

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«ТЮМЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
Кафедра менеджмента и бизнеса

И.о. заведующего кафедрой
канд. экон. наук, доцент
Ю.А. Шумилова

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
магистра

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ
ФРАНЧАЙЗИНГОВОЙ КОМПАНИИ**

38.04.02 Менеджмент
Магистерская программа «Маркетинг»

Выполнила работу
студентка 2 курса
очной формы обучения

Николаева Юлия Игоревна

Научный руководитель
канд. экон. наук, доцент

Шумилова Юлия Александровна

Рецензент
канд. экон. наук,
специалист консалтингового
агентства ИП Сусловой Д.С.

Седельникова Елизавета Борисовна

Тюмень
2020

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МАРКЕТИНГОВЫХ СТРАТЕГИЙ ФРАНЧАЙЗИГОВЫХ КОМПАНИЙ.....	7
1.1 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ПЛАНИРОВАНИЮ МАРКЕТИНГА: СУЩНОСТЬ, ЭВОЛЮЦИЯ, РОЛЬ В ДОСТИЖЕНИИ РЫНОЧНОГО УСПЕХА.....	7
1.2 ВИДЫ МАРКЕТИНГОВЫХ СТРАТЕГИЙ И ЭТАПЫ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ.....	15
1.3 ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ ФРАНЧАЙЗИНГОВОЙ КОМПАНИИ.....	21
ГЛАВА 2. СОСТОЯНИЕ И ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ РЫНКА ФРАНЧАЙЗИНГОВЫХ УСЛУГ.....	28
2.1. РЫНОК ФРАНЧАЙЗИНГОВЫХ УСЛУГ В РФ: СОСТОЯНИЕ И ТЕНДЕНЦИИ.....	28
2.2. АНАЛИЗ МАРКЕТИНГА КОМПАНИЙ НА РЫНКЕ ФРАНШИЗ КРАСОТЫ.....	41
2.3. АНАЛИЗ МИРОВЫХ ТЕНДЕНЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СТРАТЕГИЙ ОРГАНИЗАЦИЙ В ИНДУСТРИИ КРАСОТЫ.....	48
ГЛАВА 3. ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ ФРАНЧАЙЗИНГОВОЙ ФИРМЫ.....	58
3.1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ФРАНЧАЙЗИНГОВОЙ СЕТИ МАНИКЮРНЫХ КАБИНЕТОВ «GASTRONOM».....	58
3.2. АНАЛИЗ КОНКУРЕНТНОЙ СИТУАЦИИ НА РЫНКЕ УСЛУГ КРАСОТЫ Г. ТЮМЕНИ.....	66

3.3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ «GASTRONOM» И ПУТЕЙ ЕЁ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ В РАМКАХ ФРАНЧАЙЗИНГОВОЙ СЕТИ.....	73
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	79
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	84
ПРИЛОЖЕНИЕ 1.....	91

ВВЕДЕНИЕ

В условиях высокой неопределенности маркетинговой деятельности субъектов рынка все более значимым и важным для стабильности их рыночных позиций, снижения рисков является наличие качественной и эффективной маркетинговой стратегии.

Актуальность темы исследования обусловлена необходимостью развития и совершенствования маркетинговой стратегии, ввиду внедрения новых технологий в сфере маркетинга как на мировом, так и на российском рынке. Новые инструменты позволяют расширить пути сбыта продукции в сложных условиях современной конкуренции, требующей все более новых усилий в привлечении и удержании клиента.

Крупные предпринимательские фирмы такие, как франчайзинговые, из-за своей сложности и многокомпонентности отличаются низкой устойчивостью и наличием большого числа недостаточно прочных связей, которые могут быть нарушены в долгосрочной перспективе. В этой связи крайне актуальным является обоснование методических подходов к разработке и совершенствованию маркетинговой стратегии управления филиалами, способствующей формированию представлений о перспективах непрерывного развития и поддержания конкурентных преимуществ сети на рынке.

Объект исследования – региональная франшиза маникюрных кабинетов «Gastronom».

Предметом исследования являются процессы и механизмы совершенствования маркетинговой стратегии франчайзинговой сети в условиях конкурентной рыночной среды.

Цель диссертационного исследования заключается в формировании методических и практических рекомендаций по совершенствованию маркетинговой стратегии франчайзинговой сети на рынке услуг красоты.

Для достижения поставленной цели потребовалось решение следующих задач:

- изучить понятие стратегического подхода к планированию маркетинга, раскрыть его сущность, эволюцию и роль в достижении рыночного успеха;
- изучить виды маркетинговых стратегий и этапы их формирования;
- раскрыть особенности формирования маркетинговой стратегии компании;
- выявить маркетинговые проблемы управления компанией на примере рынка франшиз красоты;
- разработать методические рекомендации совершенствования маркетинговой стратегии франчайзинговой компании;
- предоставить общую характеристику франчайзинговой сети маникюрных кабинетов «GASTRONOM»;
- проанализировать конкурентную ситуацию на рынке услуг красоты;
- предоставить рекомендации по совершенствованию маркетинговой стратегии и оценить её эффективность.

Теоретической и методологической базой исследования являются системный и сравнительный анализ, анализ конкурентов, наблюдение, сравнение и группировка.

При подготовке НИР были исследованы литература и научные публикации таких авторов в области маркетинга как Д. Халилов, И. Манн, О. Верховцева, В. Ершов, О. Кожушко, В. Холмогоров.

Научная новизна исследования заключается в разработке научно-обоснованных методических рекомендаций по эффективному использованию инструментов маркетинга при формировании стратегии управления филиалами сети. На защиту выносятся следующие положения научной новизны:

1. Выявлены тенденции развития индустрии салонов красоты в Российской Федерации, которые включают в себя внедрение цифровых технологий, развитие маркетинга, увеличение клиентской базы, в т.ч. появление мужского сегмента косметических процедур и средств.

2. Выявлены факторы развития маркетинговых стратегий

франчайзинговых компаний. Люди стремятся не только приобретать франшизу, но и развивать свой бизнес по данной модели. Отдельно выделяют социально-психологические проблемы развития франчайзинга в России, связанные с отсутствием опыта франчайзинговых отношений отечественных предпринимателей, предвзятым отношением к зарубежным подходам ведения бизнеса, это также страх потенциальных франчайзи перед вероятностью чрезмерного контроля со стороны франчайзера и, как следствие, потеря самостоятельности.

3. Подобраны рекомендации для совершенствования маркетинговой стратегии франчайзинговой компании «Gastronom».

Практическая значимость работы заключается в том, что разработанные рекомендации по совершенствованию маркетинговой стратегии могут быть использованы для совершенствования деятельности франчайзинговой сети маникюрных салонов «GASTRONOM».

Структура и объем диссертации были определены в соответствии с необходимостью решения поставленных задач. Работа состоит из введения, трех глав, объединяющих 9 пунктов, заключения, списка использованной литературы. В первой главе раскрывается сущность понятия маркетинговой стратегии и её разновидности, определяются основные процессы её формирования, определены особенности формирования маркетинговой стратегии франчайзинговой компании. Во второй главе произведен анализ маркетинговых стратегий франчайзинговых организаций, рассмотрены маркетинговые проблемы управления компанией на примере рынка франшиз красоты, так же приведены методические рекомендации по совершенствованию маркетинговой стратегии. В третьей главе данной исследовательской работы представлена общая характеристика конкретной франчайзинговой сети маникюрных кабинетов, произведен анализ конкурентной среды, представлены рекомендации по совершенствованию маркетинговой стратегии компании «GASTRONOM».

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МАРКЕТИНГОВЫХ СТРАТЕГИЙ ФРАНЧАЙЗИГОВЫХ КОМПАНИЙ

1.1. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ПЛАНИРОВАНИЮ МАРКЕТИНГА: СУЩНОСТЬ, ЭВОЛЮЦИЯ, РОЛЬ В ДОСТИЖЕНИИ РЫНОЧНОГО УСПЕХА

В маркетинге значительную роль играет предварительное планирование различных аспектов выпускаемой продукции, включая ценовую политику, то есть определение конкретного уровня цен, которую будет отдавать за нее целевая аудитория. Также в число задач стратегического маркетинга входит определение наиболее экономичных логистических связей, то есть производится поиск наиболее экономичных вариантов доставки продукции потребителям, а также подбор оптимальных условий для хранения произведенного объема товаров для реализации. Кроме того, задачей стратегического маркетинга является поиск направления для реализации готового товара: оптовым и розничным способом, порядок работы с покупателями в торговых залах, различные алгоритмы продаж и консультаций. Важным фактором является также потенциальная возможность приобретения товара в рассрочку или в кредит, когда потребитель вносит оплату за приобретенный товар на протяжении какого-то времени и с соблюдением оговоренных условий. На плечах маркетинга также организация рекламных компаний в различных форматах: телевизионная реклама, объявления по радио, размещение информации в СМИ – печатных и интернет-версиях, продвижение в социальных сетях, установка наружной рекламы различных типов: рекламные щиты, объявления на транспорте, баннеры, вывески и т.д.

Главной целью стратегического маркетинга является систематический сбор и анализ полученных данных по взаимодействию покупателя с товарами и продукцией компанией. Синтез различных аналитических методов будет представлять из себя стратегический маркетинг, и именно в таком подходе – с оценкой целой картины, а не отдельно взятых позиций, будет наибольшая

выгода для организации.

У всех успешных компаний есть общая отличительная черта: они уделяют достаточно много внимания самому покупателю, используя для этого весь набор инструментов стратегического маркетинга. Они руководствуются желанием выяснить цели и запросы современного потребителя и ориентируются исключительно на свою целевую аудиторию, а не на всех покупателей подряд. Разумеется, качество продукции тоже чрезвычайно важно: оно позволяет проработать сильные стороны товара и привлечь потребителей определенного уровня. Но главной задачей все-таки остаются проблемы целевой аудитории, которые должен решать продукт и приоритеты, которые позволяют выбирать именно этот товар из ряда аналогичных. Тщательно проработав стратегию маркетинга, можно значительно увеличить показатели по продажам и завоевать максимальный интерес аудитории в своем сегменте, что в конечном итоге приводит к росту прибыли компании.

Стратегическое планирование подразумевает, прежде всего, постановку целей для разработки стратегии и конкретных средств для ее реализации. Оно включает следующие этапы:

- Стратегическое планирование в длительной перспективе с определением наиболее значимых задач по продвижению товаров и услуг.
- Тактическое планирование, которое применяется для постановки более краткосрочных задач, длительностью менее двенадцати месяцев.

Также любое планирование включает не только создание и поддержку стратегии компании для достижения целей, но и определение потенциала для маркетинга. Стратегический план разрабатывается на длительный период, и он в обязательном порядке включает следующие аспекты:

- Долгосрочный результат, которого предприятие планирует достичь в определенный период времени.
- Действия, которые организация будет осуществлять для достижения определенного результата
- Хозяйственные портфели компании и их динамическое развитие в

стратегии компании.

Одной из важнейших целей маркетинга является поиск различных направлений деятельности компании, которые могут принести потенциальный доход и увеличить прибыльность компании. Более подробно цикл разработки стратегии отображен на рисунке 1.1.

