

С.В.Арутюнян, S.Arutyunyan

Н.Г.Слободян, к.е.н., N.Slobodjan, k. of e.s.

Національного університету харчових технологій

**СТРАТЕГІЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ФРАНЧАЙЗИНГУ – ПРОГРЕСИВНИЙ
ПІДХІД ДО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ
STRATEGY OF FRANCHISING IMPLEMENTATION – APPROACH TO THE
DEVELOPMENT OF FRANCHISING IN THE FOOD INDUSTRY**

В статті висвітлено можливості потенційного впровадження франчайзингу як стратегічного та прогресивного підходу до розвитку підприємств, зокрема харчової промисловості. Запропоновано основні етапи розробки стратегії для франчайзера.

The franchising strategy implementation is progressive approach to the developing food industry. The main steps of strategy for franchiser are described in this article.

Ключові слова: *стратегія франчайзингу, експорт, імпорт, впровадження стратегії, Міжнародна асоціація франчайзингу*

Key words: *franchising strategy, export, import, strategy implementation, International franchise association*

I. Вступ Впродовж двох десятиріч менеджери вчилися працювати за новими правилами. Компанії мають бути гнучкими, щоб швидко реагувати на дії конкурентів та ринкові шоки. Вони мають весь час розвиватися, щоб досягти найкращого результату. Вони повинні виробити дієві механізми ринкової боротьби та завжди бути на крок попереду від своїх конкурентів — лише тоді компанії будуть рентабельними. Сьогодні стратегія будь-якої

компанії не може реалізовуватися у статичній системі координат — вона має завжди зважати на надзвичайну динамічність ринків та змінність технологій. Конкурентна стратегія має бути багатоваріантною. Вона має передбачати свідоме використання різної за своєю суттю виробничої діяльності. Франчайзинг є потенційною стратегією розвитку підприємств на основі використання новітніх досягнень.

Мета цієї статті полягає в дослідженні бізнес – моделі франчайзингу як стратегії розвитку підприємств в умовах зростання конкуренції.

Постановка завдання.

Глобалізація досить часто стимулює зростання, створюючи умови для розширення обраного сегмента в рамках розробленої стратегії. Кризова ситуація в інноваційній сфері української економіки зумовлена насамперед відсутністю інноваційної стратегії в управлінні інноваційною діяльністю.

Інноваційна стратегія передбачає інноваційну діяльність організації, що спрямована на одержання нових продуктів, технологій і послуг; виробництво, маркетинг й управління; перехід до нових організаційних структур; застосування нових видів ресурсів і нових підходів до використання традиційних ресурсів. Реальна практика розроблення інноваційних стратегій складна, бо за своєю сутністю будь-які стратегічні заходи, що їх проводять підприємства, мають інноваційний характер, адже вони до певної міри базуються на нововведеннях.

Ефективне формування інноваційної стратегії починається з визначення того, куди підприємство має рухатися, яку довгострокову позицію на ринку воно збирається зайняти в результаті впровадження інновації, тобто з розроблення місії та цілей.

В Україні почали використовуватись методи ведення підприємницької діяльності, що уже давно зарекомендували себе у країнах Європейського Союзу. Саме до таких методів відноситься і франчайзинг, який уже більше десяти років намагається завоювати собі по праву гідне місце серед методів здійснення підприємницької діяльності в Україні. Тому в даній статті приділено увагу франчайзингу як одному із стратегічних підходів розвитку підприємств.

Результати дослідження.

У науковій літературі останніх років стратегії економічного розвитку приділено значну увагу. Формування теорії стратегії підприємств почалося з наукових праць 60-х років минулого століття, ці дослідження висвітлені в працях відомих зарубіжних та вітчизняних учених (Бланк І., Портер М., Чандлер А., Ендрю К., Томпсон А., Ансофф А., Краснокутська Н., Кривицька О. та інші).

