

УДК 339.37

О.С. ВАСИЛЬЕВА,

аспирант

Российский государственный торгово-экономический университет, г. Казань

СПЕЦИФИКА РЕАЛИЗАЦИИ ФРАНЧАЙЗИНГА В КРУПНЫХ ТОРГОВЫХ СЕТЯХ НА ОТЕЧЕСТВЕННОМ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОМ РЫНКЕ

В статье предпринята попытка анализа вопроса применения франчайзинга как инструмента развития современной розничной торговли, а также рассмотрены возможные направления успешной реализации франчайз-проекта в целях расширения присутствия России на высокоприбыльных мировых рынках.

Ключевые слова: франчайзинг; франшиза; экономика; предприятие; конкурентоспособность; исследования.

В настоящее время в России последовательно осуществляется стратегический курс на проведение реальных экономических преобразований и переход к социальному государству через рыночную экономику. Рыночные отношения существуют только там, где имеют место многообразие форм собственности, различные юридически независимые и обособленные друг от друга и в то же время экономически связанные между собой общественным разделением труда хозяйствующие субъекты. Многообразие этих форм собственности складывается не сразу, а постепенно, требуя использования переходных форм присвоения и форм хозяйствования (прежде всего, арендных).

С началом перестройки внедрение арендных отношений в государственную систему хозяйствования, сложившуюся в нашей стране более чем за 70 лет, рассматривалось как одно из важнейших направлений экономической реформы [1].

Как показывает мировой опыт, в создании эффективных бизнес-структур в современной экономике прослеживаются две основные тенденции: в среднем и крупном бизнесе – это реструктуризация (трансформация организационных структур в направлении децентрализации с образованием бизнес-единиц с высокой степенью автономности в отношении принятия управленческих решений в сфере текущих операций); в малом бизнесе – это интеграционные процессы со средним и крупным бизнесом, открывающие доступ малому бизнесу не только к более совершенным технологиям, но и дающие возможность работы под известной торговой маркой. Один из вариантов структурных преобразо-

ваний, сочетающих в себе одновременно обе тенденции – создание франчайзинговых сетей, объединяющих предприятия малого и крупного или среднего бизнеса, ориентированных на производство низкодифференцированной продукции массового спроса.

Известно, что в 90-х гг. XX в. с зарождением частного предпринимательства в России появляются первые компании, функционирующие на основе такой специфической формы арендных отношений, как франчайзинг. Давно получивший широкое признание в странах с развитой экономикой, франчайзинг в России только начинает развиваться. Франчайзингу как мощному инструменту привлечения реальных инвестиций в экономику страны, создания рабочих мест, формирования малого и среднего бизнеса отводится одна из ведущих ролей в современной экономике России [2].

В настоящее время использование концепции франчайзинга позволяет предприятиям торговли достичь целей, направленных на максимизацию дохода. Внедряются инновационные стратегические планы, обусловленные необходимостью нивелировать риски в данной сфере деятельности и способствовать повышению конкурентоспособности предприятий торговли. Безусловно, это реализуется за счет создания и внедрения эффективной стратегии.

Формирование методики повышения эффективности франчайз-проекта в крупных торговых сетях возможно, на наш взгляд, в условиях применения системного подхода, а именно применения методики анализа иерархий [2, с. 37]. Данная

методика признана наиболее детализированной и формализованной методикой экспертных оценок. Неоднократно доказав свою максимальную эффективность при использовании в процедуре принятия стратегических решений во многих сферах деятельности, она широко распространилась в зарубежных странах.

Предлагаемая методика «Аксиоматика МАИ» базируется на построении проблемы и ее выражении в качестве иерархической системы, проведении попарных сравнений позиций каждой ступени иерархии и расчета коэффициентов их роли с учетом вычисления комбинированного весового коэффициента с целью выбора эффективного варианта. Кроме того, на базе МАИ можно провести оценку прогнозируемой эффективности стратегии франчайзингового проекта.

На наш взгляд, алгоритм формирования методики повышения эффективности франчайз-проекта в крупных торговых сетях должен включать стадии, представленные на нижеследующем рисунке.