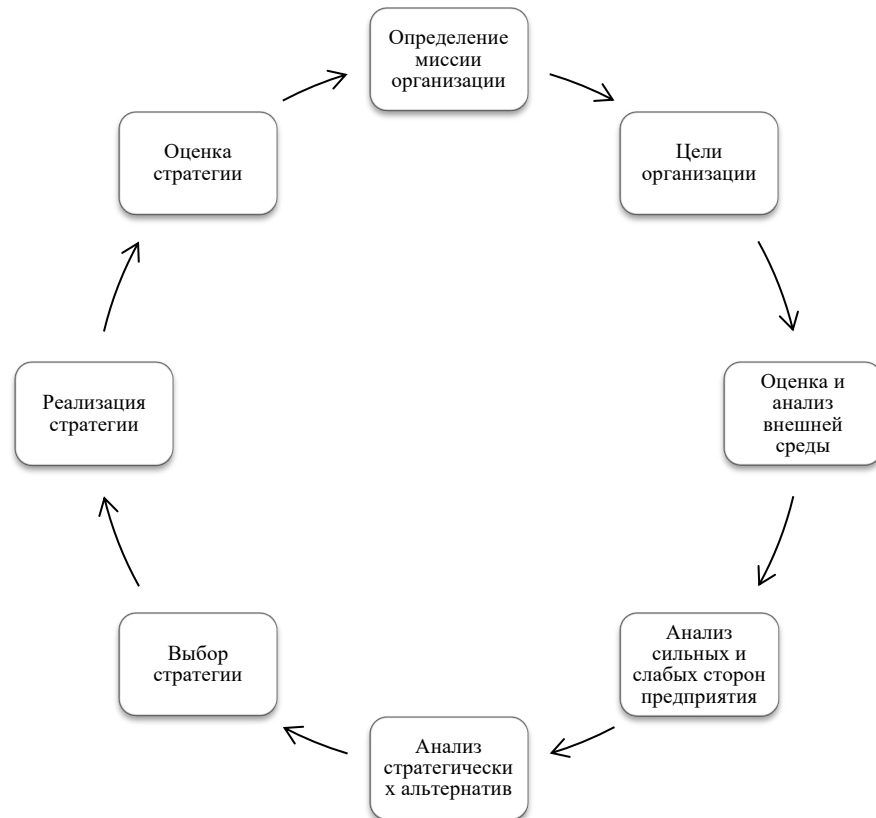


Рис. 1.1 Стратегический цикл организации

Добиться достижения маркетинговых целей можно при соблюдении нескольких условий. Во-первых, у предприятия должны быть необходимые ресурсы для реализации. Во-вторых, разработанная стратегия учитывает нужды потребителей, которые призвана удовлетворить продукция компании. В-третьих, должны использоваться только соответствующие текущим условиям методы и инструменты.

Для определения главных задач маркетинговой политики компании используется детальная информация о продукте и его производстве. Сильные и слабые стороны, возможности для оптимизации различных производственных аспектов, а также возможные риски и угрозы. Иначе

говоря, полезным будет провести SWOT-анализ рассматриваемого продукта.

Стоит отметить динамичность условий, в которых приходится работать: они непрерывно изменяются и оказывают влияние на маркетинговую стратегию, а некоторые могут и вовсе заставить предприятие кардинально сменить курс. Поэтому важно подстраиваться под условия рынка и своевременно вносить коррективы.

Одной из особенностей стратегического планирования является наличие определенных трудностей в установке численных показателей целесообразности определенных решений. Для этого необходимо разработать критерии оценки и придумать систему приведения показателей к определенным коэффициентам, которые легко измерить и сравнить.

Этапы разработки плана стратегического маркетинга:

- аналитика рынка, на котором действует организация;
- оценка состояния рынка на конкретный момент времени;
- исследование конкурентов и конкурентоспособности компании;
- определение главных стратегических целей;
- анализ рыночного сегмента и определение параметров целевой аудитории, для чего проводят специальные исследования;
- экспертная оценка разработанной стратегии;
- разработка стратегии позиционирования товара на рынке;
- определение ключевых показателей и элементов контроля;
- предварительная оценка успешности стратегии.

Для осуществления рыночного анализа обычно пользуются следующим набором инструментов:

- определение границ рынка и интересующего сегмента;
- оценка емкости рынка в данной сфере;
- определение рыночной доли компании в выбранном сегменте;
- оценка конкурентоспособности организации;
- анализ текущих тенденций.

Проведение анализа внешней макросреды обычно производится с

учетом следующих составляющих:

– Макроэкономический фактор. Определенные факторы экономики следует регулярно диагностировать, поскольку финансовое состояние оказывает наибольшее влияние на достижение установленных целей компании. Примеры показателей: рост инфляции, международные платежные балансы, уровень занятости граждан в стране, платёжеспособность населения и т.д. Каждый из этих факторов может стать как источником угроз для предприятия, так и принести дополнительные возможности.

– Политический фактор. В тех случаях, когда компания участвует в политических программах государства, то существует фактор контроля со стороны местных или федеральных муниципальных органов, которые контролируют соблюдение установленных условий.

– Технологический фактор. Технологии непрерывно развиваются, принося новые возможности для создания новых товаров и услуг, а также для автоматизации производства. Важно вовремя отслеживать тренды и использовать научные исследования и новые технологии для улучшения работы предприятия.

– Социальное поведение. Этот фактор также важен, поскольку напрямую связан с потребителями, которые представляют собой источник дохода предприятия. Любые тренды и изменения в социальной среде вносят коррективы в маркетинговую стратегию.

– Международный фактор. В первую очередь это касается тех, кто работает на условиях международного рынка, но актуально для всех, кто планирует рост и развитие в данном направлении. Они должны непрерывно отслеживать все изменения, которые происходят на мировой арене, причем не только в экономической и рыночной среде, но еще и в социальной.

Маркетинг подразумевает постоянный мониторинг текущего положения дел для того, чтобы предприятие могло вовремя переориентироваться и скорректировать свое поведение на рынке. Все действия нацелены на достижение наибольшей прибыли. На рисунке 1.2 отражена структура задач

предприятия в порядке значимости.



Рисунок 1.2 Уровни целей предприятия

Основными задачами стратегического маркетинга являются:

- позиционирования товара с точки зрения удовлетворения потребностей потребителя,
- определение политики компании во внешней среде.

В основном деятельность предприятия опирается на принцип: «выпускать такие виды продукции, которая удовлетворяет основные потребности покупателя». То есть задача маркетинга – подать продукт таким образом, чтобы он удовлетворял определенные проблемы и запросы аудитории.

Маркетинг – одна из главных составляющих рыночного механизма, и в условиях рынка работает в следующих направлениях:

- Приведение рынка сбыта в относительный порядок, повышение прозрачности для улучшения подхода к анализу состояния. Важно создать такие условия, при которых прогнозирование будет достаточно удобным и реалистичным.
- Уменьшение стихийности за счет регулирования сбыта.
- Упорядочивание конкуренции и соблюдение определенных ограничений для исключения недобросовестных участников рынка.
- Применение новых технологических решений для улучшения

производственного процесса, логистики, реализации и других бизнес-процессов.

- Формирование актуальной рекламы, которая привлекает целевую аудиторию и приносит отдачу предприятию, обеспечивая поток клиентов и рост продаж [12].

Для каждой компании, работающей на рынке сбыта, существует свой набор задач, которые являются основой стратегического маркетинга. Подходы к завоеванию рынка и внимания целевой аудитории могут быть различными: от агрессивного захвата до создания очень узкой ниши со специфичной аудиторией.

Основные роли стратегического маркетинга:

- Цель на окончательный результат, а не на промежуточные этапы.
- Исследование рынка в его различных аспектах.
- Главная роль маркетинга направлена на достижение долговременных результатов, а не на текущий момент. А это, в свою очередь, невозможно без проведения исследований и составления прогнозов, то есть без аналитической деятельности.

- Синтез стратегии и тактики, который позволит удовлетворить потребителя и будет отвечать запросам организации. В целом для стратегического планирования характерны приведенные ниже позиции.

- Аналитика внешней среды. Производятся исследования рынка, политические и экономические условия, технологические инновации и социальные условия. Информацию, полученные при исследованиях используют для выделения ключевых составляющих успеха, которые ложатся в основу стратегии.

- Анализ сегмента потребителей, как среди уже действующих клиентов, так и тех, что предприятие может получить в перспективе.

- Проведение углубленного товарного анализа, разработка новых товарных групп и совершенствования ассортимента, а также свойств и сопутствующей информации для каждого товара и ассортиментных групп.

- Исследование рынка сбыта продукции и возможностей для реализации товаров, и услуг.
- Формирование потребительского спроса с использованием грамотно разработанной целевой рекламы.
- Разработка ценовой политики организации с учетом современных трендов и текущих условий рынка
- Контроль над исполнением стратегического плана по маркетингу различными подразделениями организации, анализ предпринятых шагов.

Маркетинг играет ключевую роль в нескольких областях стратегического планирования компании. Во-первых, он обеспечивает реализацию руководящих методологических принципов, которые предполагают ориентацию стратегии компании на нужды важнейших групп потребителей. Во-вторых, маркетинг предоставляет исходные данные для разработчиков стратегического плана, помогая выявить-привлекательные возможности рынка и позволяя оценить потенциал фирмы.

Наконец, в рамках каждого отдельного подразделения компании маркетинг помогает разрабатывать стратегию выполнения конкретных задач. Служба маркетинга должна определить лучший способ достижения стратегических целей для каждого подразделения компании. Следовательно, целью менеджеров по маркетингу не всегда является обеспечение роста продаж. Их целью может быть поддержание существующего объема продаж при одновременном сокращении расходов на рекламу и продвижение товаров на рынок или даже снижении спроса. Другими словами, служба маркетинга должна поддерживать спрос на уровне, определенном в стратегических планах высшим руководством. Служба маркетинга помогает компании оценить потенциал каждой хозяйственной единицы компании, установить цели для каждой из них и затем успешно достичь этих целей.

Таким образом, анализ различных точек зрения на сущность стратегического маркетинга показал, что стратегический маркетинг обладает определенными специфическими отличительными чертами по сравнению с

той маркетинговой методологией, которая сложилась ранее.

1.2. ВИДЫ МАРКЕТИНГОВЫХ СТРАТЕГИЙ И ЭТАПЫ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ

Маркетинговая стратегия компании дает представление о планировании и реализации различных мероприятий в организации, направленных на достижение стратегических целей и повышение эффективности. Грамотная маркетинговая стратегия позволяет наиболее адекватно оценить ресурсы и возможности предприятия и сформировать соответствующие цели (рис. 1.10).

Гибкость – важнейшее качество при разработке маркетинговой стратегии. Современный подход к управлению организацией подразумевает непрерывный анализ рыночных условий с последующей адаптацией продукта или услуги. Период формирования четкой стратегии в секторе услуг занимает около трех лет, при отсутствии экономических. Однако такие идеальные условия – редкость, поэтому даже самая идеальная стратегия требует внесения своевременных коррективов. Определяющим фактором является сегмент вашей целевой аудитории.

Маркетинговая стратегия должна учитывать современные условия рынка, адекватно оценивать потребности покупателей и разрабатывать методы, способствующие достижению поставленных целей.

