

## 7.11. ПРАКТИКА ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ОБРАТНОГО ФРАНЧАЙЗИНГА И ЕЕ ОСОБЕННОСТИ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ

Магомедов Г.Д., к.э.н., профессор, доцент,  
кафедра международной торговли,

Автономная некоммерческая организация высшего  
образования «Институт международных  
экономических связей»;

Карпухин А.А., студент, кафедра торговой политики,  
Российский экономический университет  
им. Г.В. Плеханова, г. Москва

[Перейти на ГЛАВНОЕ МЕНЮ](#)  
[Вернуться к СОДЕРЖАНИЮ](#)

В данной статье рассматриваются понятия классического и обратного франчайзинга, а также особенности их применения в современных условиях. Исследуется опыт российских компаний, успешно применяющих схему обратного франчайзинга. Определяются тенденции и перспективы развития франчайзинга как фактора поддержки российского бизнеса. Исследуются особенности реализации товаров с использованием современных технологий на основе договора франчайзинга.

В настоящее время, в период санкций и экономической нестабильности, франчайзинг может стимулировать антикризисные процессы, способствовать повышению эффективности работы отечественных предпринимателей.

В настоящее время среди продуктовых ритейлеров Российской Федерации франчайзинговая модель развития бизнеса не является популярной. Единственным крупнейшим ритейлером, развивающим франчайзинговое направление, является X5 Retail Group.

При этом важно отметить, что франчайзинговая модель развития бизнеса успешно применяется компаниями из различных отраслей. Так, в РФ к 2008 г. насчитывалось всего 410 франчайзеров, а к 2016 г. их количество увеличилось почти в четыре раза и составило 1850 предприятий. Большая часть из них задействована в непродовольственной торговле (42%), в сфере оказания услуг населению (22%), в общественном питании (15%) [3]. Такая динамика позволяет говорить, что франчайзинг в экономике РФ становится важным фактором поддержки предприятий малого и среднего бизнеса.

Модель обратного франчайзинга является отвлечением от традиционной модели, которая обладает рядом особенностей. Так, при обратной франшизе на банковский счет франчайзера поступает 100% выручки, образованной франчайзи [1].

Модель обратного франчайзинга широко применяется в сфере торговли. Но из-за специфики спроса и конечной стоимости реализуемого товара обратный франчайзинг применяется только при организации торговли товарами повседневного спроса. Таким образом, обратный франчайзинг неприменим

при реализации дорогостоящих товаров, характер спроса на которые имеет эпизодический характер – транспортные средства, бытовая техника, ювелирные изделия и т.д.

У классического понимания франчайзинга имеются не только теоретические критерии эффективности, но и практические механизмы достижения эффективности [2].

Содержание проблемы традиционного франчайзинга заключается в том, что приобретатель франшизы организует торговлю под брендом франчайзера и по его технологии [5]. При применении прямой модели франчайзинга (традиционной) франчайзи самостоятельно организует работу предприятия торговли. Формирование ассортимента, ценообразование, логистика, выбор поставщиков – вся основная операционная деятельность является областью ответственности франчайзи. Прямая ответственность за основные операционные процессы ведения торговой деятельности требует высокой профессиональной квалификации от франчайзи.

В том случае, если приобретатель прямой франшизы не обладает необходимым уровнем компетенции в области управления предприятием торговли, риски для предприятия значительно увеличиваются. Ошибки в области планирования закупок способны вызвать эффект цепной реакции, который будет выражен в снижении рентабельности всего предприятия [8]. Неспособность некомпетентного франчайзи оценить реальный спрос будет выражаться в увеличении товарных остатков и снижении уровня товарооборачиваемости [11]. Для выхода из подобной ситуации франчайзи будет вынужден сузить товарный ассортимент и отказаться от закупки скоропортящихся товаров, что неминуемо повлечет снижение потребительского интереса, а как следствие, рентабельности предприятия торговли.

