

СТРАТЕГІЇ ФРАНЧАЙЗИНГОВИХ КОМПАНІЙ

© Нечепуренко С.О., 2005

Розглянуто теоретичні і практичні аспекти франчайзингу в країнах ринкової економіки, а також його становлення в Україні.

In the given article the preconditions of franchise reactions formation between the large and small firms on the basis of foreign experience analysis of franchise are considered. The characteristic of franchise as a partnership form the external economic sphere is given.

Постановка проблеми. У світовій економіці франчайзинг успішно практикується не один десяток років. Для України він є порівняно новим і маловивченим явищем. В цьому аспекті актуальним є узагальнення світового досвіду функціонування франчайзингових компаній та його адаптація в сфері діяльності українських підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Необхідно зазначити, що за останні чотири-п'ять десятиріч формула франчайзингу, досягнувши широкої популярності, зумовлює виникнення своєрідної франчайзингової концепції та її модифікованих форм в різних країнах світу (США, Франція, Італія).

В найзагальнішому вигляді франчайзинг, франшиза означає надання прав, пільг великою компанією (франчайзером) малій фірмі (франчайзі).

О. Гавриш ототожнює франчайзинг певною мірою з КВН, одночасно показуючи їх відмінності. Він підкреслює, що за змістом команди першого (франчайзер – фірма, що продає свою торгову марку, ноу-хау або виробничу систему, і франчайзі – фірма, яка оплачує франчайзеру первісний внесок і сервісну плату за права на бізнес) грають не "проти", а один "за" одного. Але, як і в КВН, задоволення отримує споживач [2].

О. Новосельцев визначає франчайзинг як певний тип організації бізнесу, що передбачає створення широкої мережі однорідних підприємств, які мають єдину торгову марку (товарний знак) і дотримуються однакових умов, стилю, методів і форм продажу товару або надання послуг, найважливішими із яких є єдині вимоги до якості товарів (послуг), єдині ціни, що встановлюють централізовано і централізовано регулюють [6].

Деякі автори під франчайзингом розуміють клонування відомого бренда (торгової марки) [7].

Формулювання цілей статті. Завданням статті є аналіз практичної діяльності компаній в системі франчайзингу та реалізації їх конкретних стратегій.

Виклад основного матеріалу. Треба зазначити, що франчайзинг користується великою популярністю в світі, оскільки дає змогу організувати свою справу з найменшим ступенем ризику. Так, за даними адміністрації малого бізнесу США, більше ніж 65 % новостворених малих підприємств закінчують своє існування в п'ятирічний термін. Серед малих підприємств, які працюють в системі франчайзингу, цей показник становить всього 14 % [6].

Франчайзингові системи представлені як фірмами-франчайзерами, так і фірмами-франчайзі, які реалізують свої специфічні стратегії. Першому франчайзингова система дає змогу мінімізувати витрати на відкриття нового пункту: він просто продає бренд при наявності у покупця ряду показників, які дають йому змогу продавати під певною маркою; передовсім оцінюється здатність підтримувати стандартну для цієї марки якість продукту. Другому вона дає можливість "приклеїтися" до відомого імені і вести бізнес під його маркою, тим самим забезпечуючи високу надійність справи. Окрім того, покупець франшизи звільняється від маркетингових витрат, які бере на себе продавець, залишаючись самостійною юридичною особою. Він лише користується брендом,

але взамін (окрім оплати роялті) повинен відповідати певним стандартам, які пред'являються до точок цієї марки. Як відмітив В. Скопців, "гамбургери McDonalds в усьому світі однакові" [6].

McDonalds продає за франчайзинговою схемою в усьому світі, окрім Росії. Основною причиною того, що компанія не хоче продавати франшизу в Росію, є невпевненість в тому, що місцеві підприємці зможуть забезпечити необхідний рівень якості.

Американський франчайзинг охоплює практично всі види бізнесу – від автомобільних перевезень, будівництва, до садових послуг, торгівлі і освіти. Тим не менш, за даними Frandata Corporation, п'ятірка найбільш зайнятих франшизами "підсекторів" бізнесу виглядає так: ресторани "фаст-фуд" – 18 %, роздрібна торгівля (зокрема, продукти харчування) – 14 %, надання послуг (зокрем, спортивних і туристичних) – 12 %, автомобільні перевезення і обслуговування – 8 %, будівництво – 7 % [8].

Незважаючи на загальну подібність франчайзингових схем, компанії-франчайзери мають особливості своїх стратегій.

Досвідчена компанія-франчайзер, як правило, відкриває в країні своє підприємство (ресторан, магазин), а вже потім будує франчайзингову мережу. Цим шляхом пішла компанія McDonalds Ukraine.

