

С. Н. Лебедева (rector@bteu.by),
доктор экономических наук, профессор,
ректор Белорусского торгово-экономического
университета потребительской кооперации

Н. А. Сныткова (snytkovan@mail.ru),
кандидат экономических наук, доцент,
первый проректор Белорусского
торгово-экономического университета
потребительской кооперации

Т. Н. Грицкевич (iac.bteu@gmail.com),
специалист I категории отдела
стратегического планирования и анализа
Белорусского торгово-экономического
университета потребительской кооперации

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ «ОБРАТНОГО» ФРАНЧАЙЗИНГА В КООПЕРАТИВНОЙ ТОРГОВЛЕ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

В статье рассматривается опыт одной из ведущих российских продуктовых розничных компаний по использованию «обратного» франчайзинга, изложены преимущества и недостатки данной модели развития бизнеса, а также возможные варианты ее использования в кооперативной торговле Республики Беларусь.

The article deals with the experience of one of the leading Russian grocery retailers on the use of "reverse" franchise, the advantages and disadvantages of this model of business development, as well as options for its use in cooperative trade of the Republic of Belarus have been represented.

Ключевые слова: франчайзинг; франчайзер; франчайзи; паушальный взнос, роялти; продуктовый ритейл; кооперативная торговля.

Key words: franchise; franchisor; franchisees; lump-sum fee, royalty; food retail; cooperative trade.

Введение

Результаты деятельности потребительской кооперации за последние десятилетия свидетельствуют о снижении экономического потенциала системы на фоне развития других торговых структур. Она значительно потеряла свои позиции в товарообороте, производстве товаров, заготовительной деятельности. Удельный вес системы потребительской кооперации в розничном товарообороте Республики Беларусь за период с 1990 по 2014 год снизился с 33,5 до 9,1% [1, с.165]. Это является следствием не только усиления конкуренции на потребительском рынке, но и результатом проявления ряда негативных факторов, в числе которых уменьшение численности обслуживаемого населения, преимущественно сельского. Возникает необходимость поиска такой модели развития, которая помогла бы потребительской кооперации не только преодолеть влияние негативных факторов и сохранить свою конкурентоспособность на рынке, но и повысить ее.

В связи с этим интересен опыт российской компании-ритейлера «X5 Retail Group», владельца торговых сетей «Пятерочка», «Перекресток», «Карусель», «Копейка» и др. Ее деятельность является ярким примером организации бизнеса с использованием франчайзинга.

В классическом понимании франчайзинг – это модель развития бизнеса, когда компания (франчайзер) предлагает партнеру (франчайзи) пользоваться своей торговой маркой и наработанными технологиями, поставляя ему товар, но взимая за это плату. Чаще всего это один предварительный платеж (паушальный взнос) плюс процент от оборота (роялти) [2].

Несмотря на то, что в продуктовом ритейле франчайзинг не очень популярен, компания «X5 Retail Group» достаточно успешно использовала эту модель. Однако в период кризиса в партнерских магазинах резко упали продажи – по сравнению с сопоставимыми собственными торговыми точками выручка у франчайзи была в два раза меньше. К снижению оборота привели, в том числе непрофессионализм товароведов, закупающих товар в недостаточном или избыточном количестве, и несоблюдение финансовой дисциплины владельцами магазинов. На собрании одного

из комитетов по франчайзингу было решено использовать *модель «обратной» франшизы*. Терминология «*прямой*» и «*обратный*» франчайзинг была введена компанией «X5 Retail Group». Со временем она прижилась и стала применяться повсеместно [3]. Первый «*обратный*» франчайзи ритейлера «X5 Retail Group» появился летом 2011 года.

Если говорить о франчайзинге в розничной торговле продуктами питания, то здесь у компании «X5 Retail Group» нет конкурентов, ни одна розничная сеть не использует модель «обратного» франчайзинга. Данную схему на российском рынке ритейлер «X5 Retail Group» использует для своих сетей «Пятерочка» и «Перекресток». Соответственно, предложения этих сетей, пока не появятся серьезные конкуренты и альтернативы, будут пользоваться спросом и дальше.