Большое количество рисков и проблем, которые являются следствием некомпетентного управления, минимизирует модель обратной франшизы, изменяющая порядок движения денежных средств и зону ответственности франчайзи, сводя ее до возможного минимума. Одной из отличительных особенностей обратной франшизы является факт заключения агентского договора с франчайзером, согласно которому франчайзи получает товар под реализацию. Таким образом, франчайзи при работе в рамках данной модели не занимается составлением ассортиментного перечня, поиском поставщиков, логистикой и ценообразованием. Централизованная закупка большого объема товара франчайзером позволяет получить на реализацию товар по крупнооптовым ценам, реализуя возможности для повышения маржинальности [7]. Важно отметить, что данное положение включает в себе и негативный аспект, выражающийся в снижении гибкости ассортимента.

Финансовым посредником при функционировании модели обратного франчайзинга является коммерческий банк, который аккумулирует всю выручку франчайзи и с фиксированным интервалом переводит ее на счет франчайзера, который из полученных средств удерживает стоимость поставленного

под реализацию товара и агентский сбор, а остаток перечисляет на счет франчайзи, который в свою очередь выплачивает из оставшейся суммы заработную плату работникам, роялти, коммунальные платежи и арендную плату. Выручка магазина при работе по модели обратного франчайзинга увеличивается на 20-30%, однако прибыль его владельца заметно сокращается из-за значительного размера агентского вознаграждения, удерживаемого франчайзером [4].

Модель обратного франчайзинга включает в себе ряд весомых минусов. Прежде всего это полное ограничение свободы франчайзи, которое не позволяет реализовать во франчайзинговой структурной единице какие-либо нововведения, которые бы способствовали развитию профессиональных и управленческих навыков руководительского состава.

Другой негативной стороной работы по модели обратного франчайзинга являются высокие арендные ставки, которые лишают смысла организацию работы магазина-франшизы среднего или крупного формата на арендованных площадях. Например в Москве, при средней арендной ставке в 30-40 тыс. руб. за 1 кв. м, франчайзи с трудом сможет покрыть свои затраты. Но при аренде малых площадей франшиза предоставляет все возможности для конкуренции с сетевыми гигантами.

Можно констатировать, что модель обратного франчайзинга наиболее эффективна в условиях кризиса и острой конкурентной борьбы. Данная франчайзинговая модель характеризуется высокой степенью контроля над франчайзи, что делает ее наиболее подходящей для коммерсантов, не обладающих большим опытом и широким спектром профессиональных знаний и умений.

Обратный франчайзинг является удобной моделью работы как для франчайзера, так и для франчайзи, который не хочет нести прямую ответственность за управление операционной деятельностью. Франчайзер, применяя модель обратного франчайзинга, имеет полный контроль над магазинами своей сети. Работа франчайзи контролируется схемами ведения бизнеса, в том числе с помощью программного обеспечения [9]. При данной модели торговое предприятие связано с франчайзером единой программной сетью, что позволяет осуществлять онлайн-контроль за всеми этапами торгово-технологического процесса.

На данный момент модель обратного франчайзинга в торговле используется только в сегменте продуктового ритейла. Традиционная модель франчайзинга среди продуктовых ритейлеров, осуществляющих свою деятельность в РФ, применяется почти всеми основными игроками [10]. «Азбука вкуса» начала развитие франчайзинговой сети с 2013 г. и применяет ее как рентабельный инструмент экспансии на региональные рынки. Поскольку данный ритейлер ориентирован на премиальный сегмент, а репутационные аспекты развития франшизы особенно важны, к потенциальным франчайзи предъявляются очень серьезные требования. «METRO» развивает франчайзинговую программу «Фасоль», который ориентирован на поддержку малого и среднего бизнеса. В рамках данной программы франчайзи освобождены от уплаты паушального взно-

са и роялти, но несут ряд обязательств по включению в ассортимент около 600 артикулов различных категорий, включая товары собственных торговых марок «METRO». Такие крупные федеральные сети, как «Магнит» и «Дикси», не развивают собственных программ франчайзинга. X5 Retail Group является единственным ритейлером, который успешно развивает франчайзинговую сеть как традиционной модели, так и обратной. На московском рынке представлено множество крупных сетевых ритейлеров, с которым крайне трудно конкурировать владельцам малого и среднего бизнеса, которые не могут удерживать цены на конкурентном уровне из-за несопоставимых объемов товарооборота с крупными сетями. Франчайзи же сохраняет высокий уровень конкурентоспособности своего магазина, работая на основании агентского договора и реализуя товары сети франчайзера без необходимости их покупки – товар реализуется без перехода права собственности на него.

