**Клонируем бизнес. Франчайзинг - дело выгодное, но рискованное**

Татьяна Крупина, газета "Бизнес"

Предприятие растет, развивается, и постепенно превращается в брэнд. Возникает желание расширить бизнес, начать региональную экспансию, увеличить обороты. Часто для реализации стратегии расширения не хватает не только денег, но и сил и желания. Но ведь можно получить немалые дополнительные доходы, причем как непосредственные, так и отложенные - от роста узнаваемости марки, например - при продаже франшизы.

Только представьте себе соблазнительную картину: покупатели франшизы ежемесячно платят вам деньги исключительно за то, что вы когда-то сделали что-то разумное; в разных регионах страны и мира под вашим брэндом - фактически на вас - работают разные предприятия, марка становится всемирной... Но не все так безоблачно: владельца франшизы (франчайзера) ждет не только дождь различных радостей, но и нелегкая постоянная работа по контролю за приобретателями франшизы (франчайзи). А иногда переход к франчайзинговому механизму развития грозит собственному бизнесу смертельной опасностью.

**Что продает франчайзер**

Итак, франчайзер дорос до продажи франшизы. Что включает этот товар? Во-первых, имя - а оно, как известно, может дать половину успеха. Во-вторых, концепцию и технологию ведения бизнеса, выверенную до мелочей. В-третьих, франчайзер продает дух, миссию, философию бизнеса, которая является неотъемлемой составной частью брэнда, и на которой этот бизнес, собственно, и вырос до той стадии, когда сам стал товаром. В-четвертых, франчайзер продает право на получение различных экономических выгод: скидок у поставщиков, низких (за счет того, что они распределяются на всю франшизную сеть) затрат на рекламу и т. п. В-пятых, франчайзер продает «костыль» - свою поддержку в самых разных областях, от маркетинга до аудита, и даже, в определенных случаях, солидарную ответственность по претензиям. В шестых - репутацию, в-седьмых - чистую территорию, так как при заключении договора о продаже франшизы продавец обязуется не продавать других франшиз в том же районе. Много? А никто и не говорит, что Франчайзинг - это легко.

**Что покупает франчайзи**

Франчайзи покупает право не думать. Это в некотором роде преувеличение, но в целом это так. Покупателю франшизы не нужно анализировать рынок, его долгосрочные тенденции, выявлять тонкие нюансы покупательских предпочтений, обдумывать «рецепты» бизнеса и реакцию покупателей на продукт, рассматривать различные налоговые аспекты бизнеса, прорабатывать методику обучения персонала и т. п.

Франчайзи приобретает также право на льготы. Некоторые франчайзеры даже обеспечивают покупателей бесплатным индивидуальным дизайн-проектом будущих кафе или магазинов.

Еще франчайзи покупает время, потраченное некогда франчайзером на разработку всех деталей бизнеса, на налаживание цепочки поставщиков и разработку логистических схем, на опробование фирменного стиля и философии брэнда. Франчайзи выигрывает несколько лет, потраченных держателем франшизы на формирование того, что теперь само по себе стало продуктом. А также время на получение необходимого образования - ведь часто у людей есть деньги, но нет двух-трех лет для того, чтобы освоить азы бизнеса. Франчайзер, конечно, не ликвидирует все пробелы в образовании, но консультацией при необходимости всегда поможет - ведь от успеха «деток» зависят и его доходы.

И еще франчайзи покупает нервы, точнее, право на их экономию. Короче говоря, покупатель франшизы по определению несколько «интеллектуально ленив». Но, получив возможность сэкономить силы, франчайзи не должен их расходовать на борьбу за независимость - здесь самостоятельность в решениях и готовность к новациям не является конкурентным преимуществом. А реального успеха может добиться только тот франчайзи, который готов обуздывать свою фантазию, доверять франчайзеру, соблюдать субординацию, и максимально точно выполнять условия франчайзингового договора, соблюдая принятые процедуры и технологию.