Як правило, франчайзери – це великі міжнародні компанії з відомими торговельними марками, а франчайзі – це середні і малі фірми. Останні з допомогою франчайзингу включаються одразу у великий бізнес, отримуючи одночасно від компанії-франчайзера, окрім бренда і його реклами, технологію торгівлі. Наприклад, компанія-франчайзер "SPAR – Ukraine" надає своїм франчайзі корпоративні скидки на обладнання і програмне забезпечення, складання фінансової моделі бізнесу і сприяння в отриманні інвестицій, включення магазину в корпоративну систему поставки товару і єдиний маркетинговий план.

Яскравим прикладом реалізації франчайзингових стратегій є діяльність компаній "1С Франчайзинг" і "American Clearens International" (американська хімістка).

В першому випадку фірми-франчайзі отримують сертифікат компанії "1С" на надання комплексних сервісних послуг з автоматизації облікової роботи і здійснюють продаж, встановлення, наладку і впровадження програмних продуктів, франчайзер забезпечує технологічними розсилками, консультаціями, веб-серверами, інформацією. Водночас Clearens International, окрім надання обладнання для чищення і прасування одягу, розробляє дизайн приймального пункту, забезпечує рекламну підтримку, наладку і ремонт обладнання, видає на півроку матеріали і фірмову уніформу. До того ж і "1С Франчайзинг" і "American Clearens International" пропонують бізнес у доволі низькій ціновій ніші.

У сфері автозаправного франчайзингу угодою передбачається, щоб фірми-франчайзі строго дотримувалися всіх корпоративних правил торгівлі: зовнішній вигляд АЗС, якість обслуговування персоналу, якість пального, забороняється також реалізація ГСМ іншої компанії або оговорюється спеціальною угодою. Як правило, формуванням ціни займається джобер, але його цінова політика не повинна суперечити концепції компанії.

Сучасна АЗС коштує, як правило, 150 тис. доларів. Тому популярний у власників АЗС джобінг розрахований на бізнес середнього рівня. Майже на всіх джоберських АЗС "інтерес" власника заправок становить 15–20 % від загального обсягу продажів. Відпускні ціни на АЗС на 95 % випадків формують джобери [3].

Можна виділити декілька причин, з яких власники АЗС стають джоберами:

- відсутність проблем з постачання горючого;
- необхідність захисту з боку нафтових компаній;
- вірогідність отримання від франчайзерів додаткової стимуляції для розвитку бізнесу джобберів.

Так, компанія "ТНК-Україна" піднімає планку обслуговування на брендових АЗС до міжнародних стандартів за рахунок підвищення професіоналізму керівників автозаправних станцій, а також відкриття при АЗС мережі магазинів "Техасо".

В Україні окрім фірм-франчайзі, з'явилися і національні франчайзери. До останніх належать такі відомі компанії, як "Піца Челентано" і "Картопляна хата", київська компанія "Миронівський хлібопродукт", яким притаманні власні специфічні підходи до реалізації франчайзингових відносин.

Так, компанія "Миронівський хлібопродукт" реалізує розгорнуту комплексну програму франчайзингу, відповідно до якої передбачається збільшення дистриб'юторської мережі.

Одним із нововведень компанії в стратегії продажів є надання підприємцю права використання торгової марки, стандартів корпоративного стилю, а також рекламних матеріалів при оформленні торгового пункту.

Окрім того, франчайзинговий пакет включає в себе всебічну допомогу в організації і розвитку бізнесу, зокрема:

- допомога в підборі місця розташування торгової точки;
- розрахунок людино-поточку;
- навчання персоналу техніці продажів.

Однією з особливостей стратегії франчайзера "Миронівський хлібопродукт" є направленість на такий канал збуту, як базари.

На думку експертів, програма надання франшизи "Миронівським хлібопродуктом" є своєрідним ноу-хау для вітчизняного ринку курячого м'яса. В новому проекті передбачається як потенційних партнерів розглядати тих підприємців, які можуть відкрити мінімум п'ять торгових пунктів. Кожен пункт при правильному веденні бізнесу зможе реалізувати до 150 кг м'яса в день. Обов'язковою є наявність складського приміщення і спеціалізованого транспорту.

За кожною франшизою закріплений торговий представник, який відстежує ціни, якість обслуговування. Це виключає продаж під брендом "Наша ряба" продукції інших виробників.

Ціни на продукцію рекомендує франчайзер. Слід підкреслити, що нині вони коливаються в межах 11–17 грн. за кілограм відповідної продукції [5].

Експансія компанії "Миронівський хлібопродукт" на ринок охолодженого м'яса відбувається за рахунок різкого скорочення випуску замороженої продукції. Так, на початку 2002 р. співвідношення виробництва охолодженої курятини до замороженої було 20 % до 80 %, а в кінці року – навпаки. Отже, ніша замороженого м'яса незначна.

