

ФРАНЧАЙЗИНГ – ЕФЕКТИВНИЙ СПОСІБ ОРГАНІЗАЦІЇ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ ТА СТИМУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ РЕГІОНІВ

FRANCHISING AS AN EFFECTIVE WAY OF RETAIL ORGANIZATION AND STIMULATION OF REGIONS' ECONOMIC DEVELOPMENT

Віктор КОРСАК,
компанія «Наш Край Group», Луцьк



Victor KORSAK,
The Nash Kraj Group Company, Lutsk

Забезпечення сталого розвитку регіонів є одним із пріоритетних завдань сучасності, тому пошук інструментів, за допомогою яких можна реалізувати процес сталого розвитку, набуває дедалі більшого значення. Одним із таких інструментів на даному етапі розвитку світової економіки, на нашу думку, є франчайзинг. Важливість його імплантації як форми бізнесу полягає в тому, що, з одного боку, він реально може протистояти глобалізаційним процесам та монополізації економіки, які на сьогодні є одними з найбільших проблем розвитку регіонів України. З другого боку, він здатен виконувати ряд таких важливих функцій, як розвиток регіонального підприємництва, створення робочих місць, збільшення сплати податків до місцевих бюджетів, стимулювання розвитку регіональних виробників та входження різноманітних галузей до економічних кластерів регіону. Слід зауважити, що особливо актуальним є впровадження франчайзингу в ритейл, оскільки дана галузь є важливою для економіки всіх без винятку регіонів, окрім того вона відіграє прогресивну соціальну роль у кожному з них.

Дослідженням франчайзингу як форми ведення бізнесу присвячено велику кількість праць вчених-економістів. Проте на сьогодні недостатньо дослідженим є питання ефективності франчайзингу в роздрібній торгівлі, тобто його ефективність як для бізнесу в цілому, так і для задоволення потреб жителів регіону зокрема, що має важливе значення для забезпечення принципів сталого розвитку регіонів.

Метою статті є дослідження ефективності функціонування франчайзингових підприємств у роздрібній торгівлі шляхом зіставлення показників, які характеризують їх успішність, з аналогічними торговельними об'єктами, які використовують інші форми організації бізнесу.

Термін «франчайзинг» походить від англійського слова «franchising», одне зі значень якого – право, привілей. Сучасні підходи до встановлення сутності дефініції франчайзингу певною мірою різняться. Так, на думку І.Дибач, франчайзинг – це спосіб кооперування, за якого франчайзер (продавець – відома фірма) передає франчайзі (покупцю – спеціально утвореній за участю франчайзера фірмі) право на використання своєї торгової марки, яка є важливою для бізнесу покупця, а також своє ноу-хау, і який передбачає безперервне вливання необхідних активів у франчайзингові підприємства [1].

О.Новосельцев стверджує, що франчайзинг передбачає створення широкої мережі однотипних підприємств, які мають єдину торговельну марку (бренд), однакові умови, стиль, методи і форми продажу товарів, надання послуг; найважливішими з них є: єдині вимоги до якості товарів (послуг),

єдині ціни, які встановлюються й регулюються централізовано [2].

На думку В.Рудашевського, франчайзинг – це форма стратегічного альянсу, яка дозволяє головній фірмі розвиватися швидше та з меншими капіталовкладеннями, ніж при використанні традиційних способів організації та здійснення бізнесової діяльності, а підприємцю, який приєднується до відповідної франчайзингової системи, зменшити свої ризики [3].

Г.Короленко вважає, що франчайзинг є обміном перевіреної на практиці концепції ведення бізнесу з порівняно відомою торговельною маркою, якою володіє франчайзер, на частину прибутку франчайзі [4].

Франчайзинг також розглядають як ефективну систему організації та ведення бізнесу, що базується на використанні відомого товарного знаку, спеціалізованого обладнання, особливостях технології, навчанні персоналу підприємства та отриманні консультацій протягом всієї бізнесової діяльності [5].

О.Сулаєвич описує франчайзинг як узгоджене поєднання знань, навичок, торговельної марки франчайзера та капіталу та підприємницької енергії тримача франшизи [6].