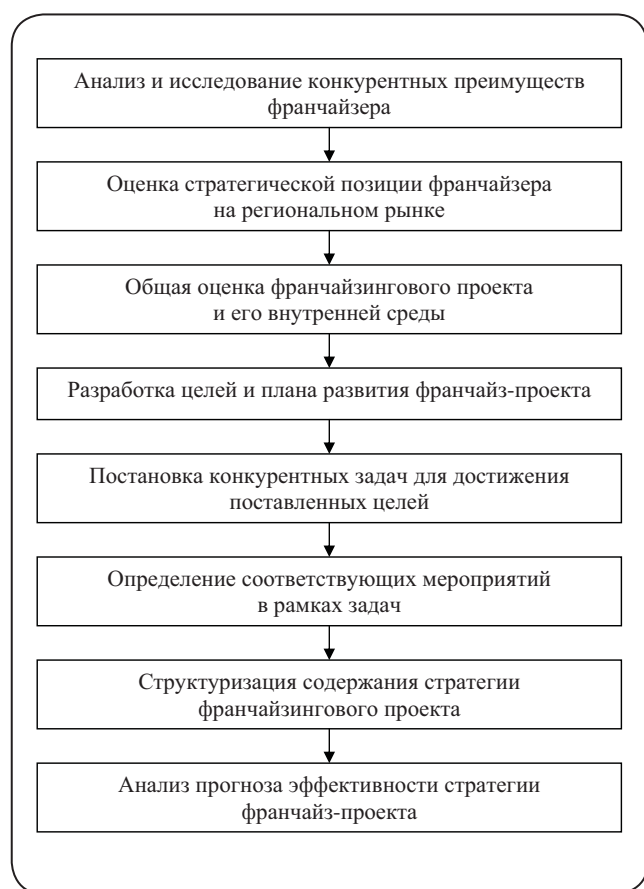


Рис. Стадии формирования стратегии эффективного развития франчайзинга в крупных торговых сетях

Следует отметить, что существенную роль для франчайзеров при разработке эффективной стратегии франчайзинга крупных торговых сетей играет анализ и исследование конкурентных преимуществ франчайзера. В результате такого исследования франчайзеры оценивают преимущества и недостатки аналогичной сферы деятельности конкурентов, изучая динамику их развития.

Безусловно, в данной ситуации необходимо, на наш взгляд, раскрыть основные показатели, характеризующие сильные и слабые стороны конкурентов, а именно:

- вид франчайзинга;
- реализуемый ассортимент товаров и перечень оказываемых услуг;
- специфика обслуживания субъектов франчайзинга (франчайзи, покупателей товаров);
- территориальное расположение будущей торговой сети;
- организация продвижения товаров и услуг (реклама и PR);
- наличие опыта и степень квалифицированности работников.

Кроме того, при разработке рациональной стратегии франчайзинга для крупных торговых сетей следует принимать во внимание параметры, характеризующие стратегическую позицию франчайзера на региональном рынке. Нельзя отрицать существенное значение информационной базы, получаемой от франчайзи в процессе анализа структуры франшизы.

Данный факт подтверждается тем, что потенциальные инвесторы (франчайзи) принимают решение о покупке франшизы, основываясь на определенных показателях. В данной ситуации, по нашему мнению, ключевыми показателями являются:

- используемый вид франчайзинга;
- признание покупателями торговой марки и опыт работы в данной сфере франчайзера;
- направление деятельности и реализуемый ассортимент товаров франчайзера;
- консультационная помощь по всем бизнес-процессам, связанным с работой магазина франчайзи;
- инвестиции в открытие стандартного магазина (величина паушального взноса, размер суммы роялти и других дополнительных платежей, порядок их оплаты);

- перспективы открытия магазинов франчайзи на региональном рынке;
- требования франчайзеров к территориальному расположению магазинов франчайзи, к зонированию и масштабу торговых площадей;
- рекламная поддержка и PR-услуги франчайзи;
- степень контроля соблюдения стандартов фирменной торговли франчайзера.

Вышеуказанные показатели характеризуют основную базу требований потенциальных инвесторов к франчайзинговой деятельности.

Кроме того, потенциальные франчайзи по мере формирования франчайзинговой сети должны решить такие проблемы, как эффективное управление персоналом, организация обслуживания покупателей, ассортиментная политика и другие. Для франчайзи существенное значение имеют следующие критерии:

- квалифицированное обучение персонала магазина франчайзи технологиям мерчендайзинга и технологиям продаж франчайзинговой сети;
- консультирование по формированию заказа и рациональной организации поставок товаров;
- формирование широкого и полного ассортимента товаров;
- своевременная реализации единого плана рекламных мероприятий;
- повышение квалификации персонала магазинов франчайзи;
- наличие бонуса на открытие предприятия фирменной торговли, например, в виде бесплатной рекламной продукции, а также системы поощрительных скидок;
- наличие «якорных» арендаторов из числа национальных и известных международных брендов.

