
**ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО
ПО ТЕХНИЧЕСКОМУ РЕГУЛИРОВАНИЮ И МЕТРОЛОГИИ**

■

**НАЦИОНАЛЬНЫЙ
СТАНДАРТ
РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ**

ФРАНЧАЙЗИНГ
Общие положения
Franchising. General provision

Издание официальное

Москва

2024

Предисловие

1. РАЗРАБОТАН Российской ассоциацией франшиз (НО «Ассоциация франчайзинга»)
2. ВНЕСЕН ...
3. УТВЕРЖДЕН И ВВЕДЕН В ДЕЙСТВИЕ ...
4. ВВЕДЕН ВПЕРВЫЕ

Правила применения настоящего стандарта установлены в [статье 26](#) Федерального закона "О стандартизации в Российской Федерации". Информация об изменениях к настоящему стандарту публикуется в годовом (по состоянию на 1 января текущего года) информационном указателе "Национальные стандарты", а официальный текст изменений и поправок - в ежемесячно издаваемом информационном указателе "Национальные стандарты". В случае пересмотра (замены) или отмены настоящего стандарта соответствующее уведомление будет опубликовано в ближайшем выпуске ежемесячного информационного указателя "Национальные стандарты". Соответствующая информация, уведомление и тексты размещаются также в информационной системе общего пользования - на официальном сайте федерального органа исполнительной власти в сфере стандартизации в сети Интернет (www.rst.gov.ru).

Содержание

Введение

1. Область применения
2. Нормативные ссылки
3. Термины и определения
4. Принципы франчайзинга
5. Франчайзинговые отношения
 - 5.1. Субъекты отношений
 - 5.2. Виды и форматы отношений
6. Франчайзинговый пакет
 - 6.1. Структура франчайзингового пакета
 - 6.2. Финансовая модель
 - 6.3. Бренд-бук
 - 6.4. Дизайн-бук
 - 6.5. Руководство по управлению предприятием
 - 6.6. Стандарты работы предприятия
7. Обучение, поддержка и контроль за деятельностью франчайзи
 - 7.1. Обучение франчайзи
 - 7.2. Сопровождение и поддержка
 - 7.3. Контроль за деятельностью франчайзи
8. Алгоритм разработки франшизы
9. Раскрытие информации о франшизе
10. Партнерские программы
11. Библиография

Введение

Предпринимательство по модели франчайзинга и по модели партнерских программ является эффективным инструментом масштабирования успешных экономических, социальных практик, развития инфраструктуры населенных пунктов, повышения доступности товаров и услуг для потребителей, обеспечения стабильной занятости населения, повышения устойчивости предприятий малого и среднего бизнеса.

В то же время предпринимательство по модели франчайзинга и по модели партнерских программ является высокорискованным видом деятельности, поскольку добросовестность участников рынка в значительной степени определяется разнящимися представлениями о качестве таких предложений, о требованиях к передаваемым документам и материалам, достаточности мер поддержки, оказываемых франчайзи и партнерам.

Большое количество предложений на рынке франчайзинга и партнерских программ требует регулирования и стандартизации понятий франчайзинга, партнерской программы, унификации правил взаимодействия хозяйствующих субъектов, а также детальной проработки требований для повышения качества вышеуказанных предложений.

Предложенные меры будут эффективны в целях предупреждения недобросовестной конкуренции и ущемления прав участников рынка, а также повышения конкурентоспособности компаний, предлагающих сотрудничество по модели франчайзинга и по модели партнерских программ.

НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**ФРАНЧАЙЗИНГ И ПАРТНЕРСКИЕ ПРОГРАММЫ****Общие положения**

Franchising and partner programs. General provision

Дата введения — гггг—мм—дд

1. Область применения

Настоящий стандарт устанавливает базовые требования к франчайзингу и партнерским программам, участникам, вступающим в отношения по модели франчайзинга или партнерской программы, содержит руководящие указания по разработке франчайзинговых предложений и партнерских программ, сопровождению и поддержке франчайзи и партнеров, структуре и содержанию пакета документов, передаваемых франчайзи и партнерам, полномочиям сторон, правилам и ограничениям сотрудничества.

Цели стандарта:

- установить понятия франчайзинга и партнерских программ;
- установить принципы франчайзинга;
- установить требования к отношениям по модели франчайзинга и к их участникам;
- установить требования к структуре и содержанию франчайзингового пакета;
- установить правила, которых необходимо придерживаться при ведении предпринимательской деятельности в области франчайзинга;
- установить требования к составу сведений, подлежащих раскрытию при продаже франшизы;
- повысить качество франшиз и партнерских программ, предлагаемых на рынке;
- предупредить распространение некачественных франшиз и партнерских программ, вводящих в заблуждение приобретателей;

- обеспечить экономическую и юридическую безопасность франчайзингового рынка от недобросовестных участников, а также предложений, не соответствующих минимальным требованиям;

- предупредить недобросовестную конкуренцию и подмену или смешение понятий, используемых при продвижении франшиз и партнерских программ;

- обеспечить распространение наилучших практик, доказавших свою эффективность и востребованность;

- стимулировать развитие малого и среднего предпринимательства по модели франчайзинга;

- способствовать ведению этических и добросовестных переговоров;

- соблюдать баланс прав и законных интересов участников правоотношений во франчайзинге;

- сформировать в Российской Федерации рынок качественных, добросовестных, нацеленных на взаимовыгодное партнерство и совместное развитие франшиз.