Іноді франчайзинг визначають як угоду, за якої одна сторона (правовласник) зобов'язується передати іншій стороні (користувачеві) за винагороду на визначений строк або безстроково право на використання в її підприємницькій діяльності комплексу виключних прав: право на фірмове найменування і (або) комерційне позначення правовласника, на комерційну інформацію, що охороняється законом, а також інші передбачені угодою об'єкти виключних прав, зокрема знаки для товарів або послуг [7].

Франчайзингова асоціація Великої Британії (British Franchise association) дає визначення франчайзингу як видачу ліцензії франчайзером (великою компанією) франчайзі (малій фірмі) на взаємовигідних умовах.

На нашу думку, франчайзинг – це співпраця групи компаній, одна з яких володіє позитивним досвідом організації певного бізнесу та торговельною маркою (франчайзер) і передає цей досвід іншим компаніям (франчайзі) за винагороду (роялті),

що забезпечує економічну вигоду для всіх учасників групи за рахунок ефекту масштабу та синергії навичок франчайзера з інтерпретерськими здібностями франчайзі.

Світовий досвід доводить, що франчайзинг як спосіб функціонування бізнесу активно використовується в багатьох країнах. На даний момент основними країнами, які задають тренди розвитку даної форми бізнесу, є США, Франція, Німеччина, Великобританія. Ефективність франчайзингу пояснюєть-

На основі світового досвіду доведено ефективність франчайзингу як способу організації бізнесу. Порівняно ефективність функціонування роздрібних торговельних організацій франчайзі, франчайзерів та незалежних операторів. Встановлено закономірність між площею торговельного закладу у форматі «магазин біля дому» та його ефективністю. Висвітлено причини успішності франчайзингу в роздрібній торгівлі регіону.

On the basis of the international experience the effectiveness of franchising as a way of business is grounded. The effective functioning of franchise retail organizations, franchisers and independent operators are compared. It is established the regularity between trade area of the business in format «convenience store» and its efficiency. The reasons of retail franchising success are ascertained.

ся збіганням інтересів як франчайзера та франчайзі, так і місцевої влади, на території якої реалізується бізнес-проект.

А.Устюжанін вважає, що франчайзинг – це ефективна система, що дозволяє малому бізнесу в найкоротші терміни підвищити свою репутацію і статус, а більшим компаніям підтвердити свою значущість на ринку й примножити капітал.

Американські франчайзери стверджують, що найбільш вигідним способом виходу на зарубіжний ринок є розвиток франчайзингових мереж. Це дозволяє знизити ризики та забезпечити просування на ринок, залучаючи регіональний приватний капітал.

Також вчений підкреслює значущість франчайзингових технологій в умовах економічного спаду, які можна розглядати як ефективний інструмент виходу з кризи й розвитку світової економіки [8].

Франчайзинг розвивається в різних регіонах по-різному, це залежить від країни, звичаїв, культури, соціально-економічних особливостей, ступеня розвитку держави.

Комерційні організації деяких країн надають перевагу франчайзингу в галузі обслуговування (Великобританія, Німеччина), інші – в галузі торгівлі (Франція). Водночас у певних галузях бізнес-діяльності франчайзингу фактично не існує [9].