Маркетинговая стратегия представляет собой план ведения и организации рабочего процесса. Она составляет важную часть в общем стратегическом плане развития компании. Маркетинговая стратегия нацелена на решение вопросов, связанных с ростом продаж и увеличением доходов предприятия.

Таким образом, стратегия должна отвечать на два вопроса: как предприятию завоевать внимание аудитории и обеспечить себе относительно стабильное положение на рынке. Чаще всего стратегия закрепляется документом, регулирующим маркетинговую политику предприятия.

Срок, на который разрабатывается стратегия зависит от условий рынка и может охватывать как период в год, так и в четверть столетия. Наиболее

популярный временной отрезок составляет три года, но некоторые компании производят планирование и на пять и даже десять лет.

Классификация маркетинговых стратегий предприятия проходит по ряду признаков (таблица 1.1):

Таблица 1.1

Классификация маркетинговых стратегий предприятия

Признак	Описание
1. Срок реализации стратегии	<ul style="list-style-type: none"> – долгосрочные (от 5 лет и более); – среднесрочные (от 3 до 5 лет); – краткосрочные (от 1 до 3 лет)
2. Элемент маркетингового комплекса	<ul style="list-style-type: none"> – товарная; – ценовая; – сбытовая; – продвижения
3. Признак конкурентных преимуществ	<ul style="list-style-type: none"> – стратегия ценового лидерства; – стратегия дифференциации; – стратегия фокусирования (концентрации)
4. Состояние рыночного спроса	<ul style="list-style-type: none"> – стратегия конверсионного маркетинга (маркетинг, применяющийся в условиях отрицательного спроса, когда значительная часть рынка не принимает продукт и даже может заплатить определенную цену за отказ от его использования); – стратегия креативного маркетинга (поиск оригинальных решений, которые привлекают клиентов, завораживают их, заставляют покупать продукцию); – стратегия стимулирующего маркетинга (вид маркетинга, целью которого является стимулирование сбыта в условиях равнодушного отношения потребителей к товару); – стратегия синхромаркетинга (маркетинг, применяющийся в условиях нерегулярного спроса при торговле товарами сезонного потребления, либо подверженным иным циклическим или непредсказуемым спадам конъюнктуры); – стратегия поддерживающего маркетинга (используется, когда спрос уже достаточно высок и его нужно поддерживать на достигнутом уровне); – стратегия ремаркетинга (повторный маркетинг, «оживление» идущего на спад товара посредством новой рекламной кампании или рекламирование его на новом целевом рынке); – стратегия демаркетинга (стратегия поведения продавца в маркетинге, направленная на снижение (или временное торможение) спроса на товар любыми способами)

Признак	Описание
5. Состояние фирмы	<ul style="list-style-type: none"> – стратегия выживания (исключительно защитная стратегия, которая применяется в условиях глубокого кризиса экономической деятельности предприятия, при нахождении на грани банкротства); – стратегия стабилизации (используется в условиях быстрого или неожиданного падения базовых показателей предприятия или в условиях, когда развитие предприятия носит неустойчивый характер); – стратегия роста: предполагает рост объемов продаж, прибыли, капитала и других показателей предприятия. Различают маркетинговые стратегии интенсивного (органического) роста; интеграционного роста и диверсификации (захват, расширение доли)

Источник: составлено автором

Помимо представленных выше, существуют и другие критерии разделения маркетинговых стратегий франчайзинговых организаций. Так, в таблице 1.2 представлена классификация маркетинговых стратегий по уровням реализации.

Таблица 1.2

Классификация маркетинговых стратегий по уровням реализации

Уровень реализации	Маркетинговая стратегия	Сущность маркетинговой стратегии
1	2	3
.Корпоративный	Портфельные стратегии	Предназначены для решения задач управления сферами деятельности компании с точки зрения их места и роли в удовлетворении нужд рынка и осуществления вложения капитала в каждую из них.
	Стратегии роста	Позволяют определить направление развития компании, чтобы наилучшим образом соответствовать требованиям рынка, а также достаточно ли для этого собственных ресурсов компании.
	Конкурентные стратегии	Предназначены для обеспечения конкурентных преимуществ компании с точки зрения привлечения потенциальных потребителей и выбора политики в отношении конкурентов.

1	2	3
Функциональный	Стратегии сегментации	Позволяют компании выбрать участки рынка, сегментированные по различным признакам
	Стратегии позиционирования	Позволяют определить привлекательное положение продукции компании на целевом сегменте рынка относительно продукции конкурентов для потенциальных потребителей.
	Стратегии комплекса маркетинга	Позволяют компании решать задачи по росту продаж, достижению желаемой доли рынка и формированию положительного отношения потребителей к продукции компании.
Инструментальный	Товарные стратегии	Позволяют обеспечить соответствие ассортимента и качества товара компании полезности, которую требуют потенциальные потребители на целевом рынке.
	Ценовые стратегии	Позволяют довести информацию о ценности продукта до потребителей.
	Стратегии распределения	Позволяют обеспечить для всех потребителей доступность товаров компании.
	Стратегии продвижения	Позволяют донести до потребителей информацию о полезных свойствах всех элементов комплекса маркетинга.

Источник: составлено автором

Можно сделать вывод, что существует три основных уровня реализации стратегии, на каждом из осуществляется разработка стратегии в зависимости от задач, стоящих перед предприятием.

Классификация на уровне реализации маркетинговой стратегии используется для выявления маркетинговых задач компании на различных уровнях управления ей и предназначена для разделения ответственности между отделами.

Классификация функциональных маркетинговых стратегий представлена в таблице 2.3.

Классификация функциональных маркетинговых стратегий

Вид стратегии	Маркетинговая стратегия	Определение стратегии
Стратегии сегментации	Недифференцированного маркетинга	Ориентирована на рынок в целом. Усилия концентрируются на общих нуждах потребителей и предлагается массовая продукция. Данная стратегия применяется, когда имеет смысл пренебречь различиями в сегментах и компания выходит на рынок с одним общим предложением для всех сегментах.
	Дифференцированного маркетинга	Ориентирована на охват максимального количества сегментов, для каждого из которых разрабатывается специальное предложение. Применяется, когда компания решает выступить в нескольких сегментах на рынке.
	Концентрированного маркетинга	Ориентирована на один рыночный сегмент и конкретных потребителей. Применяется узкоспециализированными компаниями и малыми предприятиями, в условиях высоко насыщенного рынка и ограниченных ресурсов.
Стратегии позиционирования	Позиционирование по атрибуту	Компания строит позиционирование на каком-либо показателе.
	Позиционирование по преимуществу	Компания позиционирует свой продукт как лидирующий на рынке.
	Позиционирование по применению	Компания позиционирует продукт как наилучший для определенных целей.
	Позиционирование по потребителю	Компания позиционирует продукт как наилучший для определенной группы потребителей.
	Позиционирование по конкуренту	Продукт компании позиционируется как превосходящий по одному ли нескольким показателям продукт конкурента.
	Позиционирование по категории продукта	Компания позиционирует продукт как лидирующий для определённой товарной категории.
	Позиционирование по соотношению «цена-качество»	Компания позиционирует продукт как наилучший по качеству в своей определенной ценовой категории.

Источник: составлено автором

На функциональном уровне производится разработка тактических действий для подразделений компании. На данном этапе происходит разработка или совершенствование маркетинга на предприятии, в том числе выбор целевых рынков и позиционирование.

Разработка стратегии маркетинга – комплексный и непростой процесс, который требует организации многочисленных исследований и адекватной оценки текущего состояния дел организации. Выбор стратегии маркетинга зависит от особенностей предприятия, условий внешней и внутренней среды и взглядов управляющего состава.

При формировании стратегии развития на предприятии сферы услуг необходимо принимать в расчет особенности его функционирования. Услуги достаточно трудно классифицировать и оценить по численным показателям, а некоторые сложно оценить даже после того, как они были оказаны. Например, медицинские услуги, направленные на длительное воздействие. При выборе в сфере услуг покупатели руководствуются собственными мотивами, чаще завязанными на субъективных критериях. Чаще всего оценка производится по критериям ожиданий и реальности. Учитывается наличие информации, степень качества оказания услуг, наличие рисков, фактор доверия и наличие альтернативы. Каждая компания по-своему уникальна, поэтому стратегия будет зависеть от различных факторов: позиции фирмы на рынке, темпов развития и потенциала, наличия и характеристик конкурентов, качества продукции или услуг, а также внешних факторов – состояния экономики, культурных и социальных условий.

Маркетинговая стратегия чаще всего подразумевает выбор эффективного позиционирования компании на рынке. Для получения конкурентного преимущества современным компаниям необходимо постоянно держать руку на пульсе: проводить исследования, совершенствовать свою продукцию, предлагать новые услуги, продумывать способы удержания клиентов. Не стоит также забывать о ценовой политике компании, повышению качества обслуживания, и внедрению социального

маркетинга.

Таким образом, разработка маркетинговой стратегии нужна для того, чтобы обеспечить эффективность всех мер, которые осуществляются для продвижения товаров и услуг. Разработка стратегии и ее дальнейшая реализация требует от предприятия определенной степени гибкости и способности адаптироваться к динамичным условиям.

Представленные выше маркетинговые стратегии универсальны, они могут быть использованы в большинстве организаций. Однако часто различные компании помимо классических подходов используют какие-то свои универсальные маркетинговые стратегии. Так, например, существуют определенные особенности формирования маркетинговой стратегии в франчайзинговой компании, которые рассмотрены ниже.

1.3. ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ ФРАНЧАЙЗИНГОВОЙ КОМПАНИИ

По франшизе в настоящее время работают бизнесмены в разных направлениях: материальных и нематериальных. К первым относятся различные группы товаров, а вторую представляют в основном услуги. Также сферы деятельности можно разделить на стандартизируемые и нет, то есть ограниченные определенными стандартами качества или свободными от них. Наличие обязательных ограничений является главной отличительной чертой франчайзинга от производства.

Стратегия развития компании в случае с франшизой должна соответствовать целям и задачам общей организации. Это может быть расширение сети, улучшение узнаваемости бренда, повышение ценности компании на рынке, привлечение новых источников дохода, освоение нового рынка, понижение конкуренции. Чаще всего главной целью франчайзеров является именно расширение, увеличение территориального охвата силами других предпринимателей. В отличие от открытия собственных филиалов для запуска франшизы не требуются дополнительные средства: в бизнес инвестирует франчайзи, Таким образом получается с минимальными

затратами усилить позиции предприятия, расширить сферу влияния и повысить узнаваемость среди потребителей.

За счет отчислений франчайзи компания может создать маркетинговый фонд, для проведения различных мероприятий локального и глобального масштаба, которые повышают узнаваемость бренда и повышают привлекательность франшизы для новых инвесторов. Франчайзинг также является инструментом для регулирования стоимости компании. Увеличивая продажи и оптимизируя бизнес-процессы, компания повышает интерес покупателей, что приводит к улучшению позиций среди конкурентов, увеличению экономического потенциала.

Кроме того, компания получает средства за счет передачи прав на использование интеллектуальной собственности: торговая марка, авторские права, специальные технологии и изобретения. Так франчайзинг позволяет получать дополнительный доход с имеющейся интеллектуальной собственности.

