

ЗМІСТ ФРАНЧАЙЗИНГУ: ОСОБЛИВОСТІ ДОГОВОРУ КОМЕРЦІЙНОЇ КОНЦЕСІЇ

Золота Леся Володимирівна,

orcid.org/0000-0002-1100-4520

кандидат юридичних наук,

постдокторський дослідник

кафедра права і соціальних відносин

Державного університету Понта Гросса, Бразилія



Сьогодні використання франчайзингу стає все більш поширеним у підприємницькій діяльності не тільки в Україні а й в цілому світі, адже воно може надавати істотні переваги як правоволодільцю, так і користувачу, а також споживачам продукції чи послуг. Найбільш досвідченою країною у франчайзингу є США, де за даними експертів Всесвітньої Організації Інтелектуальної Власності, товарообіг на умовах франчайзингу становить понад третину всієї роздрібною торгівлі. Правоволоділець франшизи отримує найбільш зручний спосіб масштабувати свій бізнес, а користувач – доступ до перевіреної бізнес моделі, набуває собі робоче місце, не вигадуючи велосипед, користується стороннім досвідом та інтелектуальною власністю. Франчайзинг також може стати одним з головних методів для відновлення малого та середнього бізнесу повоєнної економіки в Україні. **Мета.** Метою статті є розгляд франчайзингу з точки зору правового та комерційного змісту, порівняння положення Цивільного та Господарського кодексів України, що регулюють договір комерційної концесії, а також визначення особливостей договору. **Методика.** Методика включає комплексний аналіз та узагальнення наявного науково-теоретичного матеріалу та формулювання відповідних висновків та рекомендацій. Під час дослідження використовувались наступні методи наукового пізнання: синтезу, індукції, термінологічний, логіко-семантичний, функціональний. **Результати.** Комерційна концесія (франчайзинг) немає єдиного окремого законодавчого документу, який би впорядкував всі тонкощі у відносинах правоволодільця та користувача при заключенні договору. Але у багатьох країнах, зокрема в Україні, створюються міжнародні федерації, асоціації франчайзингу, які регулюють такі відносини з допомогою прийняття етичних кодексів та встановлення правил. Також статтею розглядаються такі поняття як «франчайз-бук» та «майстер-франшиза», що також не вказані в законодавствах жодної країни світу та обгрунтовується доцільність їхнього існування і потреба в регулюванні. **Наукова новизна.** Прогалини у законодавстві породжують зростання кількості правопорушень у цій сфері, тим паче що в Україні немає усталеної судової практики, яка б могла стати прикладом для вирішення багатьох питань. Тож, актуальність дослідження змісту франчайзингу та особливостей договору комерційної концесії полягає у необхідності визначення прогалин у законодавстві та з'ясуванні шляхів їх вирішення. **Практична значимість.** Результати дослідження може бути використано у навчальній та правотворчій діяльності.

Ключові слова: комерційна таємниця, торговельна марка, франшиза, інтелектуальна власність, ліцензійна угода, посібник з експлуатації франшизи.

Zolota Lesia. The Content of Franchising. Features of the Commercial Concession Agreement

Today, the use of franchising is becoming increasingly widespread in business activities not only in Ukraine but also worldwide, since it can provide significant benefits to both the right holder and the user, as well as to consumers of products or services. The most experienced country in franchising is the United States, where, according to experts from the World Intellectual Property Organisation, franchise turnover accounts for more than a third of all retail trade. The franchise holder gets the most convenient way to scale their business, while the user gets access to a proven business model, gets a job without reinventing the wheel, and uses third-party experience and intellectual property. Franchising can also become one of the main methods

for the recovery of small and medium-sized businesses in the post-war economy in Ukraine.

Purpose. The purpose of the article is to examine franchising from the perspective of legal and commercial content, to compare the provisions of the Civil and Commercial Codes of Ukraine regulating commercial concession agreements and to identify the specifics of the agreement.

