівля, виробництво продуктів харчування та напоїв, готельно-ресторанний бізнес та сфера послуг. Це дозволяє українському бізнесу користатися перевагами відомих брендів, перевірених бізнес-моделей та постійної підтримки від досвідчених франчайзерів.

За останні роки на український ринок вийшло кілька відомих міжнародних франшиз, які надали можливість місцевим підприємцям розвивати успішний бізнес. Наприклад «Spar» — нідерландська мережа супермаркетів все більше поширюється територією України і пропонує 4 різних типи франшиз. [38]

Український ринок послуг, зокрема туристична сфера за останні десятиліття демонстрував привабливість для європейських компаній, в основному німецьких («TUI», «Coral Travel», «Anex Tour»). Показники діяльності даних франшиз подано в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Присутність туристичних франшиз на українському ринку, 2020 р. [39]

Компанія	Рік виходу	Кількість точок в Україні	Паушальний внесок, тис. грн	Роялті, тис.грн./міс	Комісійна винагорода, %
Join Up!	1997	115	23	2-3	10-13
Anex tour	2005	190	23,5	1	13-14
TPG	1994	110	14	відсутні	9-12
TUI	2014	260	16,3	2-8	12-14
Coral travel	2014	215	28	1-2	13

Українські франшизи також поширилися на країни ЄС, переважно Східної та Західної Європи, сприяючи розвитку двосторонніх франчайзингових відносин. Навіть початок війни, хоч і вплинув на фінансові результати діяльності більшості компаній, але не зупинив їх в міжнародному розширенні.

Так, наприклад, популярна мережа салонів краси від київської підприємниці «G.Bar» лише за 2022 рік запустила франшизи в декількох містах Польщі (*Краків, Вроцлав, Познань, Лодзь*), а також в Мадриді. Станом на травень 2023 року відкрила ще 2 «б'юті-бари» в Німеччині та Празі, не збираючись зупинятись і планує опановувати ринки і інших країн ЄС. [40]

«Львівські Круасани» – ще один успішний приклад української франшизи пекарень, що відкрила декілька точок в Польщі. [41] «Львівська майстерня шоколаду» від Андрія Худо, відкрита в Кракові, а також дев'ять барів «П'яна вишня» у Румунії, Молдові та Польщі. А мережа відділень «Нової Пошти» вже працює у Польщі, Молдові та Литві. [42]

Окрім цього, Україні варто звернути увагу також на більші європейські ринки. Процентне відношення найбільш привабливих країн, що було узагальнено на основі досвіду представників франчайзингових підприємств, подано у рис. 2.2.

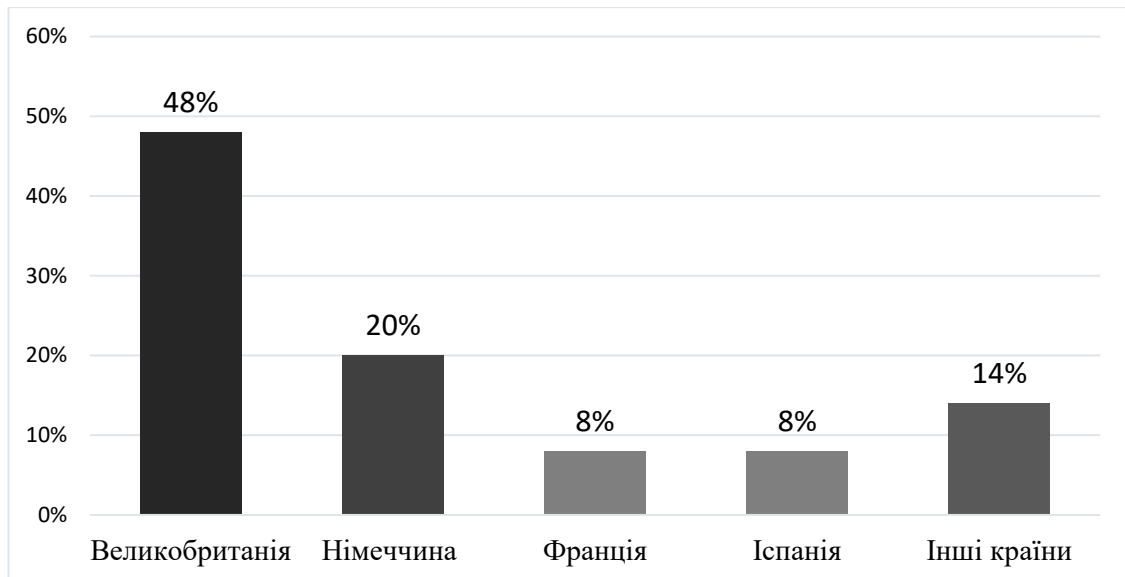


Рисунок 2.2 – Питома вага найбільш привабливих європейських країн для розширення франчайзингового бізнесу по оцінкам суб'єктів франчайзингового бізнесу (відповідно до опитування Європейської федерації франчайзингових компаній) [43]

Отже, Україна почала опановувати не лише рідний, а й європейський ринок франчайзингу. Вітчизняні підприємці демонструють свою прогресивність, маючи високий потенціал успішного ще глибшого закріплення на європейських ринках в наступні роки.