В будущем, по нашим оценкам, модель обратного франчайзинга будет применяться крупными ритейлерами из других секторов торговли, прежде всего как эффективный инструмент развития бизнеса в регионах.

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 [6]. У крупных компаний, таких как X5 Retail Group, такие возможности есть, неслучайно уже в ближайшие годы компания планирует довести выручку магазинов, работающих по модели обратного франчайзинга, до 1 млрд. долл. США. По технологии обратного франчайзинга первые магазины были открыты в 2003 г. под брендом «Копейка». Позднее по данной модели стали открываться магазины у дома «Перекресток-Экспресс», супермаркеты «Перекресток» и универсамы «Пятерочка».

По своей сути обратный франчайзинг заключается в трансферте партнерам X5 Retail Group технологий ведения розничного бизнеса с оказанием полного спектра услуг по обеспечению эффективного функционирования торгового объекта франчайзи в составе розничной сети магазинов X5 Retail Group.

Для включения конкретного магазина в программу обратного франчайзинга предъявляется ряд требований, которые соответствуют политике и позиционированию компании на рынке. Эти требования могут быть сведены в следующую табл. 1.

Таблица 1

#### КРИТЕРИИ ДЛЯ ВКЛЮЧЕНИЯ МАГАЗИНА В ПРОГРАММУ ОБРАТНОГО ФРАНЧАЙЗИНГА

Наименование	Результат
	<b>Критерии к партнеру</b>
Объект	В собственности или долгосрочной аренде (предпочтительно в муниципальной или государственной)
Финансы	Наличие ресурсов для подготовки и открытия магазина, а также покрытия операционных затрат на начальном этапе
Понимание	На что идет, и что хочет в итоге получить
Следование стандартам	Готовность следовать передаваемым стандартам и условиям, заложенным в договорах

Наименование	Результат
<b>Критерии к объекту (к конкретному магазину)</b>	
Территория	Расположен в регионе присутствия магазинов Х5, имеются логистические мощности Х5, занимаемая доля рынка в муниципалитете не более 20%
Расположение	В спальных районах, местах активного автомобильного и пешеходного трафика, вблизи остановок общественного транспорта
Планировка	Соответствует предъявляемым к магазинам Х5 стандартам
Технические возможности	Наличие необходимых электрических мощностей, водоснабжения, канализации и освещенности в соответствии со стандартами Х5

Главным преимуществом модели обратной франшизы для франчайзи является отсутствие необходимости во вложении больших денежных сумм. В состав затрат франчайзи на организацию работы предприятия торговли входят паушальный взнос, приобретение необходимого торгового оборудования и арендная плата. Франчайзи получает на реализацию товар и уже отработанные схемы ведения торгового бизнеса, наличие которых освобождает его от огромных вложений на их разработку. Обратная франшиза позволяет зарабатывать франчайзеру на собственных товарах и стимулировать развитие собственных торговых марок, как это делает «METRO» в рамках развития своей франчайзинговой программы.

Выгоды, получаемые франчайзи от реализации проекта, таковы.

1. Конкурентные преимущества, присоединение к успешной сети конкретного магазина – возможность выжить на конкурентном рынке.
2. Проверенные эффективные торговые технологии – повышение общей доходности бизнеса.
3. Поставка товара – исключение коммерческих и логистических затрат.
4. Сформированная ценовая и ассортиментная политика – исключение издержек на исследование рынка.
5. Маркетинговая и рекламная поддержка – сокращение общих издержек на запуск и рекламу.