Methodology. The methodology includes a comprehensive analysis and a synthesis of available scientific and theoretical information. It includes the formulation of relevant conclusions and recommendations. Such methods of scientific knowledge were used: methods of synthesis and induction, terminological, logical-semantic, functional. **Results:** a commercial concession (franchise) does not have a single separate legislative document that would regulate all the nuances in the relations between the right holder and the user when concluding the agreement. However, in many countries, including Ukraine, international federations and franchising associations are being established to regulate such relations by adopting codes of ethics and establishing rules. The article also examines such concepts as "franchise book" and "master franchise", which are also not specified in the laws of any country of the world, and justifies the expediency of their existence and the need for regulation. **Originality.** Gaps in the legislation give rise to an increase in the number of offences in this area, especially since Ukraine does not have an established case law that could serve as an example for resolving many issues. Therefore, the relevance of the study of the content of franchising and the specifics of a commercial concession agreement lies in the need to identify gaps in legislation and find out how to address them. **Practical significance.** The results of the research can be used in scientific and legislation.

Key words: trade secret, trademark, franchise, intellectual property, licence agreement, franchise operation manual.

В українському законодавстві договір франчайзингу, як він znаний у країнах ЄС, США, Великобританії та інших, називається договором комерційної концесії. Основним нормативним актом є Цивільний кодекс України, а саме глава 76 «Комерційна концесія», глава 75 «Розпорядження майновими правами інтелектуальної власності», Книга IV «Право інтелектуальної власності», а також положення Господарського кодексу України, зокрема глава 36 «Використання у підприємницькій діяльності прав інших суб'єктів господарювання (комерційна концесія), глава 16 «Використання в господарській діяльності прав інтелектуальної власності». Додаткову регуляторну функцію виконує спеціальне законодавство у сфері захисту права інтелектуальної власності, захисту від недобросовісної конкуренції, відповідальності за якість продукції та захисту прав споживачів.

Відповідно до Цивільного кодексу України за договором «одна сторона (правоволоділець) надає другій стороні (користувачеві) за плату право користування, відповідно до її вимог, комплексом належних цій стороні прав з метою виготовлення та (або) продажу певного виду товару та (або) надання послуг» [1].

Розглядаючи предмет комерційної концесії, точніше предмет відповідного договору, то ним є право на використання

об'єктів права інтелектуальної власності (торговельних марок, промислових зразків, винаходів, творів, комерційних таємниць тощо), комерційного досвіду та ділової репутації [1].

Господарський кодекс України надає дещо інше визначення договору комерційної концесії, відтак за договором комерційної концесії одна сторона (правоволоділець) зобов'язується надати другій стороні (користувачеві) на строк або без визначення строку право використання в підприємницькій діяльності користувача комплексу прав, належних правоволоділець, а користувач зобов'язується дотримуватися умов використання наданих йому прав та сплатити правоволоділецьві обумовлену договором винагороду. Договір комерційної концесії передбачає використання комплексу наданих користувачеві прав, ділової репутації і комерційного досвіду правоволодільца в певному обсязі, із зазначенням або без зазначення території використання щодо певної сфери підприємницької діяльності [2].

Главою 36 Господарського кодексу до змісту договору комерційної концесії закладено більш широкий спектр підприємницьких правовідносин. Зокрема, це може бути виробнича комерційна концесія, що передбачає виробництво товарів, комерційна концесія на обслуговування, товарна комерційна концесія тощо.

Якщо порівняти визначення в ЦКУ та ГКУ, то за змістом істотні відмінності в них відсутні, але досить принциповим моментом є наявність формулювання у ГКУ щодо рамок часових та можливості територіальних обмежень. А також є невідповідність положень щодо укладення самого договору. За статтею 1118 ЦК України договір комерційної концесії укладається в письмовій формі, якщо ж така форма не дотримана, то такий договір вважається нікчемним. А ст. 367 ГК України визначає, окрім обов'язкової письмової форми, вимогу єдиного документа, якщо така вимога не дотримана, то договір буде недійсним. За законом формальної логіки, не можуть бути істинними два несумісних висловлювання про один і той самий предмет, тому дані суперечності повинні бути усунені.

Проте такі тлумачення в кодексах дають можливість сформулювати єдине визначення, яке повністю базується на законодавстві та основних умовах регулювання. Тому, договір комерційної концесії (договір франчайзингу) – це угода, за якою одна сторона (правоволоділець – франчайзер) зобов'язується зі свого боку надати іншій стороні (користувачу – франчайзі) на визначений термін, що не є обов'язковою умовою, за визначену умовами договору плату право користуватись в підприємницькій діяльності останнім приналежним правоволоділець комплексом виключних прав на об'єкти інтелектуальної власності (торгівельні марки, промислові зразки, винаходи, комерційні таємниці тощо), а користувач, у свою чергу, зобов'язується дотримуватись встановлених умов використання наданих йому прав.