**Конфликт ожиданий**

«Осуществить чужие надежды труднее, чем выполнить свои обязательства». Именно этим афоризмом описывается суть часто возникающего конфликта между продавцом и покупателем франшизы. Проблема в том, что франчайзер со своим бизнесом находится в тех же отношениях, что Пигмалион с Галатеей - а для франчайзи это всего лишь товарно-денежный вопрос. И даже добросовестный франчайзи обычно не относится к своему предприятию как к делу жизни. А владелец марки подспудно ждет этого и не понимает, как можно не вкладывать всю душу в развитие и совершенствование предприятия. Если же франчайзи недостаточно честен, то проблемы переходят из моральной плоскости в юридическую.

**Береги брэнд смолоду**

По мнению главного менеджера Российской ассоциации франчайзинга (РАФ) Валерия Перкова, основной проблемой для франчайзера является недоплата роялти - это универсальное нарушение как для российской, так и для зарубежной франчайзинговой практики. Если взносы установлены в твердой сумме, франчайзеру приходится контролировать только сроки выплаты. Но вот если взносы установлены исходя из оборота предприятия (а именно этот способ при нормальном развитии событий наиболее выгоден владельцу брэнда), то российскому франчайзеру приходится особенно туго. Механизмы сокрытия выручки виртуозно отработаны на налоговых органах, так что франчайзеру приходится применять достойные контрразведки методы, чтоб понять, сколько же ему в реальности причитается денег. И тратить много сил на получение обусловленных договором доходов.

Финансовые потери иного рода возможны при недостаточно продуманной системе продления договоров на новый срок. Франчайзинговый договор с добросовестным франчайзи, как установлено Гражданским кодексом (ГК РФ, ст. 1035), должен быть перезаключен на новый срок на тех же условиях, что и прежний. Поэтому, если франчайзер не может привести фактов, свидетельствующих о недобросовестности партнера (а задача эта довольно сложна), но не желает продлевать договор, ему придется на целых три года отказаться от работы на той территории, на которой работал прежний партнер. На такие потери приходится идти, если доход от продажи франшизы низок и перспективы роста невелики.

Но часто еще большими потерями грозит потеря лица брэнда, ухудшение его имиджа. Недобросовестный франчайзи, вошедший в систему пусть даже в самом отдаленном от материнской компании регионе, может «прославить» имя так, что покупатели раз и навсегда отвернутся от любых предложений, напоминающих о некогда привлекательном продукте. Достаточно просто отравить пару-тройку посетителей ресторана и отказаться от компенсации морального или материального ущерба, или исчезнуть, собрав, например, с туристов несколько десятков тысяч долларов. При этом наше российское законодательство (ст. 1034 ГК РФ) еще и устанавливает субсидиарную (а при производственной франшизе - солидарную) ответственность франчайзера по искам к франчайзи. То есть, помимо ущерба гудвиллу, дефекты в работе франчайзи могут нанести франчайзеру непосредственный материальный ущерб. И даже после расторжения договора с таким франчайзи держателю франшизы придется долго отмываться, восстанавливая реноме.

Еще одна опасность - воровство ноу-хау. «Традиции делового оборота» в России таковы, что ни один франчайзер не может быть уверен в том, что пришедший для предварительной беседы потенциальный партнер не украдет коммерчески значимую информацию. А затем этому хитрецу очень просто будет открыть свое, совершенно юридически независимое предприятие, вся система работы которого будет тщательно скопирована с бизнеса доверчивого «папаши». А название придумать легко: были «Елки-палки» - стали, например, «Елки-моталки» (все совпадения с реально действующими предприятиями случайны).

Другой, более цивилизованный вариант разведки - пользование технологиями и навыками, полученными в период работы по франшизе, после ее завершения и начала собственного независимого дела. Такие «отростки» часто становятся сильными конкурентами франчайзера, эффективно работая на том же рынке по тем же технологиям.