Требования настоящего стандарта не являются обязательными к применению.

Настоящий стандарт распространяется на деятельность юридических лиц различных организационно-правовых форм и индивидуальных предпринимателей занятых предпринимательской деятельностью в сфере франчайзинга и партнерских программ.

Положения данного стандарта могут применяться при формировании программ специального обучения (подготовки) экспертов по франчайзингу.

2. Нормативные ссылки

В настоящем стандарте использованы нормативные ссылки на следующие стандарты:

Примечание - При пользовании настоящим стандартом целесообразно проверить действие ссылочных стандартов (сводов правил и/или классификаторов) в информационной системе общего пользования - на официальном сайте федерального органа исполнительной власти в сфере стандартизации в сети Интернет или по ежегодно издаваемому информационному указателю "Национальные стандарты", который опубликован по состоянию на 1 января текущего года, и по выпускам ежемесячно издаваемого информационного указателя "Национальные стандарты" за текущий год. Если заменен ссылочный стандарт (документ), на который дана недатированная ссылка, то рекомендуется использовать действующую версию этого стандарта (документа) с учетом всех внесенных в данную версию изменений. Если заменен ссылочный стандарт (документ), на который дана датированная ссылка, то рекомендуется использовать версию этого стандарта (документа) с указанным выше годом утверждения (принятия). Если после утверждения настоящего стандарта в ссылочный стандарт (документ), на который дана датированная ссылка, внесено изменение, затрагивающее положение, на которое дана ссылка, то это положение рекомендуется применять без учета данного изменения. Если ссылочный стандарт (документ) отменен без замены, то положение, в котором дана ссылка на него, рекомендуется применять в части, не затрагивающей эту ссылку.

3. Термины и определения

3.1 франчайзинг: Отношения, при которых одна сторона (Правообладатель, Франчайзер) берет на себя обязательство предоставить за вознаграждение второй стороне (Пользователю, Франчайзи) право использования комплекса исключительных прав на объекты интеллектуальной собственности (или право использования исключительного права на отдельный объект интеллектуальной собственности) с целью организации предприятия для продажи определенного вида товара и (или) предоставления услуг на определенной территории.

3.2 международный франчайзинг: Отношения, при которых одна сторона (Правообладатель, Франчайзер), являясь резидентом одного государства, берет на себя обязательство предоставить за вознаграждение второй стороне (Пользователю, Франчайзи), являющейся резидентом

другого государства, право использования комплекса исключительных прав на объекты интеллектуальной собственности (или право использования исключительного права на отдельный объект интеллектуальной собственности) с целью организации предприятия для продажи определенного вида товара и (или) предоставления услуг на определенной территории, находящейся за пределами границ государства стороны Правообладателя.

3.3 франшиза: Комплекс исключительных прав на объекты интеллектуальной собственности (или исключительное право на отдельный объект интеллектуальной собственности), право использования которого предоставляется на установленных договором условиях Правообладателем (Франчайзером) Пользователю (Франчайзи) для организации предприятия на определенной территории. Помимо предоставления права использования, франчайзер осуществляет обучение, поддержку и контроль за деятельностью франчайзи, а также предоставляет доступ к франчайзинговому пакету.

3.4 франчайзер (правообладатель): Субъект предпринимательской деятельности, владелец Франшизы, который владеет комплексом исключительных прав (или исключительным правом на отдельный объект интеллектуальной собственности), право использования которого он предоставляет Франчайзи (Пользователю) за вознаграждение по договору франчайзинга.

3.5 франчайзи (пользователь): Субъект предпринимательской деятельности, покупатель франшизы, которому предоставляется право использования комплекса исключительных прав (или право использования исключительного права на отдельный объект интеллектуальной собственности) Франчайзера (Правообладателя) за вознаграждение по договору франчайзинга.

3.6 субфранчайзер (мастер-франчайзи): Пользователь, которому по условиям договора франчайзинга было предоставлено право передавать третьим лицам на определенной территории права на использование комплекса исключительных прав (или право использования исключительного права на отдельный объект интеллектуальной собственности).

3.7 субфранчайзи (субпользователь): Субъект предпринимательской деятельности, которому предоставляется право использования комплекса исключительных прав (или право использования исключительного права на отдельный объект интеллектуальной собственности) по договору франчайзинга, заключенному с Субфранчайзером (Мастер-франчайзи).

3.8 договор франчайзинга: Договор, по которому одна сторона (Правообладатель, Франчайзер) обязуется предоставить другой стороне (Пользователю, Франчайзи) за вознаграждение право использовать в предпринимательской деятельности комплекс принадлежащих правообладателю исключительных прав (или исключительное право на отдельный объект интеллектуальной собственности).

Основными видами договора франчайзинга являются лицензионный договор и договор коммерческой концессии.