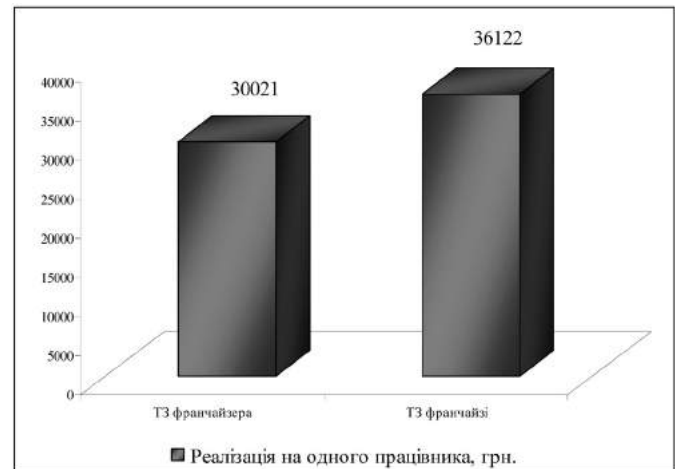
Франчайзинг є новою індустрією в центральних і південно-східних європейських країнах. Лідерами у впровадженні франчайзингових систем в цьому регіоні є Чехія, Угорщина, Польща та Румунія. Тут спостерігаються достатньо високі темпи розвитку франчайзингу в роздрібній торгівлі та сфері послуг. Серед країн колишнього Радянського Союзу найбільших успіхів у впровадженні франчайзингу досягли Росія та Україна. Так, успішно функціонують не лише західні франчайзингові проекти, а й місцеві. Ними розробляються унікальні франчайзингові програми, що задовольняють потреби та ментальні особливості регіонів країни, що має важливе значення, враховуючи виражену полірегіональність цих країн. Наприклад, у Росії суттєвих успіхів у галузі ритейлу досягли такі компанії, як «Х5», «Патерсон», «Мосмарт», «Копійка». В Україні значних успіхів у реалізації франчайзингової бізнес-моделі розвитку ритейлу досягла мережа «Наш Край», яка на сьогодні налічує 67 франчайзингових проектів.

Таким чином, дана форма кооперації набуває у світовій економіці все більшого значення. За даними Міжнародної асоціації франчайзингу, франчайзинг використовується вже більш ніж у 170 країнах, а у США, за даними експертів Всесвітньої організації інтелектуальної власності (ВОІВ), товарообіг на умовах франчайзингу становить 32% всієї роздрібно торгівлі.

Підтвердженням того, що франчайзинг став ефективним способом ведення бізнесу, є велика кількість іноземних досліджень. Так, Міжнародна асоціація франчайзингу стверджує, що середня рентабельність інвестицій за перші 10 років роботи для незалежних підприємств становить близько 300%. Для компаній, що працюють в рамках франчайзингових угод, – понад 600%.

Успішність розвитку франчайзингу пояснюється також його високою стійкістю до різноманітних впливів, особливо важливим це є на етапі зростання. Зокрема, за даними фірми «Mr.Doors Home Inc.», у США через 5 років діяльності виживають 23% приватних підприємств, а після десяти років їх залишається лише 18%, тоді як серед підприємств, що працюють за системою франчайзингу, через п'ять років розпадається лише 8 підприємств зі 100, а через десять років – 10 зі 100, а з усіх незалежних компаній, що створюються у світі, протягом 3 років банкрутують у середньому близько 90%, тоді як для франчайзингових компаній ця цифра становить менше 10% [10].

Рис. 1. Сума реалізації на одного працівника в торговельних закладах франчайзера та франчайзі



В економічній літературі є велика кількість підтверджень щодо ефективності франчайзингу як форми організації бізнесу, проте практично відсутні дослідження, за рахунок чого досягається така висока його результативність, зокрема в роздрібній торгівлі. Нами було проведено аналіз функціонування 45 торговельних закладів, які належать франчайзі, та зіставлено із 22 аналогічними закладами, які належать франчайзеру, та 35 незалежними торговельними закладами, які не відносилися до жодної з роздрібних мереж. До вибірки увійшли торговельні заклади площею від 150 до 250 м², які розміщувалися в межах міста, приблизно з однаковою насиченістю торговельних зон та інтенсивністю людинопотоків. Всі заклади відповідно до існуючих класифікацій можна віднести до формату «магазин біля дому».

Досліджувалися такі показники, як сума реалізації на 1 м², сума реалізації та кількість чеків на одного працівника, % крадіжок та % витрат на зарплату від загального обороту, оборотність залишків.

При аналізі суми реалізації, що припадає на одного працюючого в торговельному закладі (ТЗ) франчайзера та франчайзі, було встановлено, що вона є вищою у франчайзі на 20,32% порівняно з аналогічним показником франчайзера (рис. 1).

На нашу думку, є кілька причин такої суттєвої різниці: по-перше, власник частину функцій виконує особисто, по-друге, постійне перебування власника в торговельному закладі є серйозним мотиваційним фактором для підвищення продуктивності праці решти працівників, що є ментальною особливістю найманого персоналу.