При цьому, досить часто в літературі зазначається те, що конкретне визначення франчайзингу як окремого, самостійного виду договору пов'язується з певними труднощами, які обумовлюються кількома факторами. Перш за все, сюди варто віднести нечіткість та розпливчатість правових основ, на яких ґрунтується франчайзинг, що також обумовлюється недостатнім вивченням його правової природи [3, с. 199].

Не дивлячись на це, існують різні тлумачення договору комерційної концесії, який досить часто є об'єктом досліджень з боку

науковців. Так, наприклад, Р. Шишка розглядає франчайзинг як угоду, за якою одна сторона зобов'язується передати іншій стороні за певну винагороду на визначений строк, або ж безстроково, право на користування в підприємницькій діяльності комплексом виключних прав, до яких відносять: право на фірмову назву та/або комерційне позначення правоволоділець, на комерційну інформацію, яка охороняється законодавством. Сюди ж можуть відноситись і інші об'єкти прав, що визначаються договором – знаки для товарів або послуг [4, с. 8].

Європейська Федерація Франчайзингу визначає франчайзинг як систему продажу товарів, послуг або технологій, основою якого є безперервна співпраця між юридично і фінансово окремими і незалежними підприємствами – франчайзером і франчайзі. Суть цієї системи полягає в тому, що франчайзер надає франчайзі право, а також накладає на нього обов'язок ведення діяльності згідно його концепції. Це відбувається у рамках і у період дії франчайзингового договору, а також в обмін на певні фінансові оплати за надану можливість використовувати торговельну марку франчайзера, ноу-хау, методи ведення господарської діяльності, технічні знання та інші права інтелектуальної власності та отримувати постійну підтримку і допомогу франчайзера. як договір для надання правоволодільцем комплексу виключних прав на використання об'єктів інтелектуальної власності [5].

В Україні, як і в більшості країн світу не має єдиного і окремого законодавчого акту, який би регулював франчайзингові відносини, хоча було подано кілька законопроектів, які не мали успіху. Погоджуся у цьому питанні з Ю. Паніною, що це не доцільно. Потрібно покращити положення існуючого законодавства, переймаючи досвід більш досвідчених держав [6, с. 174]. Оскільки франчайзингові відносини переважно є міжнародними, виникає проблема уніфікації їх правового регулювання, адже існують розбіжності в підходах до правового регулювання франчайзингу в національному законодавстві різних країн.

Можливо виокремити також певні особливості договору комерційної концесії:

1) суб'єктний склад – договір укладається тільки між суб'єктами підприємницької діяльності, юридичними або фізичними особами;

2) існування можливість передачі суб-концесії;

3) територіальний розподіл сфер діяльності;

4) солідарна відповідальність правоволодільця за якість товарів чи послуг наданих користувачем;

5) переважне право користувача на укладення договору на новий строк;

6) особливі умови продовження строку чи зміни договору, внаслідок зміни торговельної марки, чи припинення права користування яким, було надано договором [1].

За своїм правовим змістом договір комерційної концесії відноситься до цивільно-правових договорів на основі декількох умов. По-перше, права та обов'язки сторін засновані на їх волевиявленні. По-друге, договір комерційної концесії регулює відносини тільки його сторін, для третіх осіб, що не є сторонами договору, він може породжувати тільки права, але не обов'язки. При цьому, сторони договору комерційної концесії є самостійними, юридично та економічно незалежними суб'єктами в цивільно-правових відносинах. Це можна визначити як одну із відмінних ознак у відносинах франчайзингу [7, с. 40].

Якщо розглядати комерційний зміст франчайзингу, то для правоволодільця це є спосіб масштабування його бізнесу, а не, як прийнято вважати, спосіб отримання пасивного прибутку. Для користувача придбання франшизи – це швидше набуття робочого місця, але не цілковито власний бізнес, так як франчайзі веде бізнес повністю під контролем франчайзера.

