

**Белусов А.Л.**, к.ю.н., доцент  
УО «Гродненский государственный университет имени Я. Купалы»  
г. Гродно, Республика Беларусь  
belousov@grsu.by

## **СТРАТЕГИЯ ИНТЕГРАЦИИ КАК МОДЕЛЬ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ МАГАЗИНОВ МАЛОЙ И СРЕДНЕЙ ПЛОЩАДИ НА РЫНКЕ FMCG БЕЛАРУСИ**

Мировая практика убедительно свидетельствует, что стратегии органической экспансии, осуществляемой сегодня в Беларуси крупными торговыми сетями на рынке FMCG, сущность которой заключается в открытии новых торговых объектов, особенно в сегменте дискаунтеров и супермаркетов, со стороны индивидуальных магазинов малой и средней площади может быть успешно противопоставлена стратегия их интеграции на основе создания франчайзинговых систем. В настоящее время в розничной торговле Беларуси возникла острая проблема необходимости использования интеграционных мероприятий с целью сохранения и укрепления магазинов малой и средней площади и защиты их от экспансии национальных и зарубежных розничных торговых сетей.

В соответствии с Концепцией реализации государственной политики в сфере внутренней торговли и общественного питания на 2011–2015 годы, утвержденной Приказом Министерства торговли Республики Беларусь от 29.12.2011 № 178, основной целью развития торговли и общественного питания на долгосрочный период будет являться создание условий для стабильного обеспечения платежеспособного спроса населения на высококачественные товары широкого ассортимента, в первую очередь отечественного производства, на основе совершенствования методов управления товарными ресурсами, создания эффективной системы товародвижения, при высоком уровне обслуживания, а также развития торговой инфраструктуры и увеличения сопутствующих услуг. В качестве приоритетных направлений развития торговли и общественного питания для достижения основной цели выступают: совершенствование складской инфраструктуры, внедрение сетевых принципов организации торговли и логистики, создание современных распределительных и оптово-логистических центров, развитие крупных торговых объектов и розничных сетей, расширение сети магазинов-складов, а также формирование оптимального размещения розничной торговой сети, обеспечивающей территориальную доступность товаров и услуг во всех регионах республики [1].

Концепцией предусмотрено, что для развития отечественных торговых сетей будут привлекаться субъекты малого и среднего предпринимательства, получившие право использования товарного знака либо фирменного наименования субъекта торговли, организовавшего торговую сеть, в том числе на условиях договора комплексной предпринимательской лицензии (франчайзинга).

К основным недостаткам коммерческой и маркетинговой деятельности функционирующих в настоящее время в Беларуси магазинов шаговой доступности относятся, в первую очередь, высокие цены и практически полное отсутствие комплекса продвижения предлагаемых продуктов. Слабые стороны индивидуальных магазинов обусловлены чаще всего неудовлетворительным финансовым состоянием субъектов торговли, что значительно облегчает развитие экспансии в регионы со стороны крупных розничных торговых сетей.

Опыт, накопленный в розничной торговле стран ЕС, России и Украины, позволяет сделать вывод, что принадлежность индивидуальных магазинов к кооперационным союзам и объединениям принципиально изменяет рыночную ситуацию и значительно повышает качество функционирования мелких и средних торговых объектов.

Первоначальным этапом процесса интеграции магазинов мелких и средних форматов на рынке FMCG (от английского *fast moving consumer goods*) является создание закупочных союзов, основной задачей которых должно стать снижение закупочных цен у поставщиков и расходов по доставке товаров. Реализация данного этапа в Беларуси осложнена неразвитостью инфраструктуры товарного рынка, а также технической, технологической и информационной отсталостью большинства индивидуальных магазинов. Инфраструктура товарного рынка Беларуси характеризуется устаревшим торговым оборудованием значительного числа индивидуальных магазинов и оптовых складов, низким уровнем использования автоматической идентификации товаров, а также практически полным отсутствием электронного обмена данными в дистрибуции и продаже.

Следующим этапом интеграции индивидуальных магазинов должно стать принятие мягкой франшизы (франшизы дистрибуции продукта). Под мягкой франшизой принято понимать обогащенную форму сотрудничества дистрибьюторов с магазинами, предлагающую, как правило, ограниченный по сравнению с твердой франшизой объем поддержки. При мягкой франшизе поддержка индивидуальных магазинов чаще всего ограничивается единой визуализацией торговых объектов, организацией стимулирующих мероприятий в форме рекламных брошюр и проведения обучающих семинаров. В большинстве случаев реализация мягкой франшизы предусматривает, что франшизодатель обеспечивает доступ индивидуального магазина к своим товарам и торговым условиям, не ограничивая при этом свободу франшизополучателя в выборе иных источников поступления товаров.