Проаналізувавши реалізацію на квадратний метр площі у торговельних закладах, що належать оператору та його франчайзинговим партнерам, було встановлено, що вона є вищою у франчайзі і становить 3862 грн./м², а у франчайзера – 3398 грн./м², тобто різниця дорівнює 13,66% (рис. 2).

При глибшому дослідженні причин такої різниці в ефективності функціонування магазинів було виявлено кілька факторів, які, на нашу думку, є визначальними. Один з них – це краща адаптація асортименту у франчайзі до особливостей уподобань споживачів торговельної зони. Зрозуміло, що і у франчайзера, і у франчайзі впроваджені категорійний менеджмент, за допомогою якого здійснюється управління асортиментом, проте у франчайзі частка локальних виробників в асортименті є вищою, що забезпечує додаткову унікальність торговельних закладів, причому це дозволяє конкурувати таким магазинам не лише з аналогічними в організованому роздрібі, а й з ринками, оскільки власне цей асортимент зна-

Рис. 2. Сума реалізації, що припадає на м² торговельної площі у закладах франчайзера та франчайзі

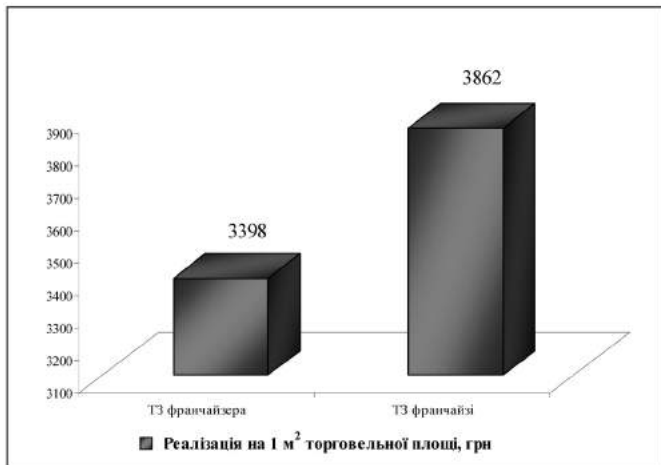


Рис. 3. Кількість чеків, яка припадає на одного працівника у франчайзі та франчайзера

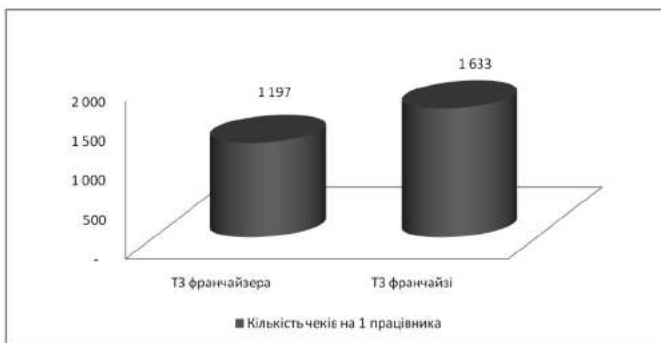
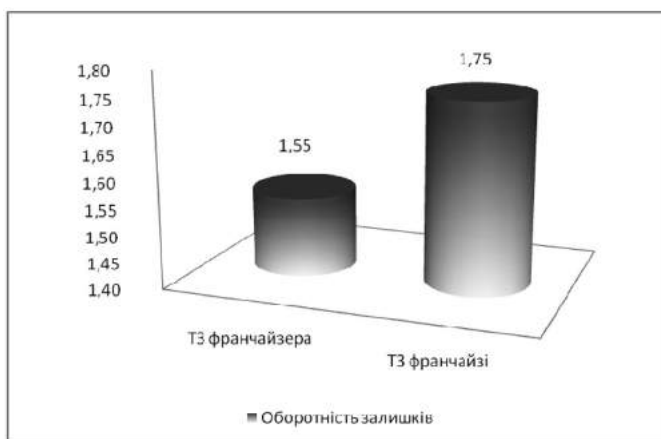


Рис. 4. Оборотність залишків у торговельних закладах франчайзера та франчайзі



чна частина жителів торговельної зони купує на ринках. Крім того, франчайзі є більш мобільними при зміні асортиментної матриці. Так, при появі якихось новинок у конкурентів (це стосується в першу чергу місцевих виробників) вони швидко їх упроваджують. У мережевого оператора цей процес може займати тижні, а то й місяці, окрім того з огляду на логістичні проблеми взагалі частина товарів, які виробляються локальними виробниками, не включається в асортимент.