Основним активом франшизи виступає не торговельна марка чи об'єкт авторського права, для використання яких достатньо ліцензійного договору, чи інших договорів про передачу прав інтелектуальної власності, а комерційна таємниця, ноу-хау та досвід правоволодільця, оформлені у комплексний документ, підготовлений не тільки юристами, а й іншими фахівцями – технологами, фінансистами тощо. Вказаний комплексний документ

може зустрічатися під різними назвами, це франчайз-бук, бренд-бук, звід правил ведення бізнесу, корпоративний стандарт, або посібник з експлуатації франшизи (англ. Franchise Operations Manual). Цей документ не регулюється законодавством, тому він оформлюється у довільній формі, та він має велику вагу у відносинах між правоволодільцем і користувачем. В даному посібнику розглядаються права та обов'язки правоволодільця (франчайзера) і користувача (франчайзі); наймання та навчання персоналу, відкриття банківських рахунків, отримання спеціальних дозволів для ведення бізнесу, встановлення необхідного програмного забезпечення, повсякденні процеси бізнесу, методи обслуговування клієнтів, поставальники продукції, ієрархія компанії, посадові інструкції, межі та керівні принципи маркетингу та продажів. Посібник може включати візуальні матеріали для зображення процесів, декору, уніформи, зовнішнього та внутрішнього облаштування закладу.

До договору комерційної концесії також можуть додаватися похідні угоди, які стосуються розпоряджання правами інтелектуальної власності, постачання товарів, надання послуг (включно маркетингових). До прикладу:

- ліцензійні угоди, які визначають надання права на використання певних елементів, об'єктів права інтелектуальної власності, торговельної марки, об'єктів авторського права та суміжних прав;

- ліцензії на музичний супровід в закладі;

- внутрішнє положення чи наказ по підприємству правоволодільця, яким буде чітко визначено перелік конфіденційної інформації, коло осіб, які мають до неї доступ, та відповідальність за її розголошення а також письмові зобов'язання щодо нерозголошення такої інформації;

- договори щодо умов дистрибуції товарів чи послуг, умов якості, закупівлі продукції.

Формування волі сторін при переддоговірних переговорах і безпосередньому підписанні договору має свої особливості для усіх договорів комерційної концесії. Для правоволодільця ці особливості визначаються предметом договору, а для користу-

вача – попередньою метою вступу у відповідну франчайзингову мережу [8, с. 153].

Саме тому, вступаючи у договірні відносини з майбутнім користувачем, правоволоділець має бути впевненим у правдивості та дійсності намірів такого користувача стосовно укладання договору комерційної концесії і використання наданих правоволодільцем прав у власній підприємницькій діяльності. З іншого ж боку, сам користувач також має впевнитись у тому, що його майбутній партнер зможе підтримувати свою ділову репутацію і зберігати в подальшому комерційну таємницю.

Користувач, ставлячи перед собою ціль здійснювати підприємницьку діяльність, користуючись торговельною маркою та комерційною таємницею правоволодільца і розроблену останнім конкурентоздатну систему організації й ведення справи, повинен також упевнитись у позитивній діловій репутації правоволодільца й максимальних можливостях розробленої ним системи. У даному випадку, мова в більшій мірі йде про обмін інформацією між сторонами на етапі переддоговірних переговорів, де формуються основні домовленості та умови, що будуть викладені у майбутньому договорі. На жаль, українське законодавство не регулює питання апробації бізнесу, на відміну від країн ЄС, де тестування франшизи передбачено в законодавствах або в кодексах етики франчайзингу: «Франчайзер повинен успішно реалізувати бізнес-концепцію протягом розумного часу і принаймні в одному пілотному проекті перед тим, як запустити свою франчайзингову мережу» [9]. У США існує обов'язкове правило щодо переддоговірного розкриття інформації [7]. В цьому випадку користувач розуміє, що він керуватиме не апробованою франшизою на свій ризик. Проте, згідно з ЦК України та ГК України предметом договору комерційної концесії, окрім об'єктів інтелектуальної власності, є ділова репутація правоволодільца та його комерційний досвід, з чого користувач може впевнитися в позитивному реноме правоволодільца, а також обов'язком правоволодільца є надання постійної підтримки, комунікації, включно з навчанням співробітників. Натомість, Г. В. Цірат у своєму дослідженні пропонує законодавчо зобов'язати франчайзера

самостійно експлуатувати франшизу не менше одного календарного року перед тим, як передати її за договором франчайзингу [10, с. 172]. Згідно зі статистичним дослідженням станом на 2022 рік в Україні налічувалося 592 правоволодільці (франчайзери), які вже мали мінімум одну продану франшизу та були підготовлені до масштабування [11].