В комплекс исключительных прав могут быть включены право на товарный знак, знак обслуживания, право на коммерческое обозначение, право на секрет производства (ноу-хау), право на программу для ЭВМ, права на иные объекты интеллектуальной собственности.

3.9 франшизное предложение: Комплекс мероприятий и документов, необходимых для организации запуска и развития франчайзинговой сети, который реализуется консультантами по франчайзингу и сервисными компаниями.

3.10 франчайзинговое предприятие: Предприятие франчайзи, осуществляющее деятельность по реализации товаров и (или) оказанию услуг с использованием франшизы, в рамках территории, указанной в договоре франчайзинга.

3.11 франчайзинговая сеть: Объединение франчайзинговых предприятий, осуществляющих самостоятельную предпринимательскую деятельность с использованием франшизы.

3.12 франчайзинговый пакет: Набор документов и инструкций, необходимый для организации и ведения предпринимательской деятельности с использованием франшизы, включающий информацию, обладающую коммерческой ценностью.

3.13 управляющая компания: Субъект предпринимательской деятельности, управляющий развитием и поддержкой франчайзинговых предприятий. Управляющая компания может быть структурным подразделением франчайзера или независимым предприятием, которому франчайзер предоставляет право управлять развитием, обучением и поддержкой франчайзинговых предприятий.

3.14 стандарты работы предприятия: Совокупность правил, норм, инструкций и иных обязательных для выполнения требований к осуществлению деятельности с использованием франшизы, обеспечивающие единство качества товаров/услуг для конечных потребителей.

3.15 бренд-бук: Документ, предоставляемый франчайзером, содержащий описание позиционирования бренда, инструкции по использованию фирменного стиля с указанием стандартов по использованию логотипа, фирменных цветов, шрифтов, графических элементов и прочих элементов идентификации бренда и франчайзингового предприятия.

3.16 дизайн-бук: Комплексный документ, объединяющий требования к единому визуальному облику франчайзингового предприятия.

3.17 документ о раскрытии информации: документ, предоставляемый франчайзером, содержащий всю необходимую информацию о франшизе в соответствии с требованиями настоящего стандарта, позволяющий потенциальному франчайзи принять информированное взвешенное решение о заключении договора франчайзинга.

3.18 паушальный взнос: денежное вознаграждение по договору франчайзинга в виде единоразового платежа от франчайзи к франчайзеру, оплачиваемого за получение права использовать в предпринимательской деятельности комплекс исключительных прав на объекты интеллектуальной собственности (или право использования исключительного права на отдельный объект интеллектуальной собственности) франчайзера.

3.19 роялти: Денежное вознаграждение по договору франчайзинга в виде периодических платежей от франчайзи к франчайзеру, оплачиваемых за получение права использовать в предпринимательской деятельности комплекс исключительных прав на объекты интеллектуальной собственности (или право использования исключительного права на отдельный объект интеллектуальной собственности) франчайзера.

3.20 партнёрская программа: Соглашение между двумя или более компаниями, в рамках которого одна компания продвигает продукты или услуги другой компании и получает вознаграждение за каждую успешную продажу или действие, совершённые благодаря их сотрудничеству.

3.21 сервисные компании: Консультанты по франчайзингу, аналитики, эксперты в области маркетинга, продаж, структурирования бизнеса, оформления бизнес-процессов и иные специалисты, осуществляющие деятельность в области обслуживания франчайзинга в Российской Федерации.

3.22 финансовая модель: Система показателей, по которой рассчитываются выручка, прибыль, размер инвестиций, срок возврата инвестиций и прогнозируется, как изменения на рынке или внутри предприятия отразятся на его финансовом положении.

4. Принципы франчайзинга

Франшиза как метод развития и масштабирования предприятия Правообладателя должна соответствовать основным принципам, указанным в настоящем стандарте. Соответствие принципам должно поддерживаться на всех этапах сотрудничества: заключение и прекращение договора франчайзинга, обучение, открытие франчайзингового предприятия, развитие, сопровождение.

4.1. Единство цели

Франчайзера и франчайзи объединяет общая цель: удовлетворение потребностей потребителей, обеспечение единообразия, качества, доступности товара/услуги для потребителей, увеличению числа потребителей, реализация основного товара/услуги, устойчивое развитие на рынке товаров/услуг.

4.2. Добросовестность

Запрещается введение в заблуждение потребителей товаров/услуг, реализуемых в рамках франчайзинговой сети.

4.3. Взаимная выгода и ценность

Франчайзер и франчайзи совместными усилиями осуществляют действия, направленные на получение прибыли для обеих сторон, совместного развития и поддержки. Сотрудничество по модели франчайзинга является взаимовыгодным.

4.4. Сотрудничество

Сотрудничество между франчайзером и франчайзи строится на основе доверия, взаимопонимания, уважения, честности, открытости, равноправия, признания и уважения интересов. Участники франчайзинговых отношений должны максимальным образом содействовать друг другу, а споры и разногласия решать путем переговоров.