Окрім того, на підвищення ефективності торговельних закладів франчайзі суттєво впливають комунікації, які розвиваються між власником та його працівниками із жителями торговельної зони, які забезпечують наявність вираженої

Рис. 5. Рівень крадіжок (забудькуватості недоброчесних покупців)

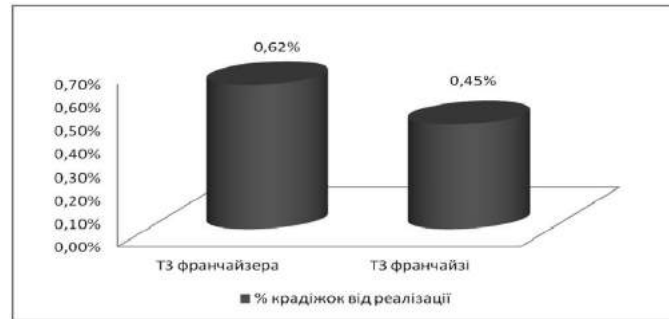
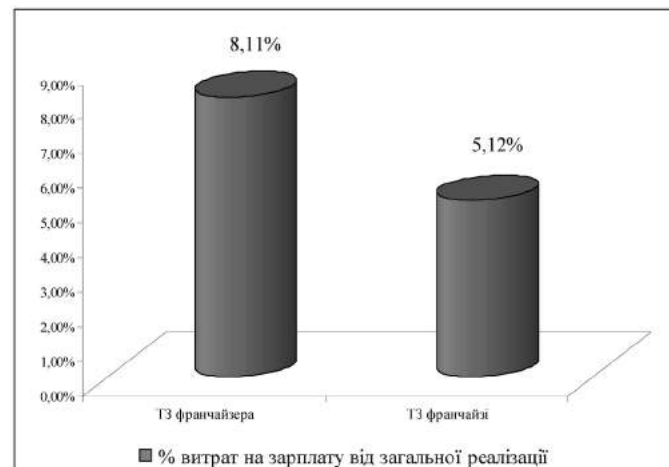


Рис. 6. Частка заробітної плати у витратах торговельних закладів



лояльності, яку важко відтворити на рівні роздрібного оператора та системно тиражувати.

При аналізі кількості чеків, що припадає на одного працівника за робочу зміну, було встановлено, що працівники франчайзі обслуговують більшу кількість покупців. Причиною такого парадоксального явища, на нашу думку, є вища продуктивність праці у торговельних закладах, які працюють на договорах франчайзингу, а також краща оптимізація штатів за рахунок об'єднання частини бізнес-процесів та часткового управління в «ручному режимі», що важко реалізувати в умовах системного бізнесу (рис. 3).

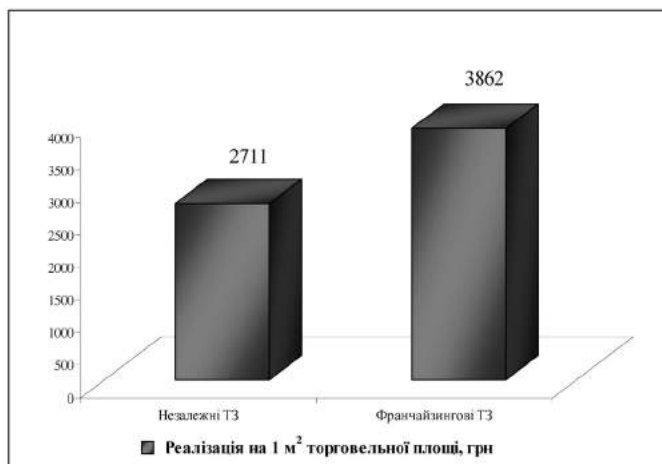
При порівняльному аналізі суттєву різницю було встановлено між показниками оборотності у торговельних закладах франчайзера та франчайзі. Якщо оборотність у франчайзера становила 1,5, то у франчайзі – 1,75, що при середньому залишку в «магазині біля дому» 250 000 грн. дає економію в інвестиціях у товар орієнтовно на рівні 60 000 грн. Це є значною сумою, враховуючи те, що загальні інвестиції у відкриття такого закладу залежно від площі в середньому становлять 250 000 – 350 000 грн., тобто 15-20% загального бюджету (рис. 4).

