

Особенности маркетинга франчайзинговых сетей предприятий питания

© 2011 М.С. Матусевич

Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова

E-mail: Max714@yandex.ru

В статье приводится детальный анализ особенностей использования маркетинга в деятельности франчайзинговых сетей (на примере предприятий общественного питания). Автором разобраны возможные схемы взаимодействия франчайзера и франчайзи в процессе продвижения торговой марки на рынке. Отдельное внимание уделено возможным трудностям при сотрудничестве и путям их решения.

Ключевые слова: франчайзинговые сети, маркетинг, франчайзинг, общественное питание.

В современных условиях, когда на рынке одновременно присутствует большое количество крупных иностранных и российских предприятий общественного питания, очень остро встает вопрос расширения своей сети, желательно, с меньшими рисками и затратами, но без потери качества предоставляемых услуг. Выходом из сложившейся ситуации является применение механизма франчайзинга. Франчайзинг представляет собой форму длительного делового сотрудничества, в процессе которого одна компания — франчайзер (правообладатель) предоставляет другой компании — франчайзи (пользователю) лицензию (франшизу) на ведение деятельности под именем правообладателя на ограниченной территории на срок и условиях, определенных договором. В мире франчайзинг является одним из эффективнейших способов развития малого бизнеса. Он в полной мере позволяет объединить достоинства крупного и малого бизнеса¹. Если брать во внимание особенности отрасли общественного питания, в которой едва ли не главную роль играют контроль и унификация производственных, технологических и административных процессов, можно с уверенностью говорить о том, что франчайзинг просто незаменимый инструмент для отечественного рынка.

Многолетняя практика применения франчайзинга в развитых странах убедительно доказала его чрезвычайную деловую эффективность, которая связана с идеей тиражирования по определенной технологии проверенных практикой концепций бизнеса. Для компаний франчайзинг — это способ распространения, мультипликации и тиражирования бизнеса. Для предпринимателей — это один из самых простых способов стать начальником и владельцем бизнеса, а для многих это является заветной мечтой. На растущих рынках франчайзинг является одним из самых быстрых способов обучения даже совсем неподго-

товленных предпринимателей практическим стандартам и приемам, которые необходимы для того, чтобы вести прибыльный бизнес.

Открытие собственного ресторана или кафе — дело сложное и ответственное. Только на анализ рынка и написание бизнес-плана уходит несколько месяцев. Для тех, кому такой путь кажется слишком долгим, существует альтернативный вариант — покупка готового решения. Конечно, в ресторанах класса “люкс”, успех которых основан на их уникальности, использование франчайзинга, скорее всего, будет нерациональным. Но большой сегмент рынка общественного питания, включающий в себя рестораны среднего класса, предприятия быстрого обслуживания и кафе, может повысить эффективность своей деятельности за счет применения франчайзинга.

Взгляд на отечественных предпринимателей вызывает вопрос: почему у некоторых из них бизнес развивается очень быстро, а у других не трогается с мертвой точки? Многие предприниматели и руководители предприятий ссылаются на нехватку оборотных средств, подразумевая, что реализация обширной маркетинговой стратегии требует значительных финансовых вложений, которых у предприятия зачастую просто нет. Однако это не совсем так, и именно франчайзинг может помочь оперативно расширить рынки своего сбыта и при этом позволит не вкладывать значительных объемов собственных средств.

Представим себе условного владельца кафе (правообладателя), который изобрел фирменное блюдо, выгодно отличающее его от основных конкурентов по всем основным параметрам, т.е. уловил секрет успеха. Однако, чтобы расширить свое дело, необходимо много денежных средств. Если пойти традиционным путем, можно взять кредит в банке, открыть еще одну точку, на полученную прибыль еще одну и т.д. Но есть другой способ, позволяющий ускорить развитие на-

шого условного бизнеса во времени: будучи правообладателем, передать секрет своей успешной деятельности пользователю франшизной точки и получать в дальнейшем от него комиссионное вознаграждение в виде ежемесячных роялти. В этом и есть сущность франчайзинга в упрощенном виде.

Действительно, организация предприятий питания в отдаленных от центрального офиса компании регионах требует значительных финансовых вложений. В то же время франчайзинг позволяет сэкономить капитал путем привлечения частично капитала франчайзи. Основным вкладом франчайзера традиционно становится торговая марка, ноу-хау, технологии. Затраты же на непосредственную организацию самого дела, в том числе и на содержание аппарата управления, помещений, рекламную кампанию в регионе и т.д., лежат на франчайзи.

Франчайзи более точно знает конъюнктуру и особенности местного рынка, что является немаловажным положительным фактором. Одновременно франчайзеру идет определенный процент прибыли, полученной от реализации его товара (роялти), также он получает разовый платеж (паушальный взнос) от франчайзи за вступление в франчайзинговую систему и дальнейшее использование торговой марки и бренда франчайзера. При этом требуется незначительный, в отличие от организации собственных предприятий питания, объем вложенных средств. Помимо этого, существуют неявные преимущества: франчайзи работает под торговым знаком франчайзера, тем самым обеспечивая рост его стоимости, рекламируя как его самого, так и его продукцию. Все это положительным образом сказывается на рыночной стоимости акций компании и узнаваемости бренда фирмы. В этом кроется одно из главных преимуществ франчайзинга перед реализацией товара при помощи дилеров, поскольку последние действуют от своего имени².