А.Чандлер, зокрема, писав: "Стратегія... є визначенням основних довгострокових цілей підприємства та адаптацією курсів дій і розміщенням ресурсів, необхідних для досягнення цілей" Друге ключове визначення стратегії зробив на початку 70-х років К. Ендрю, який до базової дефініції А. Чандлера додав ідентифікацію чотирьох складових: ринкової можливості, або що фірма могла б робити; загальної компетентності та ресурсів, або що фірма була б спроможна робити; власних цінностей та прагнень, або що фірма хотіла б робити; підтверджених зобов'язань перед суспільством та його членами, або що фірма повинна була б робити [1] . Відомий спеціаліст зі стратегічного управління А. Томпсон поєднує планові засади стратегії з поведінковими аспектами організації. Стратегія — це специфічний управлінський план дій, спрямованих на досягнення встановлених цілей. Вона визначає, як організація функціонуватиме та розвиватиметься, щоб досягти бажаного стану [2]. Після виходу у світ книги М. Портера "Конкурентна стратегія» (1980 р.) стратегію

підприємства розглядають лише в контексті конкурентного для нього середовища, і будь-який досягнутий підприємством результат обумовлюється вибором стратегії для забезпечення конкурентної переваги.

У фундаментальній праці І. Ансоффа «Стратегічне управління» наводиться таке поняття стратегії: «За своєю сутністю стратегія є переліком правил для прийняття рішень, якими організація користується в своїй діяльності» [1]

З чого починається стратегія франчайзингу? Як правило, основними моментами, які цікавлять франчайзера є наступні питання: як підприємство-франчайзер повинно починати свою боротьбу за потенційного інвестора-франчайзі; кому і куди пропонувати свою франшизу; як розрахувати роялті (платежі за користування товарним знаком, ноу-хау а також підтримкою у вигляді поточних послуг згідно з франчайзинговим договором) та паушальний платіж (вступна франчайзингова оплата); які формати бізнесу будуть найбільш доцільними на основі франчайзингу та багато інших.

Таким чином франчайзеру необхідний наступний план дій.

1. Розробка концепції франчайзингу підприємства. Концепція — це провідний задум, котрий визначає існування, стратегію дій підприємства у здійсненні планів, програм.

2. Розробка бачення франчайзингу підприємства. Бачення – ідеалізоване уявлення бажаного і досяжного майбутнього стану, тобто того, де і чим повинна в майбутньому виявитися організація. Бачення відрізняється від мети тим, що у бачення немає конкретних термінів і чіткого певного змісту. Бачення – це швидше за все мрія, для досягнення якої до певного строку формуються конкретні цілі.

3. Розробка місії франчайзингу. Місія – це причина існування підприємства. Місія визначається в процесі стратегічного планування, вона і є основною стратегією підприємства, відповідно до якої

будується вся інша діяльність. Для вибору місії підприємству необхідно чітко визначити, хто буде його клієнтами та які потреби покупців воно буде задовольняти. На основі місії визначаються цілі діяльності.

4. Визначення цілей з розвитку франшизи. Мета діяльності підприємства – це бажаний стан об'єкта управління через певний час. Мета встановлюється на основі наступних принципів: конкретності і вимірності; досяжності і реальності; наявності термінів виконання; еластичності цілей, можливості їх коректування.

5. Розрахунок бізнес-плану та економічної моделі майбутніх вигод від впровадження франчайзингу. Бізнес-план є головним інструментом для відбиття підприємницької ідеї. Це стандартний документ, у якому детально обґрунтовуються концепція призначеного для реалізації реального інвестиційного проекту і наводяться основні його технічні, економічні, фінансові та соціальні характеристики.

6. Розрахунок паушального внеску і роялті франшизи.

Паушальний платіж - одноразовий платіж, який становить фіксовану суму і не залежить від обсягів виробництва (продажу) продукції (товарів, робіт, послуг) з використанням об'єкта права інтелектуальної власності.

Роялті - це періодичні відрахування у вигляді фіксованих ставок, які виплачуються франчайзі через певні обумовлені договором проміжки часу за використання або надання дозволу на використання прав інтелектуальної, у тому числі промислової, власності, а також інших аналогічних майнових прав, що визначаються об'єктом права власності суб'єкта господарської діяльності, включаючи використання авторських прав на будь-які твори науки, літератури, мистецтва, записи на носіях інформації, права на копіювання і розповсюдження будь-якого патенту або ліцензії, знака на товари та послуги, права та винаходи, на промислові або наукові зразки, креслення моделі, або

схеми програмних засобів обчислювальної техніки, автоматизованих систем або систем обробки інформації, секретної формули або процесу, права на інформацію щодо промислового, комерційного або наукового досвіду (ноу-хау) протягом терміну дії договору.