4.5. Эффективность

Структура франчайзинговой сети способствует достижению поставленных целей при оптимизации издержек и минимизации риска и неопределенности. Открытие предприятия по франшизе является более быстрым, оптимальным, эффективным, устойчивым и менее рискованным, чем самостоятельное открытие предприятия в аналогичной сфере. Франчайзер стремится к развитию навыков и компетенций, знаний в выстраивании эффективной системы работы по франшизе,

формированию профессиональной среды. Сплочение усилий приводит к взаимному усилению, улучшению результатов работы сети, ускорению ее развития.

4.7. Самостоятельность и ответственность

Предприятия во франчайзинговой сети тесно связаны, но являются автономными. В каждой франчайзинговой сети объем автономности определяется индивидуально, соблюдается баланс между независимостью и соблюдением стандартов. Стороны добросовестно исполняют свои обязанности, соблюдают права друг друга, и самостоятельно несут ответственность за результаты своей предпринимательской деятельности и принятых решений.

4.8. Репутация

Поддержание репутации франчайзинговой сети и соблюдение стандартов, является залогом для эффективности работы. Действия и решения франчайзера и франчайзи направлены на поддержание устойчивого доверия потребителей и создание позитивного имиджа.

4.9. Профессионализм

Участники рынка франчайзинга являются специалистами в своей области деятельности, профессионалами в производстве и реализации своего товара/услуги, постоянно совершенствуют профессиональные знания и умения.

4.10. Непрерывное развитие

Франчайзер как основатель успешного эффективного современного предприятия, которое обладает ценным опытом и технологиями, обеспечивает непрерывное развитие и улучшение товаров/услуг, анализирует рынки сбыта, обеспечивает инновации, внедрение лучших практик.. Развитию подлежат: товар/услуга, сервис, бизнес-процессы, программное обеспечение и системы автоматизации, маркетинговые инструменты, персонал, технологии обучения и мотивации, франчайзинговый пакет.

4.11. Развивающий контроль

Единообразие, качество и доступность товаров/услуг во всей франчайзинговой сети – это зона ответственности франчайзера. Контроль должен быть достаточен для обеспечения безопасности и удовлетворенности потребителей, а также носить развивающий характер для франчайзи. Контроль - инструмент поддержки и сопровождения франчайзи, по результатам контрольных мероприятий франчайзи должен

получать конкретные задачи, выполнение которых увеличит эффективность работы франчайзингового предприятия.

4.12. Законность

Сотрудничество по модели франчайзинга строится на принципах неукоснительного соблюдения законодательства Российской Федерации, в том числе гражданского и налогового законодательства, а также законодательства о защите прав потребителей.

4.13. Открытость и прозрачность

Принцип открытости и прозрачности позволяет обеспечить эффективный информационный обмен между участниками франчайзинговых отношений и увеличить скорость адаптации к изменяющемуся рынку. Обеспечивается не только прозрачность коммуникации между франчайзи и франчайзером, но и открытость франчайзинговой системы в целом, в том числе доступность и прозрачность информации для потенциальных франчайзи.

5. Франчайзинговые отношения

5.1. Субъекты отношений

К основным субъектам франчайзинговых отношений относятся:

- франчайзер (правообладатель);
- франчайзи (пользователь);
- управляющая компания;
- потребитель;
- агент по продаже франшиз;
- сервисная компания;
- Роспатент;
- контролирующие органы.

Правовой статус таких лиц определяется их ролью в отношениях, складывающихся в связи с продажей франшизы или началом предпринимательской деятельности по модели франчайзинга.

5.2. Виды и форматы отношений

Виды франчайзинга

Товарный франчайзинг – способ ведения бизнеса, при котором франчайзи приобретает право на реализацию продукции, выпускаемой франчайзером под его товарным знаком, а также права на использование в предпринимательской деятельности франчайзи средств индивидуализации предприятия франчайзера.

Производственный франчайзинг – способ ведения бизнеса, при котором франчайзи приобретает право на технологию производства продукции, а также права на использование в предпринимательской деятельности франчайзи средств индивидуализации предприятия франчайзера.

Сервисный франчайзинг – способ ведения бизнеса, при котором франчайзи приобретает право на определенной территории открыть предприятие, оказывающее услуги под товарным знаком (знаком обслуживания) франчайзера и берет на себя обязательства обеспечить полное соответствие оказываемых услуг стандартам франчайзера.

Смешанный франчайзинг – комбинирование товарного, производственного, и/или сервисного видов франчайзинга.

Форматы отношений в сфере франчайзинга

Мастер-франчайзинг – формат отношений, который дает право франчайзи эксклюзивно развивать сеть на определенной территории (города, региона, страны, нескольких стран). Как правило, включает обязательство мастер-франчайзи открыть определенное количество точек за определенный период, а также право открывать как собственные франчайзинговые точки, так и субфранчайзинговые.

Обратный франчайзинг – формат отношений, при которых франчайзер предоставляет франчайзи поддержку, инвестируя в открытие предприятий. В этом случае выручка от конечных потребителей поступает франчайзеру, а он перечисляет часть этой выручки в виде вознаграждения франчайзи.

Конверсионный франчайзинг – формат отношений, при которых франчайзер предоставляет права на франшизу компаниям и предпринимателям, которые на момент заключения договора франчайзинга уже ведут деятельность в той же отрасли бизнеса, в которой организована франчайзинговая сеть.