Но все-таки одна из главных причин, почему предприниматели используют франчайзинг для быстрого роста, - желание генерировать маркетинговые прибыли, которые компании используют для создания национального бренда и барьера на вход в отрасль, способного удерживать возможных конкурентов от входа на рынок. Очень важны маркетинговые исследования и при ведении территориальной экспансии, вследствие того что на начальных стадиях оценивается потенциал исследуемого рынка, а также учитываются предпочтения потенциальных потребителей, присутствующих на данной территории, поэтому грамотное размещение бизнеса - одна из важнейших составляющих его успеха.

Другой положительный момент для франчайзера заключается в появлении возможности сконцентрировать большие усилия на самом товаре, совершенствовании вкусовых характеристик блюд, на разработке нового меню.

В-третьих, сильный, хорошо известный бренд важен не только для привлечения покупателей, но и для распространения франшизы и получения дополнительных средств на финансирование дальнейшего роста сети. Являясь частью такой системы, гораздо проще решить проблему с банковским финансированием.

Франшиза предусматривает подход к маркетингу с использованием местных, региональных и национальных программ и компаний, позволяет системе наращивать свои маркетинговые мощности со скоростью, согласующейся с ростом системы. С ростом сети маркетинговый бюджет увеличивается и генерирует продажи.

Маркетинг в франчайзинговой системе имеет несколько форм и комбинаций:

- Маркетинг франчайзера. Головная компания зачастую отвечает за общенациональный маркетинг и производство материалов, за разработку национальных рекламных компаний. Также франчайзер дает рекомендации франчайзи по работе с местными и региональными СМИ. Интересным примером служит McDonalds, который вроде бы глобален, но на самом деле часто вынужден идти на адаптацию, лишь бы зайти на рынок страны, так как культурные и национальные обычаи не позволяют продвигать просто гамбургеры с американской рецептурой.

- Маркетинг франчайзи. Они в большинстве случаев отвечают за региональную и местную рекламу для продвижения своей индивидуальной торговой точки. У франчайзи в договоре прописано обязательство иметь маркетинговый бюджет и вкладывать средства в продвижение бренда и развитие связей с общественностью. Если сеть в регионе достаточно большая, то реклама осуществляется совместными усилиями франчайзи, работающих на этой территории.

- Рекламные кооперативы поставщика. Довольно распространенная ситуация на сегодняшний день, когда франчайзи и поставщики делят между собой расходы на рекламу. В качестве примера можно привести совместное продвижение Pepsi и Burger King, а также McDonald's и Coca-Cola. Компания Coca-Cola и McDonald's выпускали лимитированные коллекции цветных "контурных" бокалов, по форме напоминающих классическую бутылку. Данные предложения охватывало 9 азиатско-тихоокеанских рынков: Гонконг, Сингапур, Тайвань, Корею, Филиппины, Малайзию, Таити, Самоа и Фиджи. Положитель-

ный момент здесь также можно найти в усилении бренда с помощью поддержки известного в национальном масштабе поставщика.

- Совместная реклама. Она возможна в том случае, если компании ищут способы продвижения каждого своего продукта в рамках соответствующих франчайзинговых систем.

- Перекрестное продвижение. Объединение франчайзера с фирмой, производящей совершенно посторонний товар, которое приводит к росту продаж у обоих партнеров. В качестве примера можно назвать игрушки в McDonald's, а также появление в сети Burger King, специально созданных компьютерных игр. Совместный проект корпорации Microsoft и сети ресторанов быстрого питания Burger King принес партнерам следующие выгоды: за 4 недели с начала запуска кампании было распродано более 2 млн. экземпляров промовидеоигр для Xbox 360/Xbox. Квартальная прибыль при этом выросла на 40 % по сравнению с показателями аналогичного периода прошлых годов.

В процессе формирования сильного бренда важно с самого начала выстраивать рекламный материал на основе принятой концепции и в процессе работы не отступать от нее. И для франчайзера, и для франчайзи необходимо все оговоренные позиции закрепить документально, а когда во франчайзинговых отношениях возникает конфликт, маркетинг всегда играет определенную роль в споре, а потому важно управлять им с помощью лицензионного соглашения. В последнем должны четко определяться все выплаты и издержки, на которые имеет полномочия франчайзер. Соглашение должно четко определять механизмы управления рекламной компанией на национальном уровне³.

Одна из проблем в маркетинге франчайзинговой системы состоит в возможности несправедливого распределения выгод от рекламы. Это несоответствие должно оговариваться в лицензионном соглашении, его следует понимать всем франчайзи. Им не следует полностью оплачивать рекламную компанию, если они приносят неравномерное распределение выгод. Франчайзи же, получающие больше выгод, должны либо вкладывать больше средств в фонд этой рекламной компании, либо получать меньше выгод от будущих компаний. Теоретически это возможно, но на практике провести такую оценку достаточно проблематично из-за большого количества дополнительных факторов, влияющих на конечный результат⁴.