7. Визначення фінансових і юридичних ризиків Ризик – це ймовірність виникнення збитків або недоотримання доходів у порівнянні з прогнозованим варіантом. Збільшення ступеня впливу фінансових ризиків (зниження фінансової стабільності, неплатоспроможності, інфляційний ризик, валютний ризик, податковий ризик та інші) на результати фінансової діяльності підприємства пов'язано з швидкою зміною економічної ситуації в країні і кон'юнктури фінансового ринку, розширенням сфери фінансових відносин, появою нових фінансових технологій і інструментів. Юридичний ризик — це наявний або потенційний ризик для надходжень та капіталу, який виникає через порушення або недотримання вимог законів, нормативно-правових актів, угод.

8. Визначення портрета потенційного франчайзі. При виборі франчайзі необхідно звернути увагу на його досвід на даному ринку, досвід управління аналогічним підприємством, початковий капітал та джерела отримання основних та оборотних коштів.

10. Розробка маркетингової складової просування франшизи. Сама по собі ідея не буде продаватися. Кожен франчайзер впевнений, що саме його ідея і торгова марка унікальна. Саме це необхідно донести інвесторам - франчайзі. Завдання кожного франчайзера:

- визначити портрет потенційного партнера;
- розробити якісну рекламну пропозицію;
- визначити територію, де буде розташований партнер.
- визначити оптимальний бюджет витрат на просування.

Федерація розвитку франчайзингу України опублікувала висновки ринку франчайзингу 2010 року в Україні та прогнози на 2011 рік. За її

даними кількість франчайзерів в системі закладів громадського харчування знизилась. Основна причина – запропоновані раніше концепції ресторанів не витримали випробування кризи та не довели свою життєздатність. Потенційні інвестори франчайзі стали компетентніші та почали вимагати сервіс і підтримку зі сторони франчайзера. Збільшилась експансія зарубіжних брендів, в Україну приходять якісні товари та пропозиції щодо інвестицій, що може привести до витіснення українських брендів в області франчайзингу. Зарубіжні бренди знизили свої вимоги до українських франчайзі щодо паушальних платежів, роялті та маркетингу.

Деякі банки України почали стрімко розробляти програми кредитування франчайзингу.

У порівнянні із західними ринками, де на першому місці в області франчайзингу є послуги, то в Україні все ж залишаються торговий франчайзинг та громадське харчування. Залишаються незадіяними франчайзингом майже 27 галузей економіки України, що чекають на своїх лідерів. [4]

За даними Міжнародної Асоціації Франчайзингу та аудиторської компанії «Прайсвотерхаускоперс» прогнозується збільшення учасників франчайзингового бізнесу на 2,5%. Найбільше зростання планується у сфері оренди приміщень (житлових та нежитлових) - 4,4%, автомобільній галузі - 3,9% та роздрібній торгівлі (товари та послуги) - 3,9%. Також Асоціація пропонує інформацію щодо прогнозу виробленої продукції (наданих послуг). Так, за її даними у 2011 році найбільше зростання виробленої продукції (наданих послуг) потенційно може відбутися в автомобільній галузі - 7,2%, в сфері комерційної нерухомості - 6,9% та надання послуги індивідуального замовлення - 6,5%. [4]. На жаль, в галузях харчової та переробної промисловості така форма організації бізнесу використовується дуже

обмежено, хоча галузь є потенційно придатною та інвестиційно привабливою для прогресивних методів розвитку підприємств.

Внаслідок фінансової кризи відбувся спад обсягів виробництва в більшості галузей харчової промисловості, зокрема у пивобезалкогольній. Спостерігається нестабільна варіаційна динаміка експортних поставок пивобезалкогольної продукції. За даними Державного комітету статистики України експорт алкогольних і безалкогольних напоїв у лютому в порівнянні із січнем знизився на 19% а імпорт зріз на 45,4%.[5]. За кордон постачається близько 10% виробленого в Україні пива, при цьому близько 80% експортних поставок припадає на компанію «Оболонь». У 2009 році експорт пива скоротився на 3,2% до 34 млн. дал, через зменшення поставок у Білорусь та Молдову. Росія - основний споживач недорогої української продукції - навіть трохи збільшила закупівлі. Однак перша половина 2010 року відбиває негативну динаміку, в першу чергу, обумовлену падінням експорту в Росію. Втім, як зростання, так і падіння були обумовлені не ринковими процесами, а формуванням запасів продукції у російських дистриб'юторів напередодні підвищення акцизів. [6]

«Оболонь» є єдиною українською пивоварною корпорацією, що входить до сорока найбільших пивоварних концернів світу. За обсягами виробництва пива за 2008 рік та часткою на світовому ринку корпорація «Оболонь» займає 24 місце в рейтингу німецького видання Focus.