Все выплаты по договору франчайзинга можно разделить на первоначальный платеж и периодические отчисления, которые называются «роялти». Франчайзинг способствует снижению конкуренции среди всех участников разработанной системы, поделив рынок на сегменты территории, оговоренные в соглашении. На определенной площади может открывать заведения только один владелец франшизы.

Именно привлечение дополнительных источников прибыли и отставание от конкурентов являются основными задачами для организаций, которые находятся в конце или на высшей точке своего жизненного цикла. Правда, в отличие от других стран, на российском рынке популярнее франшизы в тех областях, темпы роста в которых постепенно снижаются.

Помимо продажи товаров франшиза может быть приобретена на оказание сервисного обслуживания и различных услуг. Франчайзинг делает возможным делегирование различных услуг по сервису. Чаще всего это востребовано, когда речь идет о технически сложных товарах. Принимая во

внимание, что на поздних стадиях жизненного цикла товара именно сервисные услуги являются главной статьей дохода, применение франчайзинга – стратегически верное решение.

Сегодня система франчайзинга может являться частью стратегии:

- по расширению бизнеса;
- по увеличению узнаваемости бренда;
- по получению дополнительного дохода от интеллектуальной собственности;
- по повышению рыночной стоимости организации;
- по оптимизации сервисных услуг;
- по снижению конкуренции.

До момента реализации определенной стратегии франчайзинга в обязательном порядке следуют два этапа: предпроектный и этап разработки системы.

На предпроектном этапе производится оценка возможностей организации и наличие необходимых для этого ресурсов. На данном этапе непременно проводится исследование рынка, особенно с учетом специфики выбранной предприятием отрасли для работы. Для того, чтобы основать систему франчайзинга организация не обязательно должна иметь сетевой формат, но есть определенный набор необходимых критериев:

- хорошая репутация;
- узнаваемость бренда;
- наличие стабильного дохода;
- закрепленные документально условия производства;
- определенные стандарты для предоставления услуг;
- юридически защищенная интеллектуальная собственность.

На этапе разработки системы производится анализ различных показателей, определяются стратегические цели, оговаривается правовая область и способы взаимодействия компании и владельцев франшиз.

Обычно говорят о франчайзинге традиционном или деловом. К первой

категории чаще всего относят такие виды франчайзинга как товарный и производственный, а также сервисный, который наиболее часто встречается в сфере услуг. При бизнес-франчайзинге владелец франшизы вместе с правом на использование интеллектуальной собственности передает также схему выстраивания бизнес-процессов, при этом франчайзи может являться представителем как торговли, так и сервисной сферы. Такой подход позволяет продвигать по системе различные отрасли – например, предоставление услуг общепита на заправочных станциях. Сегодня франчайзинг второго формата наиболее популярен.

Интересным видом продвижения по франшизе является конверсионный франчайзинг, основной принцип действия которого заключается в том, что уже функционирующая организация присоединяется к сети франшиз аналогичного или же схожего направления. Подобная стратегия является хорошим способом превратить конкурента в союзника. Такой вид франчайзинга не слишком распространен в нашей стране, из чего можно сделать вывод, что франчайзинг чаще всего является именно способом открытия собственного бизнеса, а не частью конкурентной стратегии организации.

Существуют различные схемы открытия бизнеса по франшизе: прямой, субфранчайзинг и корпоративный франчайзинг. При субфранчайзинге главный владелец франшизы может переуступить ее другим участникам, а при корпоративном франчайзинге управление идет на обособленным предприятием, а сетью, силами наемных управленцев. В отличие от субфранчайзера, функция основанного владельца франшизы ограничивается созданием новых точек, тогда как субфранчайзер чаще всего выполняет функции обучения и оказывает поддержку другим владельцам франшиз.

Учитывая приоритетные регионы для развития и желаемые формы организации франчайзинга на предприятии разрабатывается территориальная стратегия и процентное соотношение точек, открытых своими силами и по франшизе. После чего устанавливаются определенные критерии, которым

должны соответствовать будущие франчайзи, а также оговариваются условия для предоставления франшизы, которые включают длительность соглашения, размеры выплат и набор правил.

Основные виды стратегии, основанной на франчайзинге можно классифицировать по двум показателям — вступительному взносу и последующим платежам. В зависимости от их размера рассматривается низкий или высокий уровень. Построим матрицу, которая будет включать четыре варианта развития стратегий, которые мы назовем «тиражирование успеха», «заманивание», «снятие сливок» и «плата за бренд». Все представленные стратегии различаются политикой привлечения и критериями для отбора будущих владельцев франшиз, желаемой скоростью развития сети, проводимой политикой маркетинга и другими критериями.

Стратегия «заманивание» - это достаточно высокие отчисления и низкий первый платеж. Она нацелена на максимальное привлечение участников низким взносом и последующее обогащение за счет высоких выплат роялти. Часто применяется для малоизвестных брендов и ограниченного количества собственных магазинов. Желаемые темпы роста достаточно высоки, а главной целью является открытие максимального количества магазинов в кратчайшие сроки. Часто применяется общепитом для популяризации сети.

Стратегия «тиражирование успеха» - это сравнительно низкие роялтии такой же первый платеж. Главная цель в данном случае – максимально широкая сеть для захвата рынка и экономии за счет большого количества участников. Стратегия может быть эффективна, если не требуется соблюдение строгих стандартов и не нужно тратить на обучение сотрудников и контролирующие меры. Доход компании при этом формируется не из отчислений, а благодаря товару, который реализуется в точках продаж, а также из продажи необходимого оборудования.

Стратегия «плата за бренд» это высокие платежи при вступлении и низкие роялти. Актуально только в том случае, если бренд является известным, и само приобретение франшизы является престижным. Главная

цель — развитие бренда за счет вдумчивого расширения географии. Часто при данном типе ведения бизнеса по франшизе есть регулярные отчисления в маркетинговый фонд. Обычно владельцы франшиз не получают особой поддержки от компании, поэтому регулярные отчисления сравнительно низкие.

Стратегия «снятие сливок» это высокие взносы и аналогичные роялти. Часто ценность бренда является очень высокой, но при этом со стороны компании оказывается регулярная поддержка и контроль. Данная стратегия подразумевает строгий отбор франчайзи из-за высокого уровня выплат. Обычно это могут позволить себе только крупные корпорации для получения высокой прибыли в перспективе. Речь чаще всего идет о взаимодействии между двумя достаточно крупными игроками. Планируемые темпы роста средние, а цель – равномерное расширение с соблюдением всех стандартов.

После того, как компания определилась со стратегией франчайзинга начинается разработка обучающих программ и способов контроля – они зависят от выбранной стратегии развития. Составляется также и финансовый план для реализации разработанной стратегии, производится оценка рисков и угроз. Необходимо подготовить документацию: стандарты оказания услуг и производства, руководство пользователя и брендбук с рекомендациями по использованию товарного знака и фирменного стиля.

После чего подбираются франчайзи, производится заключение договоров, осуществляется передача прав на интеллектуальную собственность. Владелец франшиз проходит обучение и готовят сотрудников по установленной программе. Со стороны компании оказывается помощь и соблюдается ряд контролируемых мер. Чаще всего происходит реформирование бизнеса под новые стандарты, а иногда возникает необходимость создания специального отдела.

Для отечественного рынка механизм франчайзинга является довольно актуальным, он обеспечивает формирование сети объектов, которые расположены в различных географических точках и обслуживают

определенные сегменты рынка. Для компании открытие бизнеса по франшизе может стать информацией о локальных потребителей, которая будет использована адаптации продукции бренда в данном сегменте. Такой тип ведения бизнеса довольно распространен как в России, так и во всем мире.

Создание системы франчайзинга включает в себя три основных этапа: предпроектный, разработка критериев системы, процесс реализации стратегии. Отправной точкой для запуска франчайзинга является выбор стратегии развития, он зависит от типа франчайзинга, жизненного этапа существования организации и услуги, степени распространенности бренда, размеров сети и иных аспектов. Франшиза использует свои собственные стратегии, специфические, но также и классические, о которых говорится в пункте 1.1 и 1.2. Были рассмотрены четыре варианта для стратегии франчайзинга, которые отличаются величиной вступительных взносов и последующих отчислений: «тиражирование успеха», «заманивание», «снятие сливок» и «плата за бренд».

Грамотный выбор и правильное применение стратегии франчайзинга способствует достижению одной из стратегических целей компании: расширение сетевой структуры, популяризация бренда, увеличение рыночной ценности компании, привлечение дополнительных источников прибыли и снижение уровня конкуренции.

ГЛАВА 2. СОСТОЯНИЕ И ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ РЫНКА ФРАНЧАЙЗИНГОВЫХ УСЛУГ

2.1 РЫНОК ФРАНЧАЙЗИНГОВЫХ УСЛУГ В РФ: СОСТОЯНИЕ И ТЕНДЕНЦИИ

В настоящее время изучение франчайзинга является одним из актуальных вопросов российской экономики, так как уровень развития малого предпринимательства является одним из показателей роста экономики страны. По данным Российской Ассоциации Франчайзинга, из 100 впервые открывшихся компаний примерно 80 прекращают свое существование в течение года, при этом из 100 предприятий, функционирующих на условиях франчайзинга, около 90 продолжают успешно работать на рынке. Франчайзинг эффективный экономический инструмент, который способен оказать положительное влияние на инфраструктуру и рынок в целом, региональные власти создают все необходимые условия для привлечения франчайзеров в свои регионы.

Слово «франчайзинг» произошло от французского «franchise», что означает «льгота, привилегия, освобождение от налога, взноса». Позже это слово закрепилось в англоязычных государствах [Ягудин, с.256]. Франчайзинг представляет собой организацию бизнеса, в которой компания (франчайзер) передает независимому человеку или компании (франчайзи) право на продажу продукта и услуг этой компании.

Франчайзи обязуется продавать этот продукт или услуги по заранее определенным законам и правилам ведения бизнеса, которые устанавливает франчайзер. В обмен на осуществление всех этих правил франчайзи получает разрешение использовать имя компании, ее репутацию, продукт и услуги, маркетинговые технологии, экспертизу и механизмы поддержки.

Сформулировать единое определение франчайзинга достаточно сложно. По мнению В. Кора, франчайзинг – это понятие хамелеон, содержание которого меняется в зависимости от вида рассматриваемых отношений. При этом одни исследователи дают определение самого франчайзинга, другие –

раскрывают отношения по франчайзингу через определение договора, которым опосредуются такого рода отношения. Более того, отсутствует единство по поводу содержания используемых терминов [Korah V, с.7].

Так, по мнению Ф.Г. Панкратова и Т.К. Серегиной, по сложившейся в Российской Федерации практике термин “франчайзинг” используется преимущественно для обозначения определенной системы организации рыночных отношений в целом, а термин “франшиза” – для определения договорных отношений между конкретными партнерами при реализации этой системы отношений на практике [Панкратов Ф.Г., Серегина Т.К., с. 521].

По мнению Е.А. Черепановой, франчайзинг представляет собой форму предпринимательской деятельности, основанную на системе взаимоотношений, закрепленных рядом соглашений, заключающуюся в возмездном предоставлении одной стороной (организацией, имеющей, как правило, ярко выраженный Пилки и высокую репутацию на рынке товаров и услуг) другой стороне (организации или индивидуальному предпринимателю) своих средств индивидуализации производимых товаров, выполняемых работ или оказываемых услуг (товарный знак или знак обслуживания, фирменный стиль), технологии ведения бизнеса и другой коммерческой информации, использование которой другой стороной будет содействовать росту и надежному закреплению на рынке товаров и услуг, при этом передающая сторона обязуется оказывать содействие в становлении бизнеса, обеспечивать техническую и консультационную помощь [Черепанова, с.50].