6. Франчайзинговый пакет

6.1. Структура франчайзингового пакета

Структура франчайзингового пакета определяется исходя из конкретного вида предпринимательской деятельности и бизнес-модели, в рамках которых осуществляется открытие франчайзингового предприятия. Франчайзинговый пакет должен содержать обязательные разделы:

- финансовая модель;
- бренд-бук;
- дизайн-бук;
- руководство по управлению предприятием;
- стандарты работы предприятия.

6.2. Финансовая модель

Общие требования к разработке финансовой модели франчайзингового предприятия

Финансовая модель франчайзингового предприятия должна быть построена на основании фактических данных действующих франчайзинговых предприятий и/или собственных предприятий франчайзера.

Финансовая модель строится на принципах инвестиционного моделирования, на период не менее периода полного возврата инвестиций.

Структура финансовой модели - обязательные разделы

Финансовая модель франчайзингового предприятия должна содержать обязательные разделы:

- ключевые показатели и исходные данные;
- бюджет инвестиций;
- бюджет доходов и расходов (БДР);
- бюджет движения денежных средств (БДДС);
- показатели эффективности предприятия;
- анализ чувствительности.

Ключевые показатели и исходные данные – цифровые метрики, подлежащие анализу при открытии и ведении деятельности франчайзингового предприятия.

Бюджет инвестиций – комплекс затрат на организацию франчайзингового предприятия до момента начала его основной деятельности.

Бюджет инвестиций представляет собой перечень конкретных статей затрат на открытие предприятия. Перечень зависит от конкретного вида предпринимательской деятельности и бизнес-модели, в рамках которых осуществляется открытие франчайзингового предприятия.

Открытый перечень статей затрат в рамках бюджета инвестиций без привязки к конкретному виду предпринимательской деятельности:

- регистрация юридического лица;
- оформление всей разрешительной документации;
- вознаграждение по договору франчайзинга (паушальный взнос и роялти);
- аренда помещения и обеспечительный платеж по договору аренды;
- ремонт, строительные и отделочные работы, строительные и отделочные материалы;
- торговое, производственное, административное, кассовое оборудование;
- мебель и техника;
- лицензии на программное обеспечение;
- товары для реализации;
- расходные материалы;
- маркетинг;
- персонал (найм, обучение, заработная плата);
- непредвиденные операционные расходы;
- налоги.

Бюджет инвестиций предоставляется потенциальным франчайзи на этапе ведения переговоров для принятия решения о заключении договора франчайзинга.

Бюджет доходов и расходов (БДР) – все доходы и расходы предприятия за определенный период времени, содержащий такие показатели как выручка, расходы, валовая прибыль, чистая прибыль.

БДР должен быть представлен на период выхода предприятия на окупаемость.

Бюджет движения денежных средств (БДДС) – все входящие и исходящие денежные потоки предприятия за определенный период времени. БДДС состоит из трех частей: операционного, инвестиционного и финансового денежного потока.

БДДС должен быть представлен на период выхода предприятия на окупаемость.

Показатели эффективности – оценка инвестиционной привлекательности предприятия с учетом ставки дисконтирования.

Показатели эффективности проекта отражают превышение суммарных денежных поступлений над суммарными затратами для данного предприятия с учетом ставки дисконтирования. Ставка дисконтирования определяется с учетом инфляции и минимальной нормы прибыли.

Анализ чувствительности – показатель, отражающий влияние на финансовое положение предприятия изменений на рынке или изменений внутри предприятия.

Оценка чувствительности показателей к рискам проводится по следующим параметрам:

- уменьшение объема реализации на 20%;
- увеличение объема капитальных затрат на 20%;
- снижение цены реализации на 20%;
- увеличение операционных расходов на 20%.

6.3. Бренд-бук

Бренд-бук используется в качестве инструмента для обеспечения единообразия фирменного стиля франчайзинговой сети.

Структура бренд-бука определяется исходя из конкретного вида предпринимательской деятельности и бизнес-модели, в рамках которых осуществляется открытие франчайзингового предприятия.

Отдельными элементами структуры бренд-бука могут являться: логотип, шрифт, цветовая гамма, элементы фирменного стиля.

6.4. Дизайн-бук

Дизайн-бук используется в качестве инструмента для обеспечения единообразия внешнего оформления и элементов дизайна предприятий франчайзинговой сети.

Структура дизайн-бука определяется исходя из конкретного вида предпринимательской деятельности и бизнес-модели, в рамках которых осуществляется открытие франчайзингового предприятия.

Отдельными элементами структуры дизайн-бука могут являться:

- Цветовая гамма, пропорция их использования, цветовые схемы;
- Интерьер и экстерьер франчайзингового предприятия;
- Внешний вид персонала: форменная одежда, бейджи;
- Оформление продукта: товар, упаковка, прайс-лист/меню;
- Оформление рекламных материалов и иных носителей;
- Оформление сайтов, аккаунтов в социальных сетях.

6.5. Руководство по управлению предприятием

Руководство по управлению предприятием представляет комплект документов, предоставляемый франчайзи и включающий в себя все инструкции и рекомендации для франчайзи по организации бизнес-процессов на предприятии.