Тут також варто звернути увагу на те, як будуються франчайзингові мережі, на яких умовах та з якою можливою вигодою для кожної із сторін договору комерційної концесії. Наприклад, класична модель прямого франчайзингу є досить зручною тоді, коли і правоволоділець і користувач знаходяться в межах однієї країни або в межах однієї адміністративно-територіальної одиниці (район, область тощо, якщо мережа є не дуже великою). Так, правоволоділець отримує можливість взаємодіяти з усіма учасниками франчайзингової мережі напряму, контролюючи їх діяльність та відповідність поставленим умовам щодо стандартів системи і якості товарів чи наданих послуг [8, с. 153].

Іноземним правоволодільцям доволі важко ефективно управляти франчайзинговою мережею за кордоном, так як кожна країна має свої особливості в законодавстві, економіці, менталітеті. Тому доцільно та економічно більш вигідно довірити розвиток бізнесу місцевій, організації, використовувати модель субфранчайзингу в даному випадку, коли правоволоділець бажає освоїти нові території, розширюючи власну мережу. Одним із головних недоліків саме субфранчайзингу є те, що правоволоділець фактично змушений частково передавати головному користувачу франшизи функції контролю за способом реалізації у межах конкретної території, наприклад, якщо це інша країна. Однак такий недолік часто усувається за рахунок того, що договір на основну франшизу обумовлює і сферу діяльності, у якій головний користувач франшизи повинен внести зміни в систему франшизи відповідно до місцевих умов.

У зв'язку з цим з'явилося таке поняття як майстер-франшиза. Майстер франчайзі – це як правоволоділець (франчайзер) і користувач (франчайзі) в одній особі. Це, по суті, компанія з управління

активами, яка має широкі повноваження на створення франчайзингової мережі в конкретному регіоні або країні. Майстер-франчайзі може самостійно проводити відбір користувачів і надавати їм право на керування франшизою на довірній території. При цьому майстер-франчайзі отримує певний відсоток від усіх виплат – паушального платежу і роялті. Майстер-франчайзі виступає в ролі франчайзера по відношенню до суб-франчайзі, надаючи їм їм знання та досвід, включаючи операційний нагляд, навчання та керівництво.

У міжнародному середовищі однією з великих переваг такої взаємодії, окрім швидкого розширення, є те, що франчайзер може істотно скоротити свої витрати і розділити ризики призначаючи Майстер-франчайзі на іноземній території, замість того, щоб створювати спільне підприємство або дочірню компанію, що перебуває у повній власності [12]. Однак є певні недоліки, притаманні цій структурі. Оскільки франчайзер не є стороною стороною в договорі між головним франчайзі і суб-франчайзі, франчайзер має незначний або взагалі не має ефективного контролю над суб-франчайзі. Це може стати причиною значного занепокоєння щодо таких питань, як імідж бренду та використання торговельних марок [14, с. 3].

Варто зазначити, що такі поняття як майстер-франшиза та майстер-франчайзі, а також договір майстер-франчайзингу не закріплені в жодному законодавчому акті ЄС чи США, але існують в міжнародній практиці укладення договорів.

В українському законодавстві договір субфранчайзингу має відображення у Цивільному кодексі України, зокрема у ст. 1119 «Договір комерційної субконцесії»: «у випадках, передбачених договором комерційної концесії, користувач може укласти договір комерційної субконцесії, за яким він надає іншій

особі (субкористувачу) право користування наданим йому правоволодільцем комплексом прав або частиною комплексу прав на умовах, погоджених із правоволодільцем або визначених договором комерційної концесії» [1].