Основное преимущество, которое получают франчайзеры, формирующие франчайзинговую сеть, заключается в увеличении рынков сбыта продукции. Франчайзинговая сеть позволяет франчайзеру быстро расширить бизнес и освоить новые рынки с минимизацией собственных финансовых вложений, развитие происходит за счет средств франчайзи.

Франчайзинг – оптимальный способ проникновения на региональные и зарубежные рынки. Это связано с близостью франчайзи к потребителю и возможностью гибко и оперативно реагировать на изменение рыночной

ситуации. Кроме того, франчайзер получает высокомотивированный управленческий персонал в лице франчайзи. Личная заинтересованность франчайзи как владельца собственного предприятия в получении больших доходов и процветании своей компании в конечном итоге влияет на эффективность всей системы.

Создание франшизы – комплексная задача, алгоритм решения которой предложен в данной статье с учетом примеров из практики организации франчайзинговых систем российскими франчайзерами. Франчайзинговая стратегия компании устанавливает цели, задачи, принципы создания и развития сети, определяет действия, которые необходимо предпринять для реализации франчайзингового проекта. На практике в реализации любого франчайзингового проекта выделяют несколько этапов [Шахова]:

- во-первых, планирование франшизы, которое заключается в оценке готовности компании к развитию по модели франчайзинга;
- во-вторых, разработка франшизы, которая включает определение ключевых параметров будущей франчайзинговой системы и подготовку пакета соответствующей юридической документации;
- в-третьих, продвижение на рынок разработанной франшизы;
- в-четвертых, продажа франшизы и формирование единой франчайзинговой сети;
- в-пятых, доработка франшизы на основе опыта открытия и функционирования франшизных предприятий, а также изменений во времени.

Прежде чем приступить к франчайзинговой деятельности, франчайзи должен знать, что франчайзинг не сводится лишь к передаче прав на торговую марку от одного лица к другому, он предусматривает несколько видов франшизы [Korah V, с.7].

В основе классификации по характеру деятельности объекта франчайзинга находится три вида франшизы, которые различаются по характеру производственно-технологических и юридических отношений [Колинченко, с.8]:

– Франшиза на продажу готового товара (называемая также «товарный франчайзинг» или «франчайзинг продукции», product franchise); Товарный франчайзинг представляет собой передачу франчайзи исключительного права на реализацию продукции, выпускаемой франчайзером под его товарным знаком.

– Франшиза на производство товара (называемая также «производственный франчайзинг», или «франчайзинг торговой марки», trade-name franchise); Производственный франчайзинг подразумевает передачу франчайзи запатентованной технологии производства исходного компонента продукции, часто в комплекте с упаковочным материалом.

– Франшиза на определенный вид деятельности (например, «сервисный франчайзинг», «деловой франчайзинг»)^[1] Сервисный (деловой) франчайзинг представляет собой способ ведения бизнеса, при котором франчайзи приобретает право, ограниченное конкретной территорией, открыть собственную компанию аналогичного профиля под торговым знаком (знаком обслуживания) франчайзера и берет на себя обязательства полностью скопировать формат оказания услуг по определенной модели, отработанной франчайзером.

Развитие франчайзинга предопределило возникновение новых его форм, таких как франчайзинг на основе опциона, конверсионный франчайзинг, субфранчайзинг и др. Суть франчайзинга на основе опциона состоит в том, что франчайзи имеет определенные преимущества, ему разрешается открыть не одно, а несколько новых франшизных предприятий на льготных условиях под торговой маркой франчайзера, во франшизном договоре отражается количество франшиз, график открытия франшизных предприятий, территория освоения конкретного региона. Конверсионный франчайзинг предусматривает, что франчайзер присоединяет самостоятельное действующее предприятие под брендом франчайзера на основе франчайзингового договора и предоставления франшизы. Что дает возможность франчайзи выступить на рынке в качестве представителя

известной компании, получить доступ к продвинутым технологиям реализации товаров.

Привлечь покупателей и повысить эффективность бизнеса. Субфранчайзинг – форма контрактных взаимоотношений между мастер-франчайзером (успешная франшизная компания, имеющая разветвленную международную франшизную сеть) и мастерфранчайзи, при которой мастер-франчайзер передает эксклюзивное право на мастер-франшизу территории, где находится мастерфранчайзи, с правых продаж определенного количества субфраншиз в оговоренный период времени и под контролем мастер-франчайзи [Колинченко, с.9].

Можно разными способами получить разрешение, чтобы стать франчайзи, наиболее распространенными из них являются:

1. Прямой франчайзинг. Франчайзер продает франшизу напрямую местному предпринимателю (франчайзи) – это самый лучший способ обеспечить хорошую взаимосвязь между франчайзером и франчайзи. В случае с международным франчайзингом, где географическое расстояние между франчайзером и франчайзи велико, недостатком такого метода может быть отсутствие поддержки на местном уровне и меньше внимания к местным особенностям [Холин, с.180]. Многие мелкие франчайзеры не прибегают к такой форме франчайзинга, потому что уходит много времени и усилий на поддержку таких франчайзи в системе. Крупные франчайзеры используют такую систему с целью исследования рынка и условий ведения бизнеса в данном регионе или стране. Вместо этого, франчайзер продает одну франшизу и следит за ее развитием. Если имеются положительные результаты, то франчайзер может начать продавать большее количество франшиз в этой стране.

2. Мастер франшиза. Отношения по мастерской франшизе возникают, когда международный франчайзер продает исключительные права на развитие всей системы на территории всей страны одному франчайзи. Такой тип франчайзи называется владельцем мастерской лицензии. Франчайзи

становится франчайзером в данной стране, продавая и предлагая франшизы другим предпринимателям и собирая с них сервисную плату. Это часто происходит, когда существует очевидный спрос на франшизу, в таком случае франчайзер не беспокоится о том, будет его бизнес развиваться успешно или нет. Вместо этого франчайзер ищет хорошо обеспеченного местного предпринимателя, обладающего организацией, которая позволит ему сделать систему франчайзера успешно работающей концепцией на территории всей страны.

Анализируя источники доходов франчайзера, можно выделить следующие статьи доходов [Антонова, с.25]:

- взносы франчайзи за вступление;
- роялти, складывающиеся как фиксированные платежи, либо как доля от вырученных средств; - наценка на поставляемые продукты;
- скидки, предоставляемые оптовыми поставщиками;
- собственные предприятия франчайзера;
- взносы франчайзи за маркетинг; - предоставление франчайзером услуг по операционному и консультационному информированию;
- сдача в аренду франчайзи помещений; - проценты за предоставляемые членам франчайзинговой системы кредиты.

Популярность франчайзинга столь высока в связи с тем, что заключая договор франчайзинга предприниматель получает ряд преимуществ, таких как: быстрый старт, возможность работать под известным именем, готовые стандарты маркетинговой и рекламной политики, готовый дизайн помещения, доступ к разработанным и опробованным методам ведения бизнеса, отработанная система адаптации к нововведениям и улучшениям, помощь при выборе месторасположения и оценке эффективности бизнеса, а также защищенные законом товарные знаки, патенты.

Франчайзи со своей стороны не готовы платить за право пользования чужой интеллектуальной собственностью, поэтому часто российские франчайзеры не берут плату за «вхождение» в бизнес, и не взимают роялти.

Известные иностранные франчайзеры предпочитают создание на территории России своих собственных предприятий, не используя франчайзинг как форму расширения своей деятельности. И это они объясняют несовершенством отечественного законодательства по защите прав интеллектуальной собственности, отсутствием квалифицированных руководителей потенциальных франчайзи, неготовностью отечественных предпринимателей соблюдать установленные франчайзером требования по качеству и т.д. Важно, что в одной франчайзинговой системе могут действовать несколько франчайзи, а франчайзер – один.

Взаимодействие франчайзера и франчайзи построено на договорных отношениях, которые содержат основные права и обязанности субъектов франчайзинга. Большая часть обязанностей франчайзера и франчайзи фиксируются в франчайзинговом договоре, то есть в договоре коммерческой концессии, предусматривающем обязательства франчайзи продавать продукт или услуги по установленным законам и правилам ведения бизнеса, установленные франчайзером. В обмен на соблюдение этих правил франчайзи получает франчайзинговый пакет, который в учете выступает как франшиза, согласно которого строится его хозяйственная деятельность [Толкаченко, с.74].

Франчайзинговые сети образуются в различных сферах деятельности тем, что систему франчайзинговых отношений можно ввести практически в любой отрасли. В зависимости от территории или зоны функционирования франчайзинговых сетей их можно разделить на международные – франчайзинговые сети, созданные национальными и иностранными компаниями, которые функционируют в других странах. Бывают двух видов:

- международная франчайзинговая сеть, в которой компания-франчайзер – иностранная, а компания-франчайзи – национальная;
- международная франчайзинговая сеть, в которой компания-франчайзер – национальная, а компания-франчайзи – иностранная.
- национальные – франчайзинговые сети, созданные национальными

контрагентами, функционируют в пределах страны. Делятся на два вида:

- местная – франчайзинговая сеть размещена в одном городе;
- региональная – франчайзинговая сеть находится в определенном регионе.

В зависимости от количества торговых марок, которыми располагает франчайзер, франчайзинговые сети могут быть простыми или диверсифицированными.

Простые франчайзинговые сети созданы субъектами хозяйствования, действующих на рынке под одной торговой маркой на условиях франчайзинга, в их состав входят предприятие франчайзера и от одной до нескольких сотен франчайзи, функционируют на основе полученных от него франшиз и занимаются одним видом деятельности.

Диверсифицированные франчайзинговые сети – сети, в состав которых входят франчайзи, координируются одним франчайзером, но действуют на рынке под различными торговыми марками и могут заниматься различными видами деятельности.

В зависимости от уровня эксклюзивности прав, предоставляемых франчайзером франчайзи, франчайзинговые сети бывают:

1. Эксклюзивные – на указанной территории создается и работает франчайзинговая сеть только одного франчайзи от непосредственного франчайзера.

2. Типичные – на указанной территории создается и работает сеть, внутри которой конкурируют несколько предприятий франчайзи и франчайзера [Давыдова, с.80].

Можно сделать вывод, что предложенная классификация франчайзинговых сетей является адаптированной к экономической ситуации в России и специфике развития, национальных франчайзинговых отношений.

В настоящее время у огромного количества российских компаний возникают проблемы с развитием сетевого бизнеса:

- проблемы с выходом на мировой рынок капитала;

- трудный и долгий процесс, связанный с получением кредита;
- отсутствие или недостаток собственных средств.

Это привело к тому, что франчайзинг стал одним из наиболее привлекательных способов для привлечения инвестиций юридических и физических лиц. В России использование франчайзинга позволяет внедрять новые технологии, происходит развитие инноваций, появляются новые типы товаров и услуг, расширяется сама сфера услуг, повышается качество оказываемых услуг и увеличивается количество рабочих мест. Франчайзеры предъявляют высокие требования, что приводит к внедрению инноваций. Таким образом, для сферы услуг франчайзинг является движущей силой для развития.