Основное отличие «*обратного*» франчайзинга от обычного состоит в том, что обратный позволяет осуществлять **полный контроль чужой торговой точки**. Франчайзер передает франчайзи права пользования товарным знаком и комплекс исключительных прав на объект франчайзи, а также поставляет полный ассортимент товаров по агентскому договору (за исключением алкоголя, который поставляется по договорам поставки с распределительного центра (РЦ) и от сторонних поставщиков).

Взаимоотношения между сторонами регламентируются двумя основными документами:

- договором коммерческой субконцессии (франчайзинга) по передаче прав на товарный знак и стандарты сети;

- агентским договором между торговым оператором и франчайзи (франчайзи в качестве агента от своего имени, но за счет торгового оператора совершает сделки по продаже 100% ассортимента товаров, получая за это агентское вознаграждение) [4].

«*Обратная*» франшиза ритейлера «X5 Retail Group» предполагает следующее [5]:

- Франчайзер по агентскому договору поставляет франчайзи с распределительного центра и от своих поставщиков до 90–92% ассортимента товаров (кроме алкоголя).

- Франчайзи управляет магазином, продает товар через свои кассы, перечисляя франчайзеру ежедневно 100% инкассированной выручки.

- Компания «X5 Retail Group» из перечисленных франчайзи средств выплачивает ему агентское вознаграждение в виде процентов от перечисленной суммы инкассации (13–17% от товарооборота магазина).

- Франчайзи расходует агентское вознаграждение на содержание магазина, оплату труда персонала, коммунальных расходов и прочих расходов и налогов, выплату роялти (3% в месяц) и использует оставшуюся часть как прибыль.

- Компания «X5 Retail Group» осуществляет сопровождение и контроль работы магазина.

К партнеру по франшизе предъявляются следующие общие требования:

- Наличие помещения в собственности или долгосрочной аренде, отвечающего всем стандартам X5 Retail Group по расположению (в спальных районах, местах активного автомобильного и пешеходного трафика, вблизи остановок общественного транспорта), планировке, необходимым электрическим мощностям.

- Обладание финансовыми ресурсами, необходимыми для покупки франшизы и открытия магазина.

В рамках «*обратного*» франчайзинга франчайзи передается следующее (на примере торгового магазина «Пятерочка») [5]:

- право пользования торговой маркой «Пятерочка» на объекте торговли;

- система бизнес-процессов функционирования магазина;

- система документации магазина «Пятерочка»;

- проект и планограмма магазина, схемы выкладки товаров, ассортиментная матрица;

- технологические решения по организации собственных производств в магазине;

- базы поставщиков оборудования и услуг;

- система компенсации, материальной и нематериальной мотивации персонала.

Также франчайзер проводит в интересах франчайзи:

- оценку состояния объекта, разработку технического проекта, смет на ремонт и оснащение;

- установку программного обеспечения магазина (включение в систему информатизации компании) и сопровождение работы системы информатизации;

- поставки товаров из распределительного центра и от своих поставщиков (100%-ный товарный кредит на все кроме алкоголя);

- обучение персонала на базе учебного центра и на местах специалистами компании;

- контроль работы магазина и сохранности товарно-материальных ценностей с привлечением специалистов компании.

Помощь оказывается *франчайзи* в следующих случаях:

- приобретение торгового и технологического оборудования;
- проведение ремонта и оснащения магазина силами подрядчиков;
- набор (аттестация) персонала для магазина;
- приобретение внешних и внутренних рекламных носителей, форменной одежды, расходных материалов и сырья у поставщиков и по ценам компании;
- заключение договоров поставки алкоголя на условиях компании;
- поиск и подбор арендаторов (субарендаторов) на свободные площади объекта.