**Опасности внутри**

Кроме внешних опасностей в деятельности франчайзера немало и внутренних проблемных зон. Первая проблема - опасность захлебнуться при быстром росте. Если договор франчайзинга предусматривает поставки сырья или комплектующих, рост спроса может привести к недостаточности ресурсов поставщиков. Придется искать новых, а это - время, деньги, схемы товародвижения, новая логистика запасов и т. п. Одновременно идет поток необученных новообращенных франчайзи, и вот реальная ситуация: роялти еще не поступают, а свободные ресурсы уже на исходе. Кризис оборотных средств, дорогие кредиты - и рентабельность падает, хорошо, если не навсегда.

А еще франчайзер должен уметь выстраивать отношения с франчайзи. Фактически ему приходится управлять, как своими подчиненными, довольно большим числом собственников. Это люди, как правило, довольно амбициозные, и чем лучше идет у них бизнес, тем больше появляется амбиций. Возникает желание что-то устроить по-своему - а вот этого-то делать и нельзя! Но франчайзер далеко, и неизвестно, приедут ли когда-нибудь его эмиссары в город N , чтобы проверить соответствие технологии ведения бизнеса условиям договора. Соблазн велик, и вот уже под маркой «Яблоко-35» начинает функционировать предприятие, существенно отличающееся от «Яблони».

В то же время при полном подавлении инициативы франчайзи велик риск упустить какие-то интересные предложения, не увидеть вовремя проблем, которые грозят стать системными. Поэтому франчайзер должен иметь в штате головной компании специального человека (или даже подразделение) по работе с многочисленными франчайзи, умеющего и разрешать конфликты, и стимулировать выработку идей при низкой вероятности их воплощения.

Большие неприятности может навлечь на свою голову франчайзер, решивший сменить название брэнда. Статья 1039 ГК РФ говорит о том, что при смене правообладателем своего фирменного наименования или коммерческого обозначения франчайзи может потребовать расторжения договора и возмещения убытков, а в случае продолжения действия договора - потребовать соразмерного уменьшения причитающегося правообладателю вознаграждения. Следовательно, имя и логотип нужно тщательно продумывать до начала продажи франшиз, и без крайней нужды не менять - вдруг в какой-нибудь национальной республике новое наименование будет воспринято как смешное, оскорбительное или грубое? Франчайзи придется закрыть бизнес, а убытки лягут на материнскую контору. Поэтому, если уж необходимость изменений очевидна, лучше заранее провести маркетингвые исследования во всех регионах работы франчайзи, включающие лингвистический анализ новации.

**На что решиться?**

Зная все опасности, поджидающие предпринимателя на нелегком, но соблазнительном пути франчайзинга, можно принимать взвешенное решение. Есть силы и запал для формирования мощной разветвленной корпорации - можно не усугубляться проблемами франчайзинговых отношений. Есть желание ограничить ответственность материнской компании и отстраниться от решения разнообразных лицензионных-санэпиднадзорных-налоговых проблем в регионах - можно развивать франчайзинговую схему. Главное, по мнению Валерия Перкова, - тщательно продумать юридическую основу той или иной технологии развития, не поскупиться на услуги юристов, специализирующихся на франчайзинговых контрактах. Тогда и результаты сотрудничества сторон будут соответствовать целям. И не менее важно, чтобы обе стороны смогли внятно сформулировать эти цели.

В России франчайзинговые отношения регулируются ГК РФ (глава 54 «Коммерческая концессия, статьи 1027–1040).

Субсидиарная ответственность - дополнительная ответственность, которая возникает при условии отсутствия или нехватки средств у основного должника, либо если основной должник отказался удовлетворить требования кредитора или не дал в разумный срок ответ на предъявленные требования.

Солидарная ответственность - ответственность, при которойкредитор вправе требовать исполнения как от всех должников совместно, так и от любого из них в отдельности, притом как полностью, так и части долга. Кредитор, не получивший полного удовлетворения от одного из солидарных должников, имеет право требовать недополученное от остальных солидарных должников. Солидарные должники остаются обязанными до тех пор, пока обязательство не будет исполнено полностью.