Обратный франчайзинг обладает множеством преимуществ как для франчайзера, так и для франчайзи. Успешное применение данной модели Х5 Retail Group демонстрирует ее эффективность и практическую применимость в современных условиях хозяйствования. В случае развития ритейлерами из других сегментов программ данной модели франчайзинга будет создана дополнительная возможность для сохранения позиций малого и среднего бизнеса.

**Литература**

1. Альбеков А.У. Экономика торгового предприятия [Текст] / А.У. Альбеков. – Ростов н/Д : Феникс, 2017. – 449 с.
2. Абросимов А.А. Оптимизация торговой деятельности [Текст] / А.А. Абросимов. – М. : Экономика, 2016. – 354 с.
3. Васильев Г.А. Коммерческая деятельность в сфере розничной торговли [Текст] / Г.А. Васильев. – М. : Экон. образование, 2014. – 417 с.
4. Волкова О.Н. Анализ деятельности торгового предприятия [Текст] / О.Н. Волкова. – М. : Юнити-Дана, 2015. – 386 с.
5. Вяткин В.Б. Менеджмент торговой организации [Текст] / В.Б. Вяткин. – М. : Дело, 2016. – 371 с.

6. Греховодова М.М. Экономика торгового предприятия [Текст] / М.М. Греховодова. – Ростов н/Д : Феникс, 2015. – С. 97.
7. Логуткин В.М. Оптимизация деятельности розничного торгового предприятия [Текст] / В.М. Логуткин. – М. : БЕК, 2015. – 344 с.
8. Любушин Н.П. Анализ финансово-экономической деятельности коммерческой организации [Текст] / Н.П. Любушин. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 473 с.
9. Ничипор Н.Р. Анализ эффективности деятельности в сфере розничной торговли [Текст] / Н.Р. Ничипор // Планирово-экономический отдел. – 2016. – №12. – С. 16-22.
10. Попков В.П. Экономика продаж [Текст] / В.П. Попков. – СПб. : СПбГЭУ, 2015. – 319 с.
11. Шегал Б.Р. Методы принятия маркетинговых решений [Текст] / Б.Р. Шегал. – М. : Люди дела, 2012. – 394 с.

**Ключевые слова**

Франчайзинг; обратный франчайзинг; франшиза; ритейл; развитие франчайзинга; франчайзи; роялти.

*Магомедов Габибула Джаруллаевич*

*Карпухин Александр Андреевич*

**РЕЦЕНЗИЯ**

В работе исследуются особенности реализации товаров с использованием современных технологий на основе договора франчайзинга.

Для механизма запуска современных торговых технологий авторами предлагается технологическая схема, в которой в лице посредника – коммерческого банка эффективно осуществляются все финансовые операции с переводом средств от собственника франшизы к ритейлеру.

В работе анализируются плюсы и минусы обратного франчайзинга, практически показано, как небольшим магазинам можно конкурировать с сетевыми гигантами и при этом получать гарантированный результат.

В статье показано, как модель использования обратного франчайзинга позволяет контролировать весь процесс бизнеса на основе программного обеспечения. На примере российских компаний проиллюстрированы преимущества технологий, обеспечивающих высокий уровень обслуживания.

В основном эффект обратного франчайзинга наблюдается для сегмента продуктового ритейла, но со временем подобная технология может быть использована и в других направлениях ритейла.

Выводы авторов основываются на анализе как теоретического, так и практического материала. При проведении экономического анализа различных форм франчайзинга рассматривается возможность использования классического франчайзинга для обоснования эффективности современных подходов в принятии решений в условиях современной экономики.

Заключение: материал оформлен в соответствии с требованиями, предъявляемыми к печатной продукции, а представленная научная статья Г.Д. Магомедова, А.А. Карпухина «Особенности применения обратного франчайзинга в розничной торговле» может быть рекомендована к опубликованию.

*Сафронова А.А., д.э.н., профессор кафедры «Международные отношения и геополитика транспорта» Российского университета транспорта (МИИТ), г. Москва.*

[Перейти на ГЛАВНОЕ МЕНЮ](#)  
[Вернуться к СОДЕРЖАНИЮ](#)