Данная стратегия развития в России является активно развивающейся. Франчайзинг является одним из самых эффективных методов масштабирования бизнеса не только по территории России и стран СНГ, но и на развивающиеся мировые рынки. Можно выделить 5 наиболее существенных преимуществ франчайзинга в России.

1. Франчайзинг – самая эффективная бизнес-модель в мире. Компаниям, которые сами строят свои филиалы, развиваются намного медленнее в связи с необходимостью в большом количестве инвестиций и квалифицированного персонала. Однако, во франчайзинге компанию ищет сам будущий партнер-франчайзер для дальнейшего инвестирования в данное предприятие.

2. Резкое увеличение количества успешных предпринимателей. Количество и качество предпринимателей очень сильно влияет на экономику страны. Компании передают своим франчайзерам опыт, который не даст им потерять денежные средства от таких ошибок, как неправильно подобранное оборудование, закупка неликвидного товара, штрафы, воровство сотрудников и так далее. Покупая франшизу, предприниматель, не зависимо от его месторасположения, получает новые знания, инструменты, технологии и постоянную поддержку от франчайзера. При данной модели масштабирования бизнеса никто не остается в проигрыше: франчайзер увеличивает рынок сбыта

и получает нового партнера, франчайзи, который начинает новый успешный бизнес, и страна, получающая в результате новые рабочие места и налоговые выплаты.

3. Рост новых качественных рабочих мест. Открытие нового бизнеса по франчайзингу может предложить от одного до нескольких сотен рабочих мест в зависимости от сферы. Причем данные компании зачастую имеют больше преимуществ, чем обычные, а также устраивают на работу людей с низким социальным статусом (инвалиды, многодетные семьи и прочее).

4. Увеличение экспорта. При открытии офиса франчайзинговой сетью за пределами страны можно сказать, что данная компания является международной. Следовательно, франчайзер, продавая франшизу за границу, привлекает в свою страну новые инвестиции, к чему и стремятся многие регионы нашей страны. Однако, это также накладывает некоторые обязательства на франчайзи, например, закупка сырья только у франчайзера, что, в свою очередь, увеличивает экспорт.

5. Уверенная позиция страны на международной арене. Порой страны и города с неустойчивой экономикой очень сильно зависимы от франшиз. Это позволяет странам-лидерам франчайзинга иметь дополнительное влияние на принятие серьезных решений, а также дает возможность благоприятным и выгодным способом урегулировать спорные вопросы. Из чего можно сделать вывод, что франчайзинг еще и инструмент политического и экономического влияния на глобальном уровне.

Из всего вышесказанного можно сделать вывод, что сегодня франчайзинг – один из наиболее эффективных инструментов развития экономики России, который может дать ей сильный толчок для развития. Но, чтобы это произошло, нужно иметь в виду несколько важных моментов.

Во-первых, нужно разрабатывать и внедрять программы франчайзингового образования в России. В данный момент, у нас очень мало способов получить актуальную, полную и правдивую информацию по франчайзинговой деятельности.

Во-вторых, есть необходимость в серьезной доработке правового аспекта, необходим четкий контроль франчайзинговых отношений, создание Федеральной независимой системы оценки качества.

В-третьих, льготное кредитование и субсидирование франшиз могло бы сильно улучшить ситуацию франчайзинговой деятельности в нашей стране, так как, в отличие от стартапов, 9 из 10 франшиз являются удачными. Главная трудность франчайзинга – привлечение стартового капитала.

Для комплексного понимания тенденций развития франчайзинга следует разделить процессы, которые происходят на данном этапе в Российском франчайзинге. Это развитие франчайзинга в рамках общемирового процесса. Ситуационные процессы – в современных условиях.

В России функционирует: «Российская ассоциация франчайзинга», «Ассоциация брендинговых компаний России», компания «EMTG», крупнейший организатор в России и Восточной Европе выставок бизнеса по франчайзингу BUYBRAND Expo, выставка входит в ТОП-5 мировых событий по франчайзингу. За 12 лет благодаря работе этой выставке в России открылось более 7500 франчайзинговых предприятий.

Ассоциация франчайзинга (РАФ) является действительным членом Всемирного совета по франчайзингу (WFC): <http://www.worldfranchisecouncil.net>

Российская ассоциация франчайзинга имеет рабочее взаимодействие с ключевыми международными ассоциациями франчайзинга и ассоциациями франчайзинга стран СНГ: Украиной, Белоруссией, Казахстаном, заключены соглашения о совместной деятельности.

По данным Всемирного совета по франчайзингу (WFC) Россия является лидером по росту количества франчайзинговых компаний (98% за последние три года).

Количество Фрайнчазинговых компаний

Страна	Количество брендов	Доля национальных брендов	Количество объектов	Вклад франчайзинга в ВВП стран, USD
Russia	1050	60%	40,000	-
Australia	1,160	86 %	79,000	\$126,500,000,000
France	1,719	90 %	65,133	\$300,000,000,000
Germany	994	80 %	76,500	\$78,500,000,000
Holland	749	86 %	30,785	\$39,400,000,000
Italy	938	85 %	51,110	\$29,221,416,000
New Zealand	485	88 %	22,400	\$15,400,000,000
South Africa	627	88 %	31,050	\$30,800,000,000
Taiwan	2,433	88 %	128,305	\$70,000,000,000
Turkey	1,200	70 %	30,000	\$35,000,000,000
USA	3,828	95 %	769,683	\$844,000,000,000

Источник: [Всемирного совета по франчайзингу (WFC): <http://www.worldfranchisecouncil.net>]

Сопоставляя отечественный рынок с рынками Бразилии, Китая, Кореи, Южной Африки, а также динамикой развития франчайзинга в России можно сделать прогноз, что к 2025 году вклад франчайзинговых компаний в ВВП России может составлять около триллиона рублей, число концепций - более 2500, точек продаж - более 400000, число занятых и самозанятых - около 4 млн. человек, а доля национальных концепций достигнет 80%.

По данным статье «Перспективы развития франчайзинга в России в условиях экономической нестабильности» международного журнала гуманитарных и естественных наук видно, что более преуспевающей областью является розничная торговля, ее доля на рынке франчайзинга составляет 39 %. Следующей не менее популярной нишей является общественное питание, чья доля составила 22 % на январь 2018 года. Третье и четвертое место занимают гостиничный и туристический бизнесы, их

проценты составляют 15 и 12,8, соответственно [Нуретдинова Ю.В., Куприянова Д.О., Бурмистрова А.А., с. 170-173] Оставшуюся долю на рынке занимают другие отрасли, менее популярные, такие как бытовое обслуживание, учебные центры и т.д.

Если рассматривать каждую отрасль в отдельности, то они составляют незначительную долю на рынке, поэтому подобные франшизы выгоднее открывать в более крупных и развитых российских городах, таких как Москва, Санкт-Петербург, Казань и т.д. В январе 2018 года в России функционировало приблизительно 900 франчайзинговых предприятий. Из них отечественными франшизами являлись только около 35 %. Статистика показывает, что в течение пяти лет 78 % недавно образованных предприятий становятся банкротами, а из предприятий, открытых по франшизе банкротами становятся только 14 %.

Отмечается тенденция, что люди стремятся не только приобретать франшизу, но и развивать свой бизнес по данной модели. Отдельно выделяют социально-психологические проблемы развития франчайзинга в России, связанные с отсутствием опыта франчайзинговых отношений отечественных предпринимателей, предвзятым отношением к зарубежным подходам ведения бизнеса, это также страх потенциальных франчайзи перед вероятностью чрезмерного контроля со стороны франчайзера и, как следствие, потеря самостоятельности. Франчайзеры очень осторожно передают свои ноу-хау, поскольку боятся, что франчайзи могут не выполнить стандарты бизнеса, и таким образом это может нанести чрезмерный ущерб торговой марке.

Следует отметить, что множество недостатков, которые присущи франчайзинговой модели организации бизнеса, обнаруживаются и в других формах реального инвестирования. При этом ключевой причиной выбора франчайзинга в качестве пути развития компании является относительно небольшая величина первоначальных инвестиций и низкий уровень рисков. В силу своей доступности в условиях нестабильной экономики франчайзинг в России будет и дальше одним из наиболее выгодных форматов бизнеса.

Инвестор, покупающий франшизу, получает множество преимуществ отлаженной и проверенной бизнес-модели франчайзера [Грисько, с.70].

Тем более, что в условиях замедления темпов роста рынка в ближайшие годы в российской системе франчайзинга ожидается снижение выплат со стороны франчайзи, а также существенное расширение мер партнерской поддержки со стороны франчайзеров.

2.2. АНАЛИЗ МАРКЕТИНГА КОМПАНИЙ НА РЫНКЕ ФРАНШИЗ КРАСОТЫ

Российский современный рынок услуг активно развивается. Разница между рынками товаров и услуг стала исследоваться еще с середины XX века. Однако текущие общественные процессы информатизации и глобализации всех сфер хозяйствования обусловили возникновение проблемы рынка услуг в новом видении, при наличии различных маркетинговых инструментов, засилье которых привело к информационному хаосу, в котором перманентно находится потребитель. Именно поэтому этот рынок требует особенно пристального внимания в отношении специфики маркетинговой деятельности в сфере услуг как ключевого направления повышения конкурентоспособности бизнеса [Дохолова, с.22].

Рынок услуг индустрии моды и красоты в России имеет свои отличия. С одной стороны, находясь на этапе динамичного развития, по разнообразию и видовому составу представленной сферы услуг он вполне похож на развитые страны. С другой, нацеленность на быструю прибыль, недолговечные перспективы, которые до сих пор присущи политике организаций в сфере услуг, существенно влияют на уровень качества предоставляемых услуг.

Проводимые маркетинговые мероприятия в индустрии красоты имеют двойную цель: увеличить прибыль компании, предоставляющей услуги, и удовлетворить потребительский спрос. Как показывает практика предприятий РФ, внедрение маркетинга хотя и получает все большее распространение, однако в полной мере еще не используются все формы управления маркетинговой деятельностью [Котова О.С., Гаранин С.А., Заступов А.В.,

с.4.]. Что, в свою очередь, создавало бы предпосылки для обеспечения конкурентоспособности предприятий, адаптации к постоянным изменениям внешней среды и конъюнктуры рынка, стабильности условий хозяйствования. Парикмахерские, барбершопы, студии красоты и другие негосударственные предприятия на сегодняшний день составляют основу сферы индустрии красоты в России.

По данным «Анализа рынка услуг парикмахерских и салонов красоты в России», подготовленного BusinesStat в 2019 г, в 2014-2018 гг доля потребителей услуг парикмахерских и салонов красоты ежегодно увеличивалась и к концу периода составила 73,3% от населения страны (109,7 млн чел). Постоянно меняющаяся мода и популяризация «гламурного» внешнего вида, расширение ассортимента услуг и количества парикмахерских и салонов красоты в России стали главными факторами увеличения числа пользователей индустрии красоты.