Основной целью мягкой франшизы является быстрая консолидация и присоединение как можно большего числа индивидуальных магазинов, в которые возможно поставлять товары из централизованных источников франшизодателя. На первоначальной фазе реализации мягкой франшизы собственники торговых объектов, несомненно, улучшат свое финансовое состояние и повысят конкурентоспособность магазина. Однако для эффективного конкурирования с розничными торговыми сетями в долгосрочном периоде необходима более глубокая интеграция, которая предусмотрена ее третьим

этапом – этапом твердой франшизы.

В качестве твердой франшизы на рынке FMCG принято рассматривать розничные торговые сети, которые имеют идентифицированное, формально описанное и неоднократно проверенное в рыночной практике ноу-хау, а также центральный офис, который разрабатывает и внедряет собственные стандарты, а также оказывает участникам-франшизополучателям широкий спектр коммерческих, маркетинговых и информационных услуг. При твердой франшизе сферой сотрудничества обеих сторон является: координация торговых условий и источников товароснабжения, управление ассортиментом, мерчандайзинг, комплекс продвижения продуктов в радиусе действия сети, информационная интеграция, предоставление инструментов, необходимых для оптимизации управления магазином, маркетинговые исследования, внедрение стандартов обслуживания покупателей, операционный и финансовый контроллинг, сопровождение инвестиционного процесса строительства или адаптации торгового объекта, в котором будет размещаться франчайзинговый магазин.

Современный рынок FMCG характеризуется высокой степенью дифференцирования и разнообразия форматов магазинов. В связи с этим принципы сотрудничества в рамках франшизы могут сильно отличаться между собой, что и обусловило следующую классификацию франчайзинговых сетей за рубежом:

1. Специализированные сети, чаще всего объединяют мясные, рыбные, хлебобулочные, винно-водочные магазины, магазины молочных продуктов, собственной свежей выпечки, кофе и чая, разливного пива, продуктов здорового и традиционного питания, а также магазины со всевозможными питательными дополнениями диеты. Как правило, целевой группой данного типа франшиз являются новые инвесторы, которые ранее не занимались данным видом деятельности. В этом формате развиваются франчайзинговые сети «BackWerk» (страна происхождения – Германия, более 300 магазинов), «Фанагория», «Хлеб и молоко» (Россия), «Produkty Benedyktyńskie», «Wasówka Towary Tradycyjne» (Польша) и др.

На рисунке 1 представлены наиболее крупные франчайзинговые специализированные сети Польши в 2012 году.



Рисунок 1. Крупнейшие франчайзинговые сети Польши (количество магазинов)

2. Универсальные продовольственные сети, в которых с учетом формата торгового объекта выделяют следующие типы магазинов: супермаркеты, деликатесы, традиционные магазины (магазины у дома) и магазины-convenience.

**Супермаркеты.** Как правило, франшизодатели требуют от франшизополучателя наличие торговой площади не менее 500 м<sup>2</sup>, предлагая ассортимент, включающий несколько тысяч позиций. Одной из ведущих и старейших франчайзинговых сетей данного формата является «SPAR», основанная в 1932 году в Голландии Адриааном ван Веллом как добровольная сеть бакалейщиков, стратегической целью которой стало обеспечение сотрудничества между независимыми оптовыми компаниями и ритейлерами в ответ на появление крупных торговых сетей в Европе. Сегодня SPAR – это более 12 000 магазинов в 35 странах на четырех континентах, в которых около 200 000 сотрудников обеспечивают передовой сервис ежедневно более 10 миллионам покупателей. Товарооборот сети SPAR в 2011 году вырос более чем на 4,5% и составил 31,1 миллиард евро. Требования к торговой площади, а также целевые сегменты форматов магазинов торговой сети SPAR представлены в таблице 1.

Таблица 1. Характеристика форматов магазинов франчайзинговой сети SPAR

Формат	Торговая площадь (м <sup>2</sup> )	Целевая группа
	200–1000	Самый распространенный формат, располагается в жилых микрорайонах городов
	1000–3000	Еженедельные семейные потребности
	>3000	Гипермаркет, около 50% торговых площадей занимают не продовольственные товары

	100–200	Минимаркеты быстрого и качественного обслуживания, чаще всего располагаемые на АЗС.
---	---------	---

Компания SPAR вышла на российский рынок в 2000 году, рынок Украины – 2001 году, где предлагает четыре формата супермаркетов: INTERSPAR, EUROSPAR, SPAR и SPAR Express. На начало 2012 года число франчайзинговых магазинов под брендом SPAR в России превысило 300 торговых объектов, Украины – более 30.

На рынке FMCG Беларуси данную интеграционную модель реализует ООО «НТС», развивающее розничную франчайзинговую сеть «Родная сторона», представленную, по состоянию на 01.01.2014 года, 72 магазинами в 10 городах республики, общая торговая площадь которых составляет более 30 000 м<sup>2</sup>, а число сотрудников превышает 4 000 человек. В таблице 2 представлена структура франчайзинговой сети «Родная сторона».