ВИСНОВКИ

Отже, франчайзинг як бізнес-концепція сягає своїм корінням давньої історії, коли певні релігійні ордени та купецькі гільдії створювали мережі ділових відносин, засновані на спільних цілях та брендингу. Однак сучасна концепція франчайзингу почала формуватися на початку 19 століття в Європі. Важливо відзначити, що хоча конкретні дати знаменують собою важливі віхи, розвиток франчайзингу в ЄС є безперервним процесом, що розвивається під впливом різних факторів, таких як ринкові тенденції, економічні умови та правові рамки.

Франчайзингова модель розширення є важливою складовою європейського бізнес-ландшафту, пропонуючи можливості економічного розвитку та створення робочих місць для всіх типів підприємств. Основою його функціонування є взаємовигідні відносини, які передбачають собою надання підприємцям-франчайзі можливість керувати власним бізнесом, використовуючи відомі торгові марки та перевірені бізнес-системи, а франчайзеру – розповсюдження мережі дистрибуції та збільшення доходу.

Типологія франчайзингових відносин визначається: 1) видом діяльності – поділяються на модель дистрибуції продукції та бізнес-формату, 2) організаційною системою – одиничні, регіональні, з декількома підрозділами та майстер-франчайзі.

Франшизи в Європейському Союзі регулюються правовими нормами на рівні ЄС та національного законодавства кожної країни-члена. Окрім цього, існують закони та правила, що регулюють захист інтелектуальної власності та передачу відповідних прав на використання товарних знаків, патентів, тощо.

Національні закони можуть доповнювати європейське законодавство або мати власні вимоги та особливості, але спільним є те, що правові відносини між сторонами головним чином базуються на стандартах, зазначених в угоді між франчайзером та франчайзі.

Аналіз діяльності найбільш успішних європейських компаній-франшиз дозволив виявити спільні тенденції та детермінанти міжнародного

розповсюдження. Їх досвід демонструє, що задля створення умов розвитку необхідно слідкувати за сучасними тенденціями, бути уважними до вподобань своєї споживацької бази, налагоджувати ефективну систему постачання, маркетингу і навчання, а також неупинна розробка технологій та інноваційних продуктів. Саме це і дозволяє компаніям створювати і зберігати свою конкурентну диспозицію.

При дослідженні переваг та недоліків розглянутої бізнес-моделі, вдалося визначити, що обом сторонам необхідно враховувати специфіку франшизних відносин, оскільки вони мають багато особливостей. Переваги зосереджені на зменшених ризиках, прискорених темпах зростання, економічній вигоді і залученні більшої кількості споживачів, формуючи лояльність до бренду. Недоліки полягають в залежності від діяльності один одного, розподіленій формі контролю над брендом та необхідності дотримуватись спільних стратегій при прийнятті рішень.

Після прийнятого рішення початку роботи за франшизою, для досягнення привабливих економічних результатів необхідними є чіткі кроки від вибору відповідного типу відносин до отримання ліцензії та пошуку приміщення. Можна зробити висновок, що запуск діяльності по франшизі може вимагати стільки ж зусиль, скільки і розробка бізнесу з нуля. Співпраця з франчайзером надає можливість зосередитися на важливих аспектах бізнесу, коли його фундамент вже було закладено в основі.

В напрямках розширення діяльності франшиз спостерігаються новітні тенденції екологічної сталості; модернізація традиційних галузей, викликана виникненням нових потреб з боку споживачів; зосередження на підтримці здоров'я та добробуту людства; орієнтація на мультинаціональність, а також адаптування до сучасних технологій.

Було визначено, що Україна активно обмінюється досвідом з європейськими країнами. Багато відомих європейських франшиз вже присутні на українському ринку – відкривають філії та укладають угоди з українськими партнерами для розвитку свого бізнесу.