Відмінною рисою стратегії франчайзингових компаній "Піца Челентано" і "Картопляна хата" є поєднання фаст-фудівських технологій з особливостями національної української кухні. Окрім того, бізнес, запропонований під цими брендами, цікавий ще тим, що за 3–30 тис. грн можна стати учасником мережі фаст-фудів. Фактично бізнес в подібній ціновій ніші пропонують ще тільки компанія "ІС Франчайзинг" і "Американська хімчистка".

За оцінкою Мінекономіки, сьогодні в Україні підписано більше від восьмидесяти франчайзингових контрактів, третина яких заторкує ринок нафтопродуктів, ще четвертина – системи "фаст-фуд". Найбільші франчайзери – McDonalds, "Баскін Робінс", "Лукойл – Україна", "Альянс", "Швидко", "Ростікап", "XXI вік" тощо.

Із всього викладеного вище можна сказати, що франчайзинг являє собою своєрідну конгломератну систему, яка функціонує на взаємовигідних засадах для франчайзера і франчайзі.

Головним у їх взаємовідносинах є дотримання основних вимог стосовно бренда і реалізація стратегічних напрямків компанії-франчайзера.

Висновки. Отже, франчайзинг в Україні набуває все більшої популярності. Франчайзингові системи представлені як фірмами-франчайзі, так і вітчизняними франчайзерами, які реалізують свої специфічні стратегії. Франчайзинг в Україні пропонується різними видами і формами бізнесу. Але найбільш він привабливий для середнього і великого бізнесу. Залучення більшої кількості малих фірм в систему франчайзингу потребує створення умов для доступу малого бізнесу до кредитів і відповідної законодавчої бази.

1. Бизнес: франчайзинг как средство от неудач // Аргументы и факты, 1998. 2. Гавриш О. Украинский клуб веселых франшиз // Зеркало недели, №16 (391), 2002 г. 3. В России развивается

"скрытый франчайзинг" // *Copyright, 2001. 4. Клонирование бренда или франчайзинг-библиотека 12R. Попытки найти франчайзинг. 5. "Мироновский хлебопродукт" предлагает франчайзинг // Деловая столица, № 34, 27.10.2003. 6. Новосельцев О. Оценка коммерческой концессии (франчайзинга) // Бизнес-гид, № 4–6, 2003. 7. Руководство по франшизе. ВОИС, 1998. 8. Стэнфорд Дж., Смит Б. Франчайзинг в малом бизнесе. – М., 1996.*

УДК 658.012.12

Л.Б. Раскин

Одесский государственный экономический университет

РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

© Раскин Л.Б., 2005

Обґрунтоване застосування деяких елементів керування проектами, які дадуть змогу успішно реалізувати програму реструктуризації.

Grounded the use of specific elements of project management permits successfully realize restructuring program to be performed.

Постановка проблемы. Перед руководителями промышленных предприятий, которые осознают, что реструктуризации не избежать, встает сложная задача разработки и реализации программы-проекта реструктуризации, которая должна предусматривать существенное изменение структуры существующего промышленного комплекса.

Говорить о массовом и явно успешном применении таких программ-проектов реструктуризации на отечественных предприятиях пока рано, потому что даже для профессионально подготовленных руководителей сложность этой комплексной задачи значительно превышает все известные им до этого момента типы задач и, поэтому является основным препятствием для их успешного воплощения в жизнь.

Отметим, что здесь идет речь не только о теоретической и концептуальной сложности объекта-предприятия, но и о сложности воплощения программы, т.е. имеем дело с крупной и сложной проблемой для руководства предприятия.

Анализ последних исследований и публикаций. В зависимости от степени исходного состояния предприятия (глубины проблемы) и сложности системы, решающей проблему, характер процесса нахождения решения руководителями предприятий может быть различным, а, следовательно, и различным может быть и выбор методов решения. Но сегодня, в основном, широко используется только одна базовая версия реструктуризации предприятия (рис. 1), в которой установлена достаточно жесткая последовательность выполнения этапов подготовки и проведения реструктуризации [1–2]. Принятая версия процесса имеет, по нашему мнению, серьезный недостаток – она почти не раскрывает сути процессов, происходящих на этапе подготовки и реализации программы.

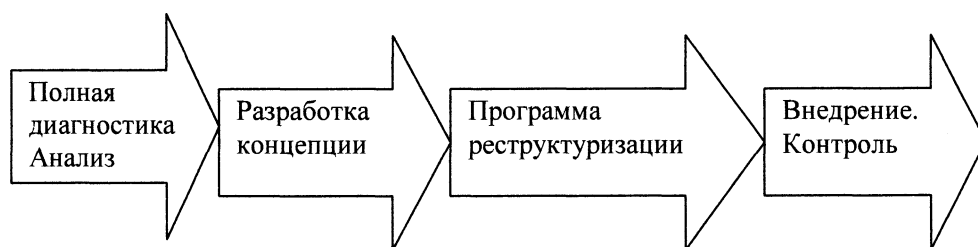


Рис. 1. Базовая версия процесса реструктуризации предприятия