**Таблица 2. Структура франчайзинговой сети «Родная сторона» по состоянию на 01.01.2014 года**

Город	Количество магазинов
Барановичи	3
Бобруйск	9
Борисов	3
Брест	4
Витебск	8
Гомель	21
Гродно	11
Минск	7
Мозырь	5
Слоним	1

В 2013 году СООО «НТС» провела ребрендинг принадлежащего ей торгового знака «Родная сторона»



Было



Стало

**Рисунок 2. Ребрендинг сети «Родная сторона»**

*Деликатесы* – формат магазина, который характеризуется повышенными требованиями стандартов оформления и обслуживания покупателей, а также широким ассортиментом товаров высшей ценовой категории.

В Польше крупнейшим оператором в данном сегменте рынка FMCG является группа «Eurocash» управляющая франчайзинговой сетью магазинов деликатесов «Delikatesy Centrum», охватывающая 800 магазинов, а также пятью сетями традиционных магазинов у дома: Lewiatan (2700 магазинов), ABC (6000 магазинов), «Euro Sklep» (500 магазинов), Groszek (1100 магазинов), «Drogerie Koliber» (60 магазинов). Группа «Eurocash» обслуживает 19% продовольственного рынка Польши, ее торговый ассортимент включает более 20 000 товарных позиций, а количество работников превышает 12 000 человек.

*Традиционные магазины шаговой доступности и convenience* – чрезвычайно разнообразный формат, охватывающий торговые объекты малой и средней площади, располагающиеся вблизи жилых микрорайонов либо в выгодных точках города.

Отличительной особенностью магазинов формата «convenience store» («удобный магазин»), получившего большое развитие в Западной Европе и пока не представленного в Беларуси, являются небольшие торговые площади, на которых представлен ассортимент товаров повседневного спроса и работающие в удобное для покупателей время, как правило,

круглосуточно. Помимо графика работы они отличаются от таких же небольших по площади магазинов «у дома» широким ассортиментом товаров импульсного спроса и нацеленностью в первую очередь не на жителей соседних домов, а на поток случайных покупателей, и потому для них важно размещение на центральных улицах города. В большинстве франчайзинговых сетей формата «convenience store» оказываются также услуги кафе. В таблице 3 представлены наиболее распространенные франчайзинговые сети магазинов формата «convenience store» в ЕС, США и России.

**Таблица 3. Крупнейшие франчайзинговые сети магазинов формата «convenience store» по состоянию на 01.01.2014 года**

Наименование сети	Страна	Торговая площадь (м <sup>2</sup> )	Количество магазинов
Перекресток Экспресс	Россия	50-400	190
Азбука Вкуса	Россия (г. Москва и Санкт-Петербург)	150-350	61
Tesco Express	Великобритания	200	1100
Żabka	Польша	70	3000
Fresh Market	США	250	200

Развитию франчайзинговых отношений на рынке FMCG Беларуси препятствует несколько факторов:

- регулирование данных правоотношений множеством нормативных правовых актов;
- значительные финансовые и временные издержки на оформление франчайзинговых отношений;
- сложность и многогранность договора комплексной предпринимательской лицензии, определяющего правовой статус субъектов франчайзингового правоотношения, условия обеспечения взаимных прав и обязанностей правообладателя и пользователя;
- низкая осведомленность субъектов хозяйствования о принципах деятельности франчайзинговых сетей;
- неразвитость системы доступного кредитования франчайзинга;
- недостаток информационной поддержки и обучающих программ по вопросам франчайзинга;
- неразвитость предпринимательских организаций, занимающихся проблемами развития и продвижения франчайзинга на территории страны;
- дефицит современных торговых площадей, а также высокие арендные ставки [2].

В заключении можно сделать вывод, что несмотря на ряд организационно-правовых и финансовых сложностей белорусский франчайзинг на рынке FMCG имеет огромный потенциал, который объясняется: большой емкостью внутреннего рынка, почти нулевой насыщенностью многих сегментов, а также приверженностью белорусов к отечественным продовольственным торговым маркам.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Концепция реализации государственной политики в сфере внутренней торговли и общественного питания на 2011–2015 годы, утверждена Приказом Министерства торговли Республики Беларусь от 29.12.2011 г. № 178 // Министерство торговли Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.mintorg.gov.by>. – Дата доступа: 10.03.2014.
2. О развитии франчайзинга в Беларуси : Аналитика // Совет по развитию предпринимательства в Республике Беларусь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ced.by/ru/publication/~shownews/o-razvitii-franczajzinga-v-belarusi>. – Дата доступа: 11.03.2014.