Паушальный взнос включает оплату за:

- право использования бренда, а также дизайн-проект вывески и интерьера магазина;
- право использования технологии компании;
- обучение персонала магазина в учебном центре компании;
- установку современного программного обеспечения;
- прогноз товарооборота и срока окупаемости проекта;
- помощь в запуске – сотрудники компании помогут оформить первые заказы, организовать грамотную выкладку товара и т. д.;
- постоянный контроль со стороны регионального менеджера за всеми рабочими процессами магазина.

Средний срок заключения договора с *франчайзи* составляет порядка 7 лет. Если по истечении данного периода ни одна из сторон не заявит о прекращении договора, то он пролонгируется на тот же срок без взимания дополнительного паушального взноса [6].

На первый взгляд у схемы «прямого» и «обратного» франчайзинга компании «X5 Retail Group» много общего. Партнер платит паушальный взнос, получает права на использование торговой марки, открывает и оборудует магазин, набирает персонал. Но дальше работа строится по-разному.

Благодаря схеме «обратного» франчайзинга предприниматель существенно снижает первоначальные затраты на открытие магазина, так как не платит за товарный запас. Преимуществом является то, что предприниматель может не замораживать оборотные средства для закупки товара, не вкладывать крупные суммы в товары, ему удобнее получить продукты от торговой сети на реализацию. С другой стороны, *франчайзи* при такой схеме работы не имеет возможности влиять на ассортимент. Головная компания-франчайзер сама определяет ассортимент и выбирает, какие товары продавать.

С точки зрения операционной деятельности, *обратный франчайзинг* как форма работы очень удобен и для *франчайзи*, и для *франчайзера* – владельца бренда, который в итоге полностью контролирует партнерские магазины.

Помимо того, что выручка магазинов перечисляется головной компании, работа *франчайзи* контролируется посредством схем ведения бизнеса, в том числе с помощью программного обеспечения. Все торговые сети заставляют своих франчайзи пользоваться этими программами. Региональный менеджер, отслеживающий работу магазина в онлайн режиме, может проследить всю цепочку движения товара: от поставки в торговую точку до продажи. Вместе с тем, если говорить о *франчайзинге* в розничном сегменте, то основную прибыль здесь приносят не технологии, а на те объемы товара, которые продаются через торговую сеть.

По словам председателя правления потребительского общества «Мамоновское» (управляет четырьмя магазинами «Перекресток-экспресс» в Одинцовском районе Московской области) Ирины Крайнивой, после перехода на «обратную» франшизу выручка этих торговых точек за полгода увеличилась в два раза. «Мне очень удобно работать в этом формате. Я имею раскрученный бренд, плюс мне не нужно вкладывать деньги в товар – партнеры сами осуществляют его доставку. Если бы мы закупали товар у дистрибьюторов, то пришлось бы выставить цены на продукцию на 5–20% выше, чем сейчас», – перечисляет преимущества «обратного» франчайзинга Ирина Крайнива [7].

В контроле за наличием в схеме «обратного» франчайзинга задействованы банки.

Однако развивать такое направление может не каждая сеть. Для этого у *франчайзера*, заинтересованного в максимальном сбыте своего товара, должна быть, прежде всего, своя сильная логистическая сеть, которая бы позволила избежать сбоев с поставками.

Недостатки «обратного» франчайзинга для партнеров есть, и довольно весомые. Так, «обратных» франчайзи ждет полнейшая несвобода в принятии управленческих решений. Для предприимчивых и креативных бизнесменов это может стать преградой в развитии компании.

Если у владельца магазина помещение не собственное, а в аренде, то ему вообще не выгоден обратный франчайзинг.