Ефективність франчайзингу як форми ведення бізнесу в роздрібній торгівлі було також встановлено при аналізі витратної частини бюджету торговельних закладів. Так, відсоток крадіжок у франчайзі є нижчим більш ніж на чверть, що дає економію за рік при середній реалізації 5 000 000 грн. приблизно 12 000 грн. (рис. 5).

Різниця у витратах на заробітну плату є ще суттєвішою і сягає понад 3%, що в масштабах року становить економію коштів орієнтовно 150 000 грн., які можуть бути використані як для виплати дивідендів та поліпшення соціального забезпечення працівників, так і реінвестовані в бізнес (рис. 6).



Рис. 7. Сума реалізації на м² у незалежних торговельних закладах та тих, які працюють за договорами франчайзингу



Таким чином, при порівнянні ефективності франчайзингових торговельних закладів із торговельними закладами роздрібних операторів було встановлено, що у форматі «магазин біля дому» середня площа, яких становить 150–250 м², більш економічно ефективними є магазини, які працюють за договорами франчайзингу.

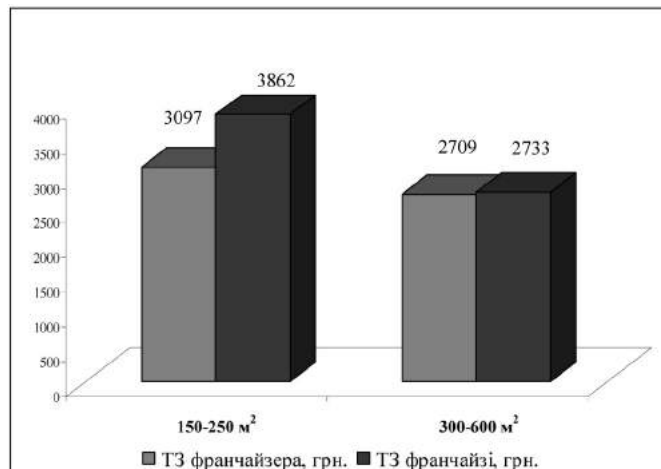
Окрім того, був проведений порівняльний аналіз між торговельними закладами, які працюють за договорами франчайзингу, та незалежними магазинами у форматі «магазин біля дому», торговельна площа яких становила 50-150 м². Було встановлено, що торговельні точки, в основу управління яких покладено модель франчайзингу, продають продукції з розрахунку на м² більше, ніж ті, які не входять до горизонтально інтегрованих франчайзингових об'єднань. Так, якщо перші продають 3862 грн./м², то другі лише 2711,33, різниця становить 42,4%, що свідчить про значну перевагу в ефективності діяльності франчайзингових роздрібних торговельних закладів, порівнюючи їх з незалежними (рис. 7). Причиною такої різкої різниці є кращі закупівельні ціни та відповідно й ціни реалізації, які мають магазини, що працюють за договорами франчайзингу, а також комплекс навичок, які здобуває менеджмент при співпраці з франчайзером, зокрема в ціноутворенні, категорійному управлінні асортиментом, мерчандайзингу, створенні лояльності споживачів.