Структура руководства по управлению предприятием определяется исходя из конкретного вида предпринимательской деятельности и бизнес-модели, в рамках которых осуществляется открытие франчайзингового предприятия.

Отдельными элементами структуры руководства по управлению предприятием могут являться:

- дорожная карта открытия предприятия;
- описание организационной структуры предприятия;
- штатное расписание;
- должностные инструкции персонала;
- чек-листы для персонала;
- инструкции по организации бизнес-процессов;
- инструкция по поиску и оценке помещения;

- инструкция по строительству и организации ремонтно-отделочных работ;
- инструкция по подбору и найму персонала;
- инструкции по рекламе и маркетингу;
- инструкция по закупке оборудования и товаров, необходимых для открытия предприятия и его дальнейшего полноценного функционирования;
- стандартные бланки и формы документов;
- ассортиментная матрица товаров и услуг;
- список обязательных/рекомендованных поставщиков;
- список обязательных/рекомендованных подрядчиков;
- перечень товаров, обязательный для централизованного закупа;
- правила мерчендайзинга;
- правила пересмотра ассортиментной матрицы;
- правила ценообразования;
- правила ротации товаров;
- правила списания и утилизации товаров;
- маркировка товаров.

6.6. Стандарты работы предприятия

Стандарты работы предприятия обеспечивает единство качества товаров/услуг для конечного потребителя.

Франчайзер обязан регулярно пересматривать и улучшать стандарты, в том числе при необходимости менять структуру стандартов.

Франчайзер обязан регулярно проводить контроль качества через проверку исполнения стандартов.

Структура стандартов работы предприятия определяется исходя из конкретного вида предпринимательской деятельности и бизнес-модели, в рамках которых осуществляется открытие франчайзингового предприятия.

Отдельными элементами структуры стандартов работы предприятия могут являться:

- стандарты сервиса и обслуживания;
- стандарты коммуникации с потребителями;
- стандарты работы с отзывами в Интернете;
- стандарты работы с обращениями потребителей;
- стандарт оказания услуги;
- стандарт ведения CRM-системы;
- стандарт обеспечения чистоты в помещении.

7. Обучение, поддержка и контроль за деятельностью франчайзи

7.1. Обучение франчайзи

Франчайзер обязуется организовать обучение франчайзи и его сотрудников в рамках стандартов франчайзинговой сети. Обучение и/или консультирование франчайзи с целью передачи сотрудникам необходимой и достаточной информации для оказания услуг, изготовления и реализации товаров, продуктов, качество которых не ниже качества услуг, товаров и продуктов франчайзера – совместная обязанность сторон франчайзинговых отношений. Франчайзер передает всю необходимую информацию, далее франчайзи и франчайзер совместно контролируют внедрение такой информации на предприятии. Обучение может производиться как в очной форме, так и в онлайн форме.

Может представлять собой письменные, устные, видео или аудио рекомендации, передаваемые на любом этапе работы или по мере необходимости.

По результатам обучения может производиться финальное тестирование или иной способ контроля полученных знаний.

По окончании обучения может выдаваться документ, подтверждающий факт усвоения сотрудниками знаний.

Таблица 1 – Виды и условия обучения франчайзи

Вид обучения	Условия и особенности проведения
Стартовое обучение	

Стартовое обучение управленческого персонала	Имеет цель передать максимум информации о бизнес-модели, а также обучить основным бизнес-процессам и стандартам работы линейного персонала.
Стартовое обучение линейного персонала	Имеет цель обучить линейный персонал базовым стандартам работы в рамках франчайзингового предприятия.
Обучение после открытия предприятия	
Стартовое обучение при замене менеджерского состава.	Имеет цель передать максимум информации о бизнес-модели, а также обучить основным бизнес-процессам и стандартам работы линейного персонала.
Стартовое обучение при замене линейного состава.	Имеет цель обучить линейный персонал базовым стандартам работы в рамках франчайзингового предприятия.
Повышение компетенций персонала	В ходе проведения проверок операционной деятельности франчайзер вправе рекомендовать франчайзи проведение обучения для управленческого и линейного персонала. Такая рекомендация может быть обоснована низким качеством товаров и услуг, жалобами со стороны конечных потребителей или претензиями со стороны контролирующих организаций. Форма такого обучения согласовывается сторонами дополнительно.
Мотивационное обучение	Обучение направлено на мотивацию персонала и формирование вертикальной ротации в команде (повышение по карьерной лестнице линейного персонала). Форма такого обучения согласовывается сторонами дополнительно.

7.2. Сопровождение и поддержка франчайзи

Общие требования к сопровождению и поддержке франчайзи

Франчайзер обеспечивает поддержку франчайзи на условиях, предусмотренных договором франчайзинга. Основной задачей франчайзера в ходе взаимодействия с франчайзи является передача необходимой и достаточной информации в целях обеспечения надлежащего качества оказания услуг и реализации товаров конечному потребителю.