Вітчизняні підприємці також поступово виходять на європейський ринок, розробляють власні франшизи та шукають партнерів для їх розвитку, пропонуючи унікальні бізнес-концепції та продукти, що можуть зацікавити європейських інвесторів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Oxford Dictionary of Economics John Black, Nigar Hashimzade, Gareth D. Myles 2009, – ст.190
2. MODULE OF FRANCHISING & LICENSING (Penerbit UMK). N.p., Penerbit UMK, 2021., Table 9.1: The differences between franchising and licensing)
3. Етимологія слова «franchise». URL: <https://www.etymonline.com/word/franchise>
4. Kinch, John E. 1986 Franchising: The inside Story / Kinch, John E. with Hayes, John P. Wilmington, TriMark Publishing Co. Inc., – ст. 40-44
5. The history of modern franchising. URL: <https://www.franchise.org/blog/the-history-of-modern-franchising>
6. Офіційний сайт Європейської федерації франчайзингу (EFF). URL: <https://eff-franchise.com/>
7. I. Alon 2010 Franchising Globally Innovation, Learning and Imitation Palgrave Macmillan UK, – ст. 36-54
8. Current and future challenges to growing a franchise business Article, 2021. – URL: <https://www.myob.com/au/blog/challenges-to-growing-a-franchise-business/>
9. Frank Hoy, John Stanworth 2014 Franchising. An International Perspective, – ст. 188-209
10. George Hendrikse, Gérard Cliquet, Josef Windsperger, Mika Tuunanen, 2012 Economics and Management of Franchising Networks, – ст. 17-38
11. Осецький В.Л. Франчайзінгові відносини як форма організації та ведення бізнесу / В.Л. Осецький // Серія «Економіка». – Вип.7. – 2009 . – ст.13-18
12. Franchising in Europe – Introduction to the Top 500. URL: <https://www.franchisedirect.co.uk/top500/?page=1>
13. Marketing in Transition: Scarcity, Globalism, & Sustainability: Proceedings of the 2009 World Marketing Congress. Німеччина: Springer International Publishing, 2015., – ст. 149-154
14. Economics and Management of Franchising Networks. Німеччина: Physica-Verlag HD, 2012., – ст. 287-314
15. Європейський Етичний кодекс франчайзингу (*European Code of Ethics for Franchising*). Офіційний сайт ЄФФ. URL: <https://eff-franchise.com/code-of-ethics/>
16. VV., AA.. Termination of Franchising and Distribution Agreements in EU. Італія: Giuffrè Editore, 2018., – ст. 149-154

17. Erceg, Aleksandar. Franchising in Eastern Europe: Yesterday, Today, Tomorrow. Хорватія: University J. J. Strossmayer in Osijek. Faculty of Economics in Osijek, 2018. URL: <https://cor.sgh.waw.pl/bitstream/handle/20.500.12182/656/Franchising%20in%20Poland.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
18. Doing Business 2020 Report. URL: <https://archive.doingbusiness.org/en/reports/global-reports/doing-business-2020>
19. Franchising in Europa - Einführung in die TOP 500. URL: <https://www.franchisedirekt.com/top500/?page=1>
20. Revenue data, 2022. URL: <https://www.statista.com/>
21. FRANCHISE STATISTIKEN UND STUDIEN. URL: <https://www.franchiseverband.com/services-nutzen/studien-und-statistiken#c173>
22. FRANCHISESTATISTIK 2022 Franchise Klima Index, 2. Halbjahr 2022. URL: https://www.franchiseverband.com/fileadmin/user_upload/Franchisestatistik-FKI_2022.pdf
23. Chan, Richard., Teixeira, Ed. Franchising Strategies: The Entrepreneur's Guide to Success.: Taylor & Francis, 2022.
24. Sachs, Harrison. The Benefits Of Companies Using The Franchising Strategy To Enter Foreign Markets And The Disadvantages Of Brands Leveraging The Franchising Strategy To Enter Foreign Markets. N.p.: Amazon Digital Services LLC - KDP Print US, 2020.
25. Barber, J., Nieman, Gideon. How to Franchise Your Own Business. Південна Африка: Juta, Limited, 1998., – ст. 10
26. Handbook of Research on Franchising. Велика Британія: Edward Elgar Publishing, 2017., – ст. 193-234
27. A Europe fit for the digital age. URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age_en
28. Офіційний сайт Discover AnotherWorld. URL: <http://anotherworldvr.com/#section-our-service>
29. Офіційний сайт The Park Playground - VR Franchise. URL: <https://franchise.theparkplayground.com>
30. Офіційний сайт Green Rebel. URL: <https://green-rebel.nl/onze-brandstory/>
31. Офіційний сайт Pottsalat. URL: <https://pottsalat.de/kontakt/>
32. Мартиненко О.О. Світовий досвід використання франчайзингу як ефективною моделі розширення бізнесу. Бізнес Інформ. 2018. № 9., – ст. 253-258.