На наш взгляд, перспективным направлением деятельности франчайзеров является формирование условий, при которых потенциальные франчайзи оценивают свою позицию в сфере франчайзинга как наиболее прибыльную. Безусловно, в случае несоответствия заявленных требований франчайзи возникает ситуация, способствующая нарушению взаимоотношений с франчайзером. В свою очередь, это влечет за собой негативные последствия для франчайзера (потерю запланированного дохода; возникновение конфликтов, способствующих расторжению соглашения с франчайзи; снижение репутации).

Существенное значение при формировании эффективной стратегии франчайзинга в крупных торговых сетях имеет наличие полной и достоверной информации о специфике внутренней среды. С этой целью необходимо организовать комплексную оценку состава франшизы, подготовку SWOT-анализа франчайз-проекта (анализ сильных и слабых сторон), который необходимо проводить на базе ключевых критериев эффективности, обуславливающих положительный результат деятельности франчайзеров. Целесообразно также осуществлять сопоставление данных критериев с показателями, характеризующими франчайзеров и проводить оценку подобных показателей у конкурентов.

Таким образом, по нашему мнению, методика повышения эффективности франчайзинга должна быть структурирована в систему, и состоять из трех основных подсистем, обеспечивающих эффективную работу франчайзеров (табл. 1).

Очевидно, что подбор и анализ ключевых критериев повышения эффективности франчайзинговой деятельности в крупных торговых сетях могут организовывать как квалифицированные сотрудники данных торговых предприятий, так и сторонние специалисты в лице экспертов. Чтобы определить значение ключевых критериев эффективности, следует использовать наиболее распространенные методики экспертных оценок и ранжирование. Схема применения этих методов следующая: фиксируется значение каждого критерия, и при ранжировании сумма рангов должна быть равна единице. Анализ сильных и слабых сторон франчайзинга определяется по шкале от 1 до 10 (соответственно 1 – минимальное значение, 10 – максимальное).

При формировании методики необходимо определить цели и тактики развития франчайзинговой деятельности. Анализ работы исследователей в области франчайзинга показал, что в качестве ведущих целей чаще всего выделяют: увеличение объема продаж, утверждение и закрепление торговых марок на рынке. Следовательно, франчайзинг в крупных торговых сетях оказывается изолированным от нужд и потребностей покупателей товаров и услуг и направленным на получение недолговременного финансового эффекта. На наш взгляд, система франчайзинга в крупных торговых сетях должна быть построена на базе целей, ориентированных на обеспечение

Таблица 1

Ключевые критерии повышения эффективности франчайзинга*

Элемент системы	Характеристика ключевых критериев эффективности
1. Подсистема	Уровень поддержки на стадии открытия и работы магазинов франчайзинговой сети; рациональное месторасположение магазинов с учетом наличия крупных транспортных развязок для удобства покупателей; дизайн-проект магазинов, применение мерчендайзинга; механизация и автоматизация учета торговой деятельности магазинов франчайзи; организация продвижения продукции франчайзерами: реклама и PR-компания; обеспечение правилами и стандартами обслуживания покупателей и своевременный контроль за их исполнением
2. Подсистема	Широта и глубина реализуемого ассортимента товаров; высокое качество реализуемых товаров; оформление и дизайн товаров; безопасность и надежность товаров в применении; своевременное пополнение и обновление ассортимента товаров; соответствие реализуемых товаров спросу покупателей
3. Подсистема	Наличие и величина обязательных и дополнительных платежей: размер паушального взноса, суммы роялти, процент торговых наценок и др.; условия и порядок оплаты данных платежей; бонус на открытие предприятия, различная система скидок и других льгот.

*Источник: составлено автором.

развития предприятия и повышения его конкурентоспособности. Очевидно, что реальные цели должны отвечать определенным требованиям: ориентированность во времени, конкретность, объективность, измеримость, достижимость, непротиворечивость и взаимодополняемость.

Безусловно, при формировании методики повышения эффективности франчайзингового

предприятия следует оценить и тактики развития франчайз-проекта (табл. 2).