Снижение реальных доходов населения в условиях кризиса в 2015-2016 гг не остановило рост потребителей, так как закрытие некоторых парикмахерских и салонов красоты среднего уровня повлекло за собой увеличение спроса на услуги парикмахерских эконом-класса. На отечественном рынке успешно прижились также салоны класса «сверхэконом». Массово появляться такие салоны стали относительно недавно. Они похожи на классическую парикмахерскую, однако предоставляют менее расширенный перечень услуг, например, только услуги ухода за ногтями. Стрижка в подобном заведении может обойтись от 100-150 рублей, а для льготных категорий – от 50 рублей. К салонам «сверхэконом» можно отнести и островки в торговых центрах, которые делают экспресс-маникюр.

В 2014-2018 гг численность парикмахерских и салонов красоты в России ежегодно увеличивалась на 2,3-5,6%. К концу 2018 г в России насчитывалось 98,9 тыс предприятий данной отрасли. Все парикмахерские и салоны красоты неоднородны по уровню цен и качеству предоставляемых услуг. Салоны

эконом-класса представляют большинство на рынке РФ: в 2018 г к этой категории относился 81% всех салонов. Доля салонов красоты бизнес-класса в России составила 18,2%. К категории «премиум» относилось 0,8% всех заведений.

Большинство парикмахерских и салонов красоты представляют собой малые предприятия несетевого формата. Постепенно на российском рынке появляются сетевые проекты, что объясняется недостаточной насыщенностью рынка. Но росту числа сетевых организаций отрасли препятствует нехватка квалифицированного управленческого персонала и отсутствие у действующих руководителей эффективных моделей управления более сложными структурами. Привлечение иностранных инвесторов сдерживается неблагоприятной внешнеполитической ситуацией.

Так как услуги предоставляются людьми, которые имеют разный уровень знаний, умений, навыков, способностей, квалификации, а также по-разному относятся к выполнению своих профессиональных обязанностей, соответственно, и предоставление услуги существенно отличается по своему качеству [Петрик, Л. С., Кузикова, Л. Ш., с. 144-154]. Поэтому в процессе маркетинга важным является обеспечение предоставления услуг на должном качественном уровне с учетом индивидуальных особенностей каждого потребителя. Отличие услуги связано с невозможностью ее сохранения, а также с тем, что её нельзя изготовить заранее как товар, выставить ее в витрине в рекламных целях, складировать и реализовывать в момент повышения покупательского спроса.

Эти отличительные характеристики требуют дополнительных маркетинговых знаний и применения стратегических подходов для сбалансирования спроса, и предложения на рынке услуг. Маркетинговые исследования включают два направления: сбыт продукции и изучения рынка. Если основная задача сбыта заключается в разработке форм и методов доставки продукции до потребителя, то исследование рынка предполагает разработку методов воздействия на потребителя с целью расширения объема

сбыта [Василевская, А. Е., Дубова, Ю. И., с. 243-246]. Каждый предприниматель считает важным постоянное получение объективной, достоверной и целевой информации по различным направлениям и темам с применением различных способов. В практике маркетологов среди источников информации и методов исследования рынка выделяют: первоначальное исследование, например, опрос определенной группы покупателей, клиентов, и целевое исследование - оценка имеющихся источников информации, статистических данных для выработки собственных направлений стратегии деятельности. Как правило, для предпринимателей сферы услуг оценка информации осуществляется по второстепенным источникам. Это происходит по причине того, что масштабные маркетинговые исследования требуют больших финансовых вложений, а наши предприниматели не готовы к этому.

Предпринимателям новичкам рынка сферы красоты следует проводить демоскопическое и экоскопическое исследование рынка. Демоскопическое исследования рынка - это сбор информации от потребителей, клиентов, необходимой предпринимателю для выработки собственной стратегии деятельности. Такие опросы предоставляют сведения о качестве обслуживания, а также помогают выявить недостатки в работе обслуживающего персонала. Экоскопическое исследование рынка для сферы услуг красоты проводится с целью определения его современного состояния, конкуренции в данном направлении [Василевская, А. Е., Дубова, Ю. И., с. 243-246]. Для этого требуется собрать нижеследующую информацию:

- общеэкономические (народнохозяйственное развитие; динамика изменения населения, производства и технологий; тенденции в мотивации покупки и ее использования покупателями);
- микроэкономические (структура населения; местные предприятия, состояние отрасли и количество занятых в производстве; покупательная способность; уникальность местности);
- специфические области (возрастная структура населения, структура

его доходов; деловой туризм, транспортные магистрали местные и другие конкуренты).

В сфере услуг применяются три вида маркетинга:

1. Внешний маркетинг, определяющий работу фирмы по разработке услуги и процесса ее оказания, определению цены, распределению, продвижению услуги потребителю.

2. Внутренний маркетинг - работа по обучению и мотивации персонала фирмы, нацеленная на повышение качества обслуживания клиентов. Сфера услуг - контактная индустрия, где качество обслуживания неотделимо от поставщика услуг, оценивая качество услуги, покупатель чаще всего оценивает исполнителя услуг.

3. Маркетинг взаимодействия (отношений), определяющий навыки персонала относиться к клиенту индивидуально, проявлять способность и желание понять индивидуальные потребности клиента и установить долгосрочные отношения с ним. Этот вид маркетинга также связан с контролем качества оказания услуги, происходящим в процессе взаимодействия персонала и потребителя [Юрченко Н.А., с.72].

Рассмотрим данные направления на примере учебных центров сферы красоты. Данные о каждом учебном центре по направлениям "Обучение основам ногтевого сервиса" и "Обучение основам визажа" представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Виды маркетинговой деятельности на примерах предприятий
индустрии красоты

Название предприятия	Внешний маркетинг	Внутренний маркетинг	Маркетинг взаимодействия
1	2	3	4
CNI	Глубокий анализ рынка, прогнозирование его дальнейшего развития	Ежегодная переподготовка высококвалифицированных специалистов отрасли	Объектом управления маркетингом становится НЕ совокупное решение, а отношения с покупателем

1	2	3	4
ОлеХаус	Поверхностный анализ рынка, оценка коммерческого риска	Затраты на повышение потенциала персонала не менее значимые, чем средства на основные фонды	Стратегия коммуникаций, направленная на то, чтобы удержать существующих, привлечь потенциальных потребителей и основных бизнес-партнеров
ОPI	Определение собственной позиции на рынке ценовой и ассортиментной политики	Высокий уровень патриотизма и преданности компании, работники которой являются «семьей»	Изучение потребностей, предпочтений потребителей и предложения индивидуализированных товаров, ориентированных на конкретного потребителя
EMI	Работа по сбору, анализу и распространению информации о рынке чаще всего проводится разрозненно и не систематично	Субъектом сервиса является контактный персонал, ориентированный на индивидуализацию услуги и процесса ее создания	На первый план выходит индивидуализация отношений с клиентами на основе развития долгосрочного взаимодействия
MOSMAK E	Аналитики окружающей среды, как правило, включены в структуры корпоративного или маркетингового планирования	Строятся взаимовыгодные партнерские отношения в цепочке участников, которые создают ценность «собственник - топ-менеджер - персонал - клиент»	Используется информация об индивидуальном потребителе, полученная с помощью интерактивной коммуникации
ICONFAC E	факторы микросреды фирмы определяются как силы, которые непосредственно влияют на принятие решений и вызывают изменения процессов в организации	Высшее управленческое звено и маркетинговый отдел влияют на среднюю и нижнюю управленческие звенья с целью сформировать у них лояльность к бренду компании	Установление долгосрочных, конструктивных, привилегированных отношений с потенциальными клиентами

Источник: составлено автором

По результатам различных исследований, интегрированные маркетинговые коммуникации становятся базой для современных маркетинговых стратегий бизнеса. До этого элементы маркетинговых коммуникаций рассматривались как отдельные функции, за реализацию которых отвечали специалисты отдельных отделов. Успеха сегодня можно достичь только через инвестиции в маркетинговые коммуникации как единое целое, не распределяя использование выделенных средств на каждый элемент в отдельности [Василевская, А. Е., Дубова, Ю. И., с. 243-246]. Современная концепция маркетинга существенно отличается от классической тем, что она ориентируется на активное воздействие в социально культурной среде, использование инновационных технологий и благоприятных условий для разработки новых товаров и услуг. Таким образом психология поведения потребителя выходит на главную роль в технологиях маркетинга.

Таким образом, маркетинг на рынке франшиз красоты обладает своими особенностями. Маркетинг на данном рынке с одной стороны, по разнообразию и видовому составу представленной сферы услуг вполне похож на развитые страны. С другой, нацеленность на быструю прибыль, недолговечные перспективы существенно влияют на уровень качества предоставляемых услуг. Отличие услуги связано с невозможностью ее сохранения, а также с тем, что её нельзя изготовить заранее как товар. Поэтому в процессе маркетинга на рынке красоты важным является обеспечение предоставления услуг на должном качественном уровне с учетом индивидуальных особенностей каждого потребителя. Проводимые маркетинговые мероприятия в индустрии красоты имеют двойную цель: увеличить прибыль компании, предоставляющей услуги, и удовлетворить потребительский спрос.

В сфере услуг применяются три вида маркетинга:

- 1) внешний маркетинг;
- 2) внутренний маркетинг;
- 3) маркетинг взаимодействия (отношений).

Еще одной особенностью является то, что психология поведения потребителя выходит на главную роль в технологиях маркетинга на рынке красоты.

Как и в других сферах экономики деятельность предприятия индустрии красоты должна строиться на постоянном контроле и отслеживании результатов маркетинга. Для формирования стратегических факторов успеха необходим обоснованный выбор маркетинговых стратегий организации. Маркетинговые стратегии — это основные направления сосредоточения усилий, философия бизнеса предприятия в условиях маркетинговой ориентации. Данные стратегические направления развивают предприятие и помогают наиболее адаптировать его к изменяющейся рыночной конъюнктуре, чтобы достигнуть тех целей, который были поставлены.

2.3 АНАЛИЗ МИРОВЫХ ТЕНДЕНЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СТРАТЕГИЙ ОРГАНИЗАЦИЙ В ИНДУСТРИИ КРАСОТЫ

Салоны красоты – от наращивания ресниц до маски для лица из чистого золота салонах красоты сложился стереотип, что это организация, обеспечивающая полноценный комплекс косметологических услуг. Однако в условиях развития мирового рынка подобная универсальность не является догмой. Преимущественно, именно от правильного формирования портфолио процедур и услуг, а также от выбора специфики деятельности салона, зависит его дальнейший успех. Многие предприниматели по всему миру на сегодняшний день отказываются от традиционной концепции салона красоты, как всеохватывающего заведения по оказанию косметологических услуг, переключаясь на более частные решения. Так, скажем, возродились те же барбершопы – специальные парикмахерские салоны для мужчин, которые были крайне популярны в начале прошлого века. Такие заведения ориентированы на привлечение особой категории клиентов, которые ценят не только профессиональный уход за внешностью, но и возможность общения «на одном языке». Зачастую мужчин в барбершопах обслуживают тоже мужчины, которые знают о бритье и уходе за бородой не понаслышке.