Таблица 2 – Виды сопровождения и поддержки со стороны франчайзера на различных этапах взаимодействия с франчайзи

Этапы взаимодействия	Вид сопровождения и поддержки
Заключение договора франчайзинг	Информационно-консультационная поддержка с представлением информации о сети, продукте, целевой аудитории, передача корректной презентации о франшизе. Предоставление развернутой информации по финансовым показателям франчайзингового предприятия, инвестициям и операционным затратам, передача корректной финансовой модели. Предоставление проектов необходимых договоров и разъяснения к ним.
Сопровождение и поддержка на этапе открытия предприятия	Передача франчайзингового пакета, доступа к необходимой информации и программному обеспечению. Рекомендации по выбору помещения и общие требования к помещению (площадь, технические параметры, трафик), если это применимо. Стартовое обучение. Проведение контролирующих мероприятий на этапе открытия.

Сопровождение и поддержка после открытия предприятия	Планирование, аналитика и контроль хозяйственной деятельности, в том числе соблюдение стандартов. Обучение персонала. Проведение маркетинговых мероприятий. Актуализация продуктовой матрицы, стандартов и бизнес-процессов. Обеспечение наличия необходимых товаров и расходных материалов, предусмотренных стандартами и продуктовой матрицей. Консультации по ведению хозяйственной деятельности. Кроме указанных выше мер сопровождения и поддержки, франчайзи вправе обратиться к франчайзеру по любым вопросам, которые связаны с ведением хозяйственной деятельности, с целью получения рекомендаций или устной консультации в порядке, предусмотренном договором.
ДЛЯ методических рекомендаций: Добавить условия поддержки франчайзи на этапе расторжения договора	

Организация централизованной стратегии продвижения (маркетинговой кампании/кампаний)

Франчайзинговую сеть характеризует наличие централизованной стратегии продвижения (маркетинговой кампании/кампаний). Стратегия продвижения предусматривает как федеральный маркетинг, так и локальный маркетинг. В рамках инструментов маркетинговых мероприятий должны быть распределены зоны ответственности между франчайзером и франчайзи. В случае, если зона ответственности определена за франчайзи, франчайзером в обязательном порядке направляются инструкции для эффективного использования такого инструмента.

Стратегия продвижения направлена:

- на узнаваемость бренда;
- стимулирование клиента к приобретению товаров/услуг франчайзинговой сети;
- на популяризацию товаров и услуг сети;
- на формирование единообразия всей сети;
- на формирование лояльности конечных потребителей.

Таблица 3 - Условия и особенности маркетинговых мероприятий

Инструменты маркетинговых мероприятий	Условия и особенности проведения
Организация онлайн-маркетинга	Сайт+каналы соц сети+геомаркетинг+таргет/контекст+приложения
Федеральные маркетинговые кампании	Маркетинговые кампании, проводимые в двух и более городах сети или в двух и более регионах. Формат кампании, регулярность проведения определяются франчайзером.
Единая система лояльности	Единая система лояльности – инструмент удержания лояльности конечных потребителей. Для внедрения франчайзер обязан: - предоставить франчайзи полный перечень программного обеспечения/оборудования для корректной работы системы лояльности; - предоставить информацию по механике работы с системой лояльности.
Организация работы с отзывами клиентов	убрать
Система коммуникации с клиентами	единая система лояльности, работа с отзывами, книга жалоб, сбор обратной связи от клиентов, система управления взаимоотношения с клиентами

Организация офлайн-маркетинга	Опциональное использование, перечисление возможных инструментов
----------------------------------	--

Стандарты маркетинга на франчайзинговом предприятии

Франчайзер разрабатывает и утверждает, а франчайзи обязуется соблюдать следующие стандарты маркетинга на франчайзинговом предприятии:

- Стандарты внешней визуальной идентификации франчайзингового предприятия (вывески, баннеры, информационные доски, режим работы, входная группа, панель-кронштейн и прочее);
- Стандарт внутренней визуальной идентификации франчайзингового предприятия (брендирование оборудования, брендованные расходные материалы, ценники, маркировка товара и прочее);
- Стандарт локальной маркетинговой активности, направленной на популяризацию франчайзингового предприятия (ведение локальных аккаунтов в социальных сетях, размещение на отдельных сайтах в сети Интернет, работа с отзывами, взаимодействие со СМИ, локальная полиграфия, промоутеры и прочее);
- Стандарт федеральной локальной маркетинговой активности, направленной на популяризацию сети в целом (участие в федеральных акциях, участие в корпоративной системе лояльности и/или иных системах взаимодействия с конечным потребителем, размещение информации на корпоративном сайте и прочее).

7.3 Контроль за деятельностью франчайзи

Контроль деятельности франчайзи является обязанностью франчайзера и входит в комплекс мер по сопровождению и поддержке франчайзи. Цель контроля – обеспечение соответствия всех предприятий сети единым стандартам, а также своевременное обнаружение критичных отклонений в работе франчайзингового предприятия и принятие мер по улучшению качества работы.

В рамках контроля франчайзер осуществляет комплекс мероприятий, направленный на постоянное повышение качества товаров и услуг, а также мероприятий по контролю соблюдения франчайзи стандартов франчайзинговой сети.