Некоторые проблемы могут вызывать рекламные компании, связанные с продвижением продукции. Они появляются в том случае, если

франчайзер желает увеличить доходы без учета влияния на прибыль в краткосрочном периоде. Он разрабатывает программу по продвижению продукции, которая зачастую включает ценовую скидку на блюда из меню и направлена на привлечение покупателей в предприятия общественного питания. Несмотря на то, что это может привести к увеличению дохода, ценовая скидка уменьшает маржу производственной деятельности франчайзи и может оказать негативное влияние на прибыльность предприятия на момент проведения кампании. Таким образом, мы можем сделать вывод, что существуют такие рекламные компании, которые принесут выгоду только одной стороне, а именно франчайзеру, за счет франчайзи, которые не смогут отказаться от общепринятой концепции.

Во франчайзинговой системе существует также риск появления недобросовестных франчайзи, которые не будут вкладывать оговоренные средства в продвижение на местном уровне, так как местные издержки на маркетинг служат благоприятной почвой для всяческого рода злоупотреблений. Вследствие незначительного уменьшения издержек в расчете на одного индивидуального франчайзи на бренд или выручку всей системы у франчайзи может появиться искушение ограничить свою долю издержек. Эта проблема достаточно остро стоит, поскольку очень трудно осуществлять мониторинг издержек в области местного маркетинга. Следует помнить, что местная реклама обычно оговаривается контрактом. Франчайзинговая система использует это требование для увеличения маркетингового эффекта. При утаивании или неправильном использовании маркетинговых фондов уменьшается их роль в рамках всей системы. Можно себе представить масштабы потерь McDonald's, если каждый франчайзи неправомочно использует небольшую часть местных издержек на рекламу (к примеру, 100 долл. в месяц), то это влечет за собой сокращение годовых издержек на рекламу на 30 млн. долл.⁵

Участие во франчайзинговой системе дает большие преимущества, но в то же время создает некоторые ограничения. Рекламные инициативы франчайзи должны пройти строгий контроль франчайзера, но, несмотря на данные рамки, все еще остается большое количество возможностей для индивидуальных франчайзи развиваться самостоятельно. При этом нужно соблюдать некоторые условия:

- 1) необходимо хорошо ориентироваться на рынок и знать свою целевую аудиторию. Проводя рекламную компанию, следует ориентироваться на ее культурные особенности;

2) осуществлять продвижение своего бренда в местных СМИ, интернет-рекламу, адресную рассылку;

3) позиционировать себя как эксперта. Дополнительный путь - создать известность бренду - включает авторство статей и информационных материалов по собственной тематике;

4) пытаться сохранить постоянных покупателей, используя программы лояльности, призовые купоны, внутреннюю рекламу и специальные предложения;

5) собственный Web-сайт будет полезным дополнением к информации о вашей точке зрения непосредственно на сайте франчайзера. При этом не следует забывать и о брошюрах, видеороликах.

Подводя итог, можно сказать, что маркетинг франчайзинговой системы - это способ коммуникации, посредством которого до покупателя доносится идея, что именно данный продукт может удовлетворить все его потребности. Обычно в основе маркетинга лежит простая идея. Ее постоянно повторяют, в результате чего она выстраивается в мышлении покупателя как бренд. Поскольку маркетинг продукта становится частью ежедневного развития, с его помощью достигается значительный успех. Маркетинг франшизы объединяет в себе преимущества местных знаний с экономией от масштаба в случае крупной компании и большого количества подразде-

лений. Одной из причин такого роста франчайзинга за последние 40 лет стало то, что он выгоден как для покупателя, так и для оператора бизнеса. Если говорить проще, то, соорудив больше торговых точек, система получает дополнительные деньги для маркетинга, рост которого привлекает новых покупателей, дает прирост выручки и в итоге обеспечивает способность открывать больше торговых точек, охватывая при этом все большие территории.

Роль маркетинга во франчайзинговых отношениях очень велика, а рациональное использование всевозможных выгод и обход потенциальных опасностей при применении данного механизма будет являться конкурентным преимуществом, которое отделит компании со средним успехом от компаний, ставших национальными или даже глобальными корпорациями.

¹ Колесников В. Построение франчайзингового бизнеса: курс для правообладателей и пользователей франшиз. СПб., 2008. С. 15

² Леонов А., Деев В. Франчайзинг в России: перспективы развития. URL: <http://www.financial-lawyer.ru/newsbox/franchayzing/148-309.html>.

³ Филина Ф. Франчайзинг: правовые основы деятельности. М., 2008. С. 68.

⁴ Сосна С.А., Васильева Е.Н. Франчайзинг. Коммерческая концессия. М., 2005. С. 48.

⁵ Spinelli S., Rosenberg R.M., Birley S. Franchising: Pathway to Wealth Creation. N.Y., 2004. P. 226.

Поступила в редакцию 07.02.2011 г.