33. Офіційний сайт EASYFITNESS, Unternehmen. URL: <https://easyfitness.club/unternehmen/>
34. Офіційний сайт Expansion Rsggroup. URL: <https://rsggroup.com/linke-haelfte/partnerschaft/expansion/#contactform>
35. Der neue McFit-Werbespot: Die Klitschko-Brüder dick im Alltag. URL: <https://www.sports-insider.de/der-neue-mcfit-werbespot-die-klitschko-brueder-dick-im-alltag-10600/>
36. Das Franchise-System: Handbuch für Franchisegeber und Franchisenehmer. Німеччина: Vahlen, 2012., – ст. 86-111
37. Як вивести франшизу за кордон: сім рекомендацій, 2022. URL: <https://business.diia.gov.ua/handbook/francajzing/ak-vivesti-fransizu-za-kordon-sim-rekomendacij>
38. Офіційний сайт SPAR: IDEЯ ДЛЯ ВЛАСНОГО БІЗНЕСУ Франшиза супермаркету. URL: <https://spar.ua/franchise>
39. Redko, V., Semych, Y. (2020). Features of franchising expansion into the Ukrainian tourist market. European Journal of Management Issues, 28(3), 101-109. doi:10.15421/192010, – ст.104
40. Офіційний сайт G.Bar, Франчайзинговий пакет 2023. URL: https://gbarworld.com/#what_containe_to_franchise
41. Офіційний сайт Lviv Croissants, Франшиза. URL: <https://lvivcroissants.com/ua/franchise/>
42. Франшиза «Нової пошти»: як відкрити відділення. URL: <https://ain.business/2021/06/02/franshyza-novoyi-poshty/>
43. Огінок С. В., Місце міжнародного франчайзингу у системі бізнесу країн – членів ЄС, 2019. Міжнародні економічні відносини та світове господарство, випуск 24, частина 3, ст. 25
44. Інтерв'ю віце-президента Всесвітньої франчайзингової ради. URL: <https://www.global-franchise.com/insight/global-franchise-meets-jason-gehrke>

ДОДАТКИ

Додаток А

Пошук пропозицій франшиз в Європі

European Franchise Federation (EFF) (<https://www.eff-franchise.com/>) : Це організація, що об'єднує франчайзингові асоціації та професіоналів з різних країн ЄС. На їхньому веб-сайті можна знайти інформацію про франчайзинг в ЄС та посилання на національні асоціації франчайзингу.

Franchise Europe (<https://www.franchiseeurope.com/>) : Надає інформацію про франчайзинг в Європі та допомагає зв'язатися з франчайзи та майстрами-франчайзі. Пошук франшизи здійснюється за країною або галуззю, а також надаються поради щодо франчайзингу в ЄС.

Franchise Direct Europe (<https://www.franchisedirecteurope.com/>) : Цей ресурс також спеціалізується на франчайзингу в Європі та надає великий вибір франшиз у різних країнах ЄС.

Enterprise Europe Network (<https://een.ec.europa.eu/>) : Це мережа підтримки підприємництва Європейської Комісії, яка надає послуги та консультації для бізнесу в ЄС. На сайті можна знайти місцеві офіси та партнерів, які можуть надати допомогу у пошуку майстра-франчайзі та інших бізнес-можливостей.

Franchise Direct (<https://www.franchisedirect.com/>) : Цей сайт пропонує широкий вибір франшиз у різних галузях бізнесу, зі зручним інструментом пошуку, щоб знайти франшизу, яка відповідає певним потребам.

LinkedIn (<https://www.linkedin.com>) : LinkedIn є однією з найпопулярніших професійних мереж, де можна знайти багато фахівців з різних галузей. Використовувати функцію пошуку, щоб знайти людей, які мають досвід роботи в якості майстра-франчайзі, дуже легко.

Короткий звіт подібності



Имя пользователя:
Міжнародної економіки Черницька Тетяна

ID проверки:
1015491928

Дата проверки:
07.06.2023 22:27:03 EEST

Тип проверки:
Doc vs Internet + Library

Дата отчета:
07.06.2023 22:40:20 EEST

ID пользователя:
100005722

Название файла: КБР_Шевчук

Количество страниц: 49 Количество слов: 10331 Количество символов: 81740 Размер файла: 356.75 KB ID файла: 1015148601

2.91% Совпадения

Наибольшее совпадение: 1.35% с Интернет-источником (<https://franchising.org.ua/?p=44>)

2.28% Источники из Интернета

67

Страница 51

1.38% Источники из Библиотеки

186

Страница 51

0% Цитат

Исключение цитат выключено

Исключение списка библиографических ссылок выключено

0% Исключений

Нет исключенных источников

Модификации

Обнаружены модификации текста. Подробная информация доступна в онлайн-отчете.

Замененные символы

5