Частка корпорації в експорті українського пива у 2009 році становила понад 80%. Сьогодні 36 країн світу знають неповторний смак українського пива «Оболонь». У 2009 році обсяги експорту пива «Оболонь» зросли на 4% і склали 27 млн. декалітрів. У Росії продукція АТ «Оболонь» займає близько 2% ринку. У Білорусі частка «Оболоні»

на пивному ринку становить 5%. Досить потужними ринками збуту для українського пива є також Молдова та Грузія. [7]

Жорстка конкуренція вимагає розробки та впровадження інноваційних стратегій. Однією з форм їх реалізації може бути франчайзинг, так як в Україні не існує жодної української компанії-виробника пива, що використовує або продає франшизу. Це можливо не тільки в сегменті пива, але й у виробництві безалкогольних напоїв та мінеральних та столових вод.

Висновки. Підсумовуючи викладене варто зазначити, що франчайзинг в Україні є перспективним напрямком економічної діяльності та в найближчі роки слід очікувати зростання цього сегменту.

Франчайзинг як інноваційна стратегія спрямована на одержання нових продуктів, технологій і послуг; виробництва, маркетингу й управління; перехід до нових організаційних структур; застосування нових видів ресурсів і нових підходів до використання традиційних ресурсів. На нашу думку, ринок пива та безалкогольних напоїв є привабливим для впровадження стратегії франчайзингу. Наприклад, компанії Кока-Кола, Пепсі-Кола, є прикладами та першопрохідцями у цьому напрямку, тому варто звернути увагу на їх концепцію ведення бізнесу та, можливо, запозичити їх підходи та бачення щодо цієї стратегії. Стратегія франчайзингу потенційно може бути запропонована вітчизняними пивоварами закордонним чи вітчизняним інвесторам (франчайзі). Відома у багатьох країнах світу українська ТМ «Оболонь» є потенційним власником франшизи. Існує і інший варіант застосування франчайзингу. В зв'язку з тим, що український споживач є вимогливим та надає перевагу широкому асортименту та великому вибору смакових якостей пива, відбувається зростання імпорту цієї продукції. Такі вимоги споживача є потенційно привабливими не тільки для імпортерів, але й для вітчизняних інвесторів (франчайзі), так як

придбання франшизи іноземної відомої марки дає можливість розширення асортименту та сегментів ринку, покращення результатів фінансово-господарської діяльності .

ЛІТЕРАТУРА

1. Ансофф И. Стратегическое управление. — М.: Экономика, 1989.
2. Разработка стратегий развития франчайзинга [Електронний ресурс]// ТРИАРХ консалтинг// Режим доступу: http://triarh-franchising.com/index.php?option=com_content&task=view&id=148&Itemid=27
3. Анализ рынка франчайзинга 2010, прогноз 2011 [Електронний ресурс]// ТРИАРХ консалтинг// Режим доступу: http://triarh-franchising.com/index.php?option=com_content&task=view&id=518&Itemid=6
4. Звіт «Економічний прогноз 2011» [Електронний ресурс]// Міжнародна Асоціація Франчайзингу // Режим доступу: www.franchise.org/2011Outlook.aspx
5. Державний комітет статистики. — Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
6. В Беларуси экспорт пива за два месяца вырос более чем в 2,5 раза [Електронний ресурс]//Пивное Дело. Международный аналитический журнал // Режим доступу: <http://www.pivnoe-delo.info/2011/03/10/v-belarusi-eksport-piva-za-dva-mesyaca-vyros-bolee-chem-v-25-raza/>
7. Офіційний сайт пивзаводу «Оболонь» //Режим доступу: www.obolon.ua
8. Thompson A. A., Strickland A. J. III. Strategic Management: Concept and Cases. 1987 4-th ed. University of Alabama, Business Publication Inc., Plano, Texas

Надійшла до редколегії 15 квітня 2011 року