Необходимо выделить понятия, характеризующие основные направления методики повышения эффективности франчайзинга в торговых сетях. Трансформация – это качественное развитие аспектов франчайзинговой деятельности, наиболее эффективных относительно конкурентного

Таблица 2

Содержание методики повышения эффективности франчайзинга в крупных торговых сетях*

Тактики развития франчайзинговой деятельности				
Направление деятельности	Трансформация	Приращение	Совершенствование	Оптимизация
1. Управление рекламой	повышение узнаваемости торговой марки за счет крупных рекламных компаний	участие франчайзоров в различных выставках, ярмарках	проведение региональных рекламных компаний за счет денежных средств франчайзи	сокращение рекламной деятельности
2. Управление ассортиментом товаров и услуг	включение в ассортимент новых товарных групп и услуг, в том числе, собственное производство	реализация стандартного ассортимента товаров по более низким ценам, чем у конкурентов	структуризация ассортимента товаров, в том числе и внедрение более рентабельных товаров и услуг	специализация магазинов
3. Управление обслуживанием франчайзи и покупателей товаров	повышение объема услуг и внедрение инновационных	расширение штата сотрудников задействованных в обслуживании франчайзи	улучшение системы оказания услуг франчайзи: обучение, мотивация персонала	переход на стандартные формы обслуживания
4. Территориальное развитие	разработка новых форматов магазинов франчайзи	внедрение форматов магазинов с расширенной торговой площадью, организация прироста количества франчайзи	открытие магазинов франчайзи в более выгодных торговых зонах	выявление неэффективных франчайзи и расторжение соглашения с ними
5. Финансовое управление	льготное кредитование франчайзи	введение новых видов обязательных и дополнительных платежей	улучшение системы финансовых отношений с франчайзи на основе анализа показателей их деятельности	сокращение деятельности неэффективных франчайзи

*Источник: составлено автором.

окружения. В торговых сетях, на наш взгляд, при данной тактике сохраняется численность франчайзи и структура управления системой франчайзинга. В данной ситуации для франчайзеров актуальны такие цели, как повышение узнаваемости их торговой марки, расширение номенклатуры услуг для франчайзи.

Приращение представляет собой рост количества потенциальных франчайзи, который обеспечивает франчайзерам рост масштабов территориального развития. Данная позиция предопределяет и цели франчайзеров, направленные на разработку и внедрение инновационных форматов магазинов франчайзи. В результате повышаются требования франчайзеров к масштабам площадей и месторасположению магазинов франчайзи. Совершенствуются и развиваются до среднего уровня менее эффективные по сравне-

нию с конкурентами аспекты франчайзинговой деятельности. Следовательно, для франчайзи первостепенное значение имеют стабильная система обслуживания и высокое качество услуг

Очевидно, что основным направлением оптимизации эффективной франчайзинговой деятельности является выявление и сокращение неэффективных с позиции франчайзинга направлений деятельности. Например, для франчайзеров, ориентированных на удержание позиций на рынке, необходимо расторжение договоров с неэффективными франчайзи.

Список литературы

1. Васильев Н.Н. Франчайзинг и особенности его развития в России // *Финансы*. – 2006. – № 2. – С. 15–19.
2. Панюкова В.В. Преимущества и недостатки применения франчайзинга для российских предприятий // *Маркетинг в России и за рубежом*. – 2004. – № 6. – С. 36–43.

В редакцию материал поступил 21.11.11

Информация об авторе

Васильева Ольга Сергеевна, аспирант, Российский государственный торгово-экономический университет
Адрес: 420111, г. Казань, ул. Кремлевская, 25, тел.: (843) 518-47-97
E-mail: olenka-kazan@mail.ru

O.S. VASIL'EVA,

Post-graduate student

Russian State University for Trade and Commerce, Kazan

FEATURES OF FRANCHISING REALIZATION IN LARGE TRADE NETWORKS IN THE RUSSIAN CONSUMER MARKET

The article makes an attempt to analyze the issue of franchising implementation as a tool of the modern retail trade development, and views the possible directions of a franchise project successful realization in order to promote Russia on highly profitable world markets.

Key words: franchising; franchise; economy; enterprise; competitiveness; research.

References

1. Vasil'ev N.N. Franchaizing i osobennosti ego razvitiya v Rossii, *Finansy*, 2006, No. 2, pp. 15–19.
2. Panyukova V.V. Preimushchestva i nedostatki primeneniya franchaizinga dlya rossiiskikh predpriyatii, *Marketing v Rossii i za rubezhom*, 2004, No. 6, pp. 36–43.

Information about the author

Vasil'eva Olga Sergeyevna, post-graduate student, Russian State University for Trade and Commerce
Address: 25 Kremlyovskaya Str., Kazan 420111, tel.: (843) 518-47-97
E-mail: olenka-kazan@mail.ru