Отже, зі статті можна зробити висновки, що при дослідженні прогалин в законодавстві, вони були знайдені. Хоча деякі поняття і різняться в українському та міжнародному законодавстві, все ж можна знайти аналогічні положення, які відповідатимуть суті понять. Та все ж, варто наблизити українське законодавство до європейського, та імплементувати міжнародні поняття, так як ними керуються комерційні бізнес-кола, юристи в побуті, організації, які об'єднують правоволодільців та користувачів франшиз. Також прогалиною є суттєва невідповідність положень про форму договору в ЦК України та ГК України, яка повинна бути усунена. Адже законодавцю необхідно зважати на міжнародність франчайзингових відносин. Такі невідповідності викликають нерозуміння навіть у досвідчених іноземних правоволодільців (франчайзерів). У статті також було розглянуто правовий та комерційний зміст франчайзингу та виокремлено особливості договору комерційної концесії у відповідності до українського законодавства, з чого можна зробити висновок, що національне право захищає користувача (франчайзі), але необхідно відрегулювати питання переддоговірної відкриття інформації про франшизу або апробації бізнесу. Було розглянуто поняття посібника з експлуатації франшизи та роль майстер-франчайзі. Виявлені терміни, які не входять до законодавства жодної країни, можуть вважатися прогалиною, так як нічим не регульовані, а отже виникають складнощі при захисті інтересів у судовому порядку.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Цивільний кодекс України від 16 січня 2003 року № 435-IV/ *Відомості Верховної Ради України*. 2003. № 40–44. Ст. 356.
2. Господарський кодекс України від 16 січня 2003 року № 436-IV/ *Відомості Верховної Ради України*. 2003. № 18, № 19-20, № 21-22. Ст. 144.
3. Дмитришин В.С. Договір комерційної концесії та договір франчайзингу. Співвідношення понять та правова категорія. *Часопис Київського університету права*. 2010. № 3. С. 199–203.
4. Шишка Р. Договір франчайзингу. *Бізнес-інформ*. 1996. № 15. С. 7–9.

5. European Franchise Federation. The European Code of Ethics for Franchising: <https://eff-franchise.com/code-of-ethics/> (Дата звернення 25.03.2024)
6. Паніна Ю.С. Правове регулювання договору франчайзингу в Європейському Союзі та Україні. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Ужгородський національний університет, Івано-Франківський університет права імені Короля Данила Галицького, Ужгород, Івано-Франківськ, 2017. 264 с.
7. Договір комерційної концесії: теорія, законодавство, судова практика: монографія / Г. О. Андрощук, Ю. Є. Атаманова, А. Г. Дідук та ін.; за наук. ред. Н. М. Мироненко. К.: НДІ ІВ НАПрН України, 2018. 212 с.
8. Піддубна В.Ф. Щодо питання правової природи договору комерційної концесії (франчайзингу). *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія право.* 2017. Випуск 47. Т.1. С. 152–154.
9. Key Terms of a Franchising Agreement. World Intellectual Property Organization. URL: https://www.wipo.int/meetings/en/doc_details.jsp?doc_id=90197 (Дата звернення 27.03.2024)
10. Цират Г.В. Франчайзинг і франчайзинговий договір. Київ. Істина, 2002. 240 с.
11. Franchise Group. <https://franchisegroup.com.ua/about-franchising/2021-2022-year/> (Дата звернення 28.03.2024)
12. Prigoreanu I. Franchise, opportunity or threat in the era of digitalization. In: Economic and legal aspects of digitalization in the context of globalization, Ed. 2, 4-5 martie 2022, Chişinău. University of European Studies of Moldova, 2022, Ediția 2, Vol. 1, pp. 7–15.
13. Сприндис С.І. Співвідношення понять «комерційна концесія» і «франчайзинг» / С. І. Сприндис // *Часопис цивілістики* : наук.-практ. журн. / редкол.: С. В. Ківалов (голов. ред.), Є. О. Харитонов (заст. голов. ред.), К. Г. Некіт (відп. секр.) [та ін.]. Одеса : НУ «ОЮА», 2021. Вип. 40. С. 40–45.
14. Lee K., Jarvis J., Kundra Sh., Mihoubi B., Grueneberg S. Alternatives To Master Franchising: Area Development Agreements, Area Representatives And Joint Ventures [Electronic resource] / Kathie Lee, Judith Jarvis, Shivendra Kundra, Bachir Mihoubi, Susan Grueneberg // *International Journal of Franchising Law*. 2012. Volume 10. Issue 4. Available from: [https://www.swlaw.com/assets/pdf/news/2012/11/27/AlternativesToMasterFranchising_g_Grueneberg_.pdf](https://www.swlaw.com/assets/pdf/news/2012/11/27/AlternativesToMasterFranchising_Grueneberg_.pdf) (viewed on April 3, 2024).