Слід вказати на ще одну особливість, яка була нами встановлена в результаті дослідження, – це наявність від'ємних корелятивних зв'язків між реалізацією на м² площі та площею торговельного закладу (коефіцієнт кореляції -0,55), що свідчить про наступне: для успішної реалізації даного формату не потрібно надто великих площ, а навпаки, чим вони менші – тим бізнес є ефективнішим. Тобто концепцію «магазину біля дому» слід будувати на принципі достатності задоволення потреб споживачів торговельної зони при оптимальній кількості площі торговельного закладу, що забезпечить мінімальну кількість ресурсів, необхідних для запуску проекту та подальшу ефективність закладу в процесі експлуатації. Це робить дану галузь доступною для малого й середнього бізнесу, стимулює посилення його ринкових позицій, що в свою чергу є необхідною умовою сталого розвитку економіки регіону.

Нами також було досліджено показники ефективності функціонування торговельних закладів із площею 300 – 600 м² (рис. 8), зокрема суму реалізації на м² торгової площі.

При аналізі було встановлено відсутність достовірної різниці в показниках та верифіковано корелятивні зв'язки, які вказували на вищу ефективність торговельних закладів, які мають менші площі. З даних гістограми також впливає, що

Рис. 8. Сума реалізації на м² в залежності від площі торговельного закладу у франчайзерів та франчайзі



впровадження франчайзингу як форми організації бізнесу в роздрібній торгівлі є ефективним при відкритті магазинів як із торговельною площею 15-250 м², так і 300-600 м², проте слід зазначити, що франчайзі досягають кращих результатів при управлінні меншими площами.

ВИСНОВКИ

З вищеведеного дослідження можна зробити висновок, що оптимальним шляхом розвитку роздрібною торгівлі у форматі «магазину біля дому» є франчайзингова модель організації бізнесу. Так, з одного боку, внаслідок синергії наявності безпосередньо в торговельному закладі власника та технологій і системного підходу роздрібною оператором франчайзера досягається вища ефективність функціонування бізнесу, ніж у самого оператора, з другого боку, дані конкурентні переваги забезпечують значно кращі показники ефективності, які досягають незалежні власники торговельних закладів. Тобто розвиток франчайзингу є одним із перспективних шляхів, які можуть забезпечити посилення позиції малого та середнього бізнесу в регіоні, а це має позитивний вплив як на розвиток продуктивних сил, так і на економіку регіону в цілому.

ЛІТЕРАТУРА

1. Дыбач И.Л. Систематизация форм экономической интеграции небольших предприятий / И.Л. Дыбач // Актуальные проблемы экономики. – 2009. – Выпуск 2(92). – С. 70-78.
2. Новосельцев О.В. Оценка коммерческой концессии / О.В. Новосельцев // Бизнес Гид. – 2003. – № 4–6. – С. 4.
3. Рудашевский В.Д. Оптимальная стратегия развития франчайзинговой системы / В.Д. Рудашевский, М.А. Фурщик // Экономика и математические методы. – 1998. – Т.34, Выпуск 2. – С. 90.
4. Короленко В.Г. Франчайзинг: В бизнесе самостоятельно, но не в одиночку / В.Г. Короленко // Финансовый дневник ISSN. 1686-1148. – 2002. – № 2. – С. 3.
5. Андрощук Г.О., Денисюк В.П. Франчайзинг: особенности, типовые структуры, задачи развития / Г.О. Андрощук, В.П. Денисюк // Предпринимательство, хозяйство, право. – 1996. – № 10. – С. 44.
6. Клонирование бренда или франчи // Библиотека 12К. Попытки найти франч. – С. 2.
7. Шишка Р.Б. Договор франчайзинга / Р.Б. Шишка // Бизнес-информ. – 1996. – № 15. – С. 8.
8. Устюжанин А.А. Франчайзинг в России / А.А. Устюжанин // Вісник Московського університету. Серія 6. Економіка. – 2009. – №4(6). – С. 14-21.
9. Устюжанин А.А. Франчайзинг в зарубіжних країнах / А.А. Устюжанин // Світова економіка: нові тенденції у світовій економіці / За ред. д.е.н., професора О.А. Касаткіної, к.е.н. В.В. Градобоева – М.: МАКС Пресс, 2007. – С. 276-299.
10. Терехов В.І., Терехова О.В. Ефективність діяльності та аналіз світового досвіду франчайзингового бізнесу / В.І. Терехов, О.В. Терехова // Вісник МНТУ, серія «Економіка». – 2011. – № 2 (5). – С. 103-112.