У *франчайзи* есть и другой риск – прекращение сотрудничества. Причем если обычный франчайзи в случае разрыва может просто сменить вывеску и начать работать под новым брендом, то

«обратный» франчайзи попадет в более сложную ситуацию. Он фактически беспомощен, поскольку доверил «старшему партнеру» ведение всех операций и вряд ли способен самостоятельно управлять бизнесом. Модель «обратного» франчайзинга хороша в кризисное время, когда маленьким магазинам необходимо выживать. Но, если бизнес на подъеме и владелец готов брать на себя ответственность и риски, то подобная схема для него не выгодна.

Заключение

Таким образом, подводя итог, сложно сделать вывод, что для системы потребительской кооперации Республики Беларусь возможны три варианта использования «обратного» франчайзинга:

- *Первый вариант* – приобрести франшизу у российской компании «X5 Retail Group». Преимуществом будет являться приобретение ценного опыта организации бизнес-процессов в розничной торговле, образцов проектов и планов магазинов разных форматов, схем выкладки товаров, ассортиментных матриц, программного обеспечения автоматизации торговых процессов, базы поставщиков и др.

- *Второй вариант* – обратиться за приобретением франшизы к одной из торговых сетей Республики Беларуси, что в целом даст те же преимущества, однако подготовительный процесс может затянуться из-за отсутствия опыта такого партнерства в стране.

- В качестве *третьего варианта* можно предложить *внутрисистемный* вариант формирования единой сети магазинов на уровне региона или республики посредством механизма «обратной» франшизы, при котором создается региональная торговая организация с «чистым» расчетным счетом – франчайзер. Райпо выступают в роли франчайзи. Объекты недвижимости остаются в собственности райпо, но при этом торговля в магазинах производится по стандартизированным правилам, установленным региональной организацией, и райпо получают выгоду в виде агентского вознаграждения не менее чем на момент начала работы по франшизе. Возможен смешанный вариант формирования региональной сети, при котором часть объектов недвижимости передается в аренду, а часть присоединяется посредством «обратной» франшизы. Очень важно с позиции управляемости и постановки процессов во вновь образующейся региональной сетевой организации, чтобы как минимум первые 10 пилотных магазинов были переданы в аренду этой организации от районов. При этом в реализации данного проекта должны участвовать не только убыточные магазины, но и работающие в данный момент эффективно.

Список использованной литературы

1. **Розничная** и оптовая торговля, общественное питание в Республике Беларусь : стат. сб. – Минск, 2015. – 229 с.
2. **Мамедова, Д.** Обратный франчайзинг – что было, а что реальность / Д. Мамедова // Портал Franshisa.ru [Электронный ресурс]. – 2012. – Режим доступа : http://franshiza.ru/article/read/obratny_franchising/. – Дата доступа : 17.07.2015.
3. **Выгодна** ли франшиза? Преимущества обратного франчайзинга // X5 Retail Group. Официальный сайт [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://fr.x5.ru/info/the-advantages-of-back-franchising/>. – Дата доступа : 17.07.2015.
4. **Обратный** франчайзинг // ООО «Экспрессритейл». Официальный сайт [Электронный ресурс]. – 2012. – Режим доступа : http://www.x5-express.ru/how_to_become_a_partner/contact_franchise.php. – Дата доступа : 17.07.2015.
5. **Франшиза** продуктового магазина «Пятерочка» // Coolidea: журнал идей для бизнеса. Официальный сайт [Электронный ресурс]. – 2012. – Режим доступа : <http://coolidea.ru/franchising/foodstore/pyaturochka/>. – Дата доступа : 17.07.2015.
6. **Франчайзинг** на 5-ку // Arendator.ru/Legal services : спецпроект информационно-аналитического портала Arendator.ru. Официальный сайт [Электронный ресурс]. – 2012. – Режим доступа : <http://legal.arendator.ru/interview/318/>. – Дата доступа : 24.07.2015.
7. **В плену** у колбасы // АО «Коммерсантъ». Официальный сайт [Электронный ресурс]. – 2012. – Режим доступа : <http://www.kommersant.ru/doc/1891371>. – Дата доступа : 11.04.2016.

Получено 22.04.2016 г.