Франчайзер использует инструменты по проверке исполнения стандартов. Может использоваться один или несколько инструментов из списка ниже (включая, но не ограничиваясь):

- выездные проверки представителями франчайзера;
- удаленный контроль процессов;
- анализ отзывов/жалоб потребителей;
- привлечение третьих лиц для осуществления контроля («тайный покупатель», внешний аудитор);
- постпродажная оценка качества товаров/услуг путем опроса, анкетирования потребителей;
- запрос фото/видео отчетов от франчайзи;
- оценка любых публикаций, размещаемых в сети Интернет.

Франчайзер вправе проверять действия франчайзи, на предмет соответствия требованиям, содержащимся в стандартах и условиях договора.

В случае, если в результате осуществления любых контрольных мероприятий франчайзером выявлены нарушения, франчайзер направляет франчайзи требование об их устранении и план мероприятий по устранению и недопущению подобных нарушений. Франчайзи, получивший такое требование, обязан незамедлительно принять все необходимые меры для устранения выявленных нарушений.

Наряду с контролем качества, франчайзер осуществляет сбор сведений о выручке, расходах и прибыли деятельности франчайзи для целей формирования финансовой модели и оптимизации бизнес-модели франчайзера.

8. Алгоритм разработки франшизного предложения

Для разработки франшизного предложения привлекаются консультанты по франчайзингу и внешние специалисты, имеющие узкие компетенции в различных сферах оказания услуг для бизнеса.

Заказчик активно участвует в процессе разработки, представляя консультантам необходимую для разработки информацию.

Процесс разработки франшизного предложения производится поэтапно и предполагает тесное взаимодействие между консультантом и заказчиком.

Этапы разработки франшизного предложения могут выполняться как последовательно, так и параллельно.

Таблица 4 - Этапы разработки франшизного предложения

Этап	Комплекс действий
Аудит деятельности	Проведение аудита деятельности компании на ее пригодность для запуска франчайзинга Создание отчета с рекомендациями для запуска франчайзинга Анализ и планирование ресурсов
Анализ конкурентной среды и разработка позиционирования бренда	Изучение бизнеса заказчика путем проведения интервью, сбора и анализа необходимых материалов. Анализ рынка из открытых источников, анализ конкурентов. Подготовка и направление Заказчику отчета по аудиту рынка. Разработка предложений по позиционированию бренда.
Разработка франшизного предложения	Разработка пакетных предложений о заключении договора франчайзинга с информацией о предоставляемых франчайзи правах, об объемах оказываемой франчайзером поддержки и условиях вознаграждения франчайзера.
Разработка финансовой модели франчайзи	Разработка финансовой модели/моделей франчайзингового предприятия по форматам и видам деятельности
Формирование управляющей компании франчайзера	Формирование структуры, компетенций и функционала управляющей компании Разработка планов деятельности, включая бизнес-план франчайзера с учетом внедрения франчайзинга Разработка финансовой модели управляющей компании

Разработка франчайзингового пакета	Оформление документов, включенных во франчайзинговый пакет на основе полученной от заказчика информации.
Разработка юридического блока	Разработка проекта/проектов договоров франчайзинга. Разработка локальных актов, направленных на защиту конфиденциальной информации. Разработка юридического блока франшизного пакета (локальные акты, регламенты, должностные инструкции и стандарты).
Разработка презентации франшизы	Формирование текста презентации. Разработка структуры презентации. Верстка дизайна презентации.
Создание сайта франшизы	Разработка текстового макета сайта. Разработка структуры сайта. Создание информационных материалов для наполнения сайта на основе полученных от заказчика материалов.
Проведение аудита франшизного предложения на соответствие требованиями ГОСТ	Анализ разработанной концепции и франшизного предложения по соответствию каждому из разделов настоящего ГОСТ Приведение в соответствие с ГОСТ

9. Раскрытие информации о франшизе

Франчайзер должен раскрывать потенциальным франчайзи информацию о франшизе. Необходимость раскрытия информации состоит в том, чтобы предоставить потенциальным пользователям франшизы достаточную информацию об условиях сотрудничества для принятия последними обоснованного решения перед заключением договора.

Франчайзер обязан в письменном виде обеспечить полное и точное раскрытие всей информации.

Минимальные требования к составу раскрываемой информации:

- сведения о правообладателе франшизы и о структуре бизнеса, в том числе о дочерних предприятиях, руководителях (об их квалификации и опыте работы);
- структура расходов, связанных с ведением предпринимательской деятельности в рамках франчайзинговой сети, в том числе первоначальные инвестиции, ежемесячные расходы по таким статьям, как фонд оплаты труда, оборудование, реклама, роялти, расходные материалы, программное обеспечение;
- информация об интеллектуальной собственности (товарные знаки, ноу-хау, объекты авторского права, патенты, программное обеспечение), права на использование которой будет предоставлено франчайзи;
- будущие обязательства франчайзи и действующие для него запреты и ограничения.

10. Библиография

[1]

[2]

УДК ____ . ____ . ____ : ____ . ____ : ____ . ____

ОКС ____ . ____ . ____

Ключевые слова: франчайзинг, франшиза, франчайзер, франчайзи, франчайзинговый пакет, договор коммерческой концессии, партнерские программы