Весьма востребованными оказались мини-салоны по коррекции бровей. И, если вы думаете, что в них могут предложить только брови выщипать, то это довольно глубокое заблуждение. В подобных студиях специалисты не только корректируют форму бровей, но также работают с ресницами. Преимущества такой версии салона красоты – компактность (студия превосходно подойдёт для размещения, к примеру, в торговом центре), рентабельность, отсутствие необходимости в большом штате сотрудников или закупке дорогой аппаратуры. Для работы с бровями можно использовать, как традиционные техники, скажем, древний способ удаления лишних волосков на лице с помощью нитей, трущихся друг о друга, который придумали в древней Азии и Индии, так и более современные решения: микропигментация, нанесение временного или постоянного макияжа (брови, контур губ, подводка для глаз, нанесение мушек или веснушек). Особого внимания также заслуживают процедуры для ресниц: наращивание, когда к естественным ресницам добавляются специальные волокна, придающие определённую длину и объём. Завивка и ламинирование ресниц – ещё одни востребованные процедуры в таких студиях, которые требуют применения специальных средств, закрепляющих определённое положение ресницы.

Сегмент услуг по уходу за кожей остаётся самым развитым в индустрии красоты. Это не могло не отразиться на салонном бизнесе, что послужило предпосылкой появления специфических косметологических клиник – *skin clinic*. Эти версии салонов специализируются на широком спектре уходовых процедур: от привычных пилинга, электролиза и лечения акне до более эксклюзивных услуг, предполагающих применение специфической косметологической техники. Яркий пример – омолаживающая маска из золота в 24-карата, именно этот металл, по словам экспертов, обладает омолаживающими и укрепляющими свойствами. Саму процедуру разработала японская фирма *Umo Inc.*, однако многие косметологии применяют её по своему усмотрению, добавляя в процесс использование ионов или полиглутаминовой кислоты, что оказывает на кожу массирующий эффект.

Стоимость такой процедуры находится в пределах 300 долларов США за сеанс.

В таких салонах-клиниках доступны процедуры по нехирургической коррекции лица и тела с помощью CASI (Computer Aided Cosmetology Instrument) – компьютеризированный косметологический инструмент, сочетающий воздействие лазером, микротоками, ультразвуком и вакуумом, а также использующий силу электрических сигналов для возвращения тонуса мышц, сглаживания морщин и мимических линий. Кроме ухода за лицом, этот аппарат применяется для борьбы с целлюлитом, улучшения формы бюста и живота. Процедуре с CASI должна предшествовать микродермабразия, цель которой максимально очистить кожные покровы. Технология фотоомоложения – Foto RF™ – применение лазеров, радиоволн или даже химических растворов, способствующих устранению разных состояний кожи: акне, рубцов, солнечных ожогов. вышеуказанные способы проведения процедуры активизируют выработку коллагена, тонизируют кожные покровы в целом. Появилась также альтернатива лазерной эпиляции, которая многие десятилетия была, да и остаётся сейчас, эффективным способом борьбы с нежелательными волосами на теле. IPL – это та же лазерная система, основанная на действии импульсов высокоинтенсивного света. Однако она способна генерировать, в отличие от традиционного лазера, волны разной длины, что значительно сокращает время процедуры и считается более эффективным процессом. Таким образом, выбирая профильное направление для салона необходимо учитывать местный контекст и собственные возможности.

Особенности деятельности салонов красоты в некоторых странах уже упоминали о том, что для салонов красоты свойственна определённая универсальность. Все они ориентированы на предоставление профессиональных косметических услуг. Однако в определённых регионах в зависимости от особенностей культуры, уровня развития государства, социально-экономической ситуации, в частности, доли представителей

среднего класса, а также уникальных черт потребительского поведения, зависит специфика работы салона в той или иной стране. Индустрия красоты Японии – это, прежде всего, предоставление инновационных косметологических услуг наравне с традиционными процедурами. В частности, для корректировки фигуры используются процедуры, объединяющие массаж и воздействие радиоволн, что в результате улучшает кровообращение и ток лимфы. Стоимость такой процедуры до 100 долларов. В плане ухода за кожей весьма востребована кислородная капсула, в которую помещают клиента, на лицо которого предварительно нанесена натуральная косметика из трав и растений, способствующая восстановлению кожных покровов. Благодаря значительному насыщению кислородом, косметические препараты лучше впитываются. Говоря о современных косметологических аппаратах, нельзя не отметить HIFU-терапию, которая позволяет устранять целлюлит посредством воздействия ультразвуковых волн высокой плотности, а также применение тепла, разрушающего жировую прослойку.

Сейчас довольно высокий запрос на услуги. В основном это характеризуется тенденциями развития общества, определяющими составляющими которых являются развитая сфера услуг. Салоны красоты в настоящее время пользуются высоким спросом, потому что в наши дни возросла потребность к поддержанию своей красоты.

Beauty – индустрия сферы косметического обслуживания. Сюда также можно отнести барбершопы, спа-салоны, парикмахерские и другие. Помимо прочего, она включает в себя отрасль химической промышленности, которая производит косметику.

Эта индустрия находится в постоянных изменениях, потому что меняются технологии – цифровые и косметические; образуются современные товары и услуги, запросы людей к соответствию к моде и тенденциям определяет темп перемен этой сферы.

Также изменения этой сферы определяет общественность. Рынок салонов красоты определяется финансовым положением клиентов, имеется

зависимость сервиса и существующих услуг от слоя населения, запрашивающего их. Сегментацией выделяются типы, виды и классы салонов красоты. Типы представляют собой классическое предприятие — салон красоты, что занимает 82% рынка, косметический центр (17%), комплексное предприятие (5%). Классы подразделяются на эконом-классы (79%), бизнес (20%), VIP (4%). Виды делятся на закрытый (7%) и открытый (93%).

Российский рынок имеет свои темпы развития, характеризующиеся в спаде роста типов салона красоты, повышением роста в остальных видах, повышением четкости сегментации, увеличением конкуренции, развитием сетевых возможностей компании. В настоящий момент выросло потребление услуг, открытие франшиз, увеличение клиентуры, интегрированный маркетинг (в 2020 году 72% бюджета определяется на цифровой маркетинг). Помимо этого, продолжается динамичное внедрение цифровых технологий, развивается маркетинг, увеличивается клиентская база (появление мужского сегмента косметических процедур и средств).

Учитывая стремительное развитие интернет-технологий и продвижение в социальных сетях, по статистике запись онлайн используется лишь 13% женщин и 3% мужчин.

Сейчас развитие интернет-платформ на рынке салонов красоты начинает своё развитие, поэтому запись на услугу в интернете еще не является популярной. Активное продвижение салонов в социальных сетях и интернете происходит в Москве – в центре развития бьюти-индустрии России.

Бьюти-бары сменяют по популярности салоны красоты в России. Общей их чертой является одна специализация. Изначально были «ногтевые» бары (Nail Bar), теперь они норма во многих торговых центрах. Чуть позже возникли бары укладки (Dry Bar), эпиляции (Wax Bar), коррекции бровей (Brow Bar), lim Bar — здесь уход за телом, в отличие от спа-салона, осуществляется быстрее: клиент может выбрать минипрограммы или их комбинацию.

По причине ускоряющегося темпа жизни в индустрии красоты начинаются

развиваются форматы экспресс-студий, которые предоставляют услуги в ускоренно. В целях экономии времени и повышения проходимости клиента могут обслуживать разные мастера, например, сразу по маникюру, и педикюру.

По данным 2018 года объем рынка салонов красоты и моностудий, которые оказывают косметические услуги был выше 150 млрд рублей, однако большая часть давно переживает проблемы — драйверами роста рынка в кризис являются новые форматы — моностудии, барбершопы, домашние мастера и салоны красоты новых форматов. Динамика сопоставимых продаж классических салонов красоты в 60% случаев отрицательная в 2016 – 2018 годах, по причине роста конкуренции и сокращением набора потребляемых услуг в кризис.

Барбершопы – быстрорастущий сегмент сферы услуг красоты, но объем выручки невысок – менее 5 млрд рублей. Возможно, в дальнейшем сегмент будет идти медленней — первично рынок уже насытился.

Моностудии растут быстрее рынка, с замедлением в 2018 году – темпы прироста составили 4,5%. В 2020 году возможно увеличение темпов роста рынка (по причине франчайзинга, относительно невысокий ценз входа на рынок, ситуация с персоналом лучше, чем на рынке барбершопов). Моностудии регулярно посещают 13,6% женщин для дополнительных услуг. Наиболее популярными у жительниц Москвы являются ногтевой сервис (77,5% респондентов), и коррекция, окрашивание бровей (41,3%).

Классические салоны, которые составляют свыше 80% рынка услуг сферы красоты в денежном выражении (свыше 120 млрд рублей) не росли за последние 3 года, и, предположительно, будут испытывать проблемы, в случае прекращения поиска новых подходов в конкуренции с другими компаниями.

Географическая структура рынка — доля Москвы и Московской области составляет около 25% от общего объема рынка beauty-сферы и сопутствующих услуг, основную часть составляют крупные по численности населения регионы юга — Ростовская область, Краснодарский и Ставропольский край, а

также Татарстан и Башкортостан. По данным опроса потребителей, который проводился в начале 2018 года ясно – идёт процесс постепенной переориентации потребителей: большинство людей выбирает салон красоты с целью ухода за волосами, приобретая иные услуги в специализированных студиях или у домашних мастеров.

54,6% женщин получают дополнительные услуги (помимо стрижки и ухода за волосами) в салонах красоты, более 13% в специализированных студиях, 11% у частных мастеров, еще 19% не получают дополнительных услуг вообще. Имеется значительная географическая непропорциональность в поведении клиента — чем меньше размер города, тем выше доля частных мастеров в структуре услуг.

В ходе семантического анализа мнения экспертов определены следующие основные аспекты, которые влияют на финансовое состояние компании, позволяют ей с успехом конкурировать на рынке:

- покупательная способность населения, в том числе доходы населения;
- цены салона красоты, соответствующий рыночным ценам в зависимости от сегмента;
- количество услуг;
- программа лояльности;
- качество обслуживания, ориентированность на клиента;
- продвижение в интернете.

Активный рост, по мнению экспертов, имел место быть на рынке beauty-сферы до 2016 года. Средний темп роста сферы находится в пределах 10-15%. До 2013 был примерно 25%, –подобно рынку рекламы. По причине роста цен на услуги, который вызван повышением цены закупаемой продукции и оборудования, был процесс сокращения рынка. Аналогично, вследствие снижения доходов населения в России, остающихся после необходимых оплат (оплата коммунальных услуг, налогов, покупка продуктов питания) средний чек снизился (по большей степени вследствие отказа от услуг премиального ценового сегмента) и интервал между посещениями увеличился в среднем на

25%. Однако, тенденций перехода клиентов в ценовые сегменты ниже нет.

Как считает фирма NeoAnalytics, финансовые проблемы каждый год заставляют закрываться 20-25% салонов красоты в стране. На рынке нет значительной отрицательной динамики, так как он наполняется новыми участниками. Пик активности предприятия определяется на 5-6 лет, спад по достижению 10 лет.

Сейчас beauty-сфера в России только начала развиваться, поэтому в научной литературе имеется мало источников для данной темы. Аналогично не имеется общепринятых инструментов анализа и прогнозирования работы компании в данной специфической сфере.

А в 2019 году, благодаря невиданному распространению смартфонов, на мобильный маркетинг приходится около 72% бюджета на цифровую рекламу. Обновление веб-сайта салона (около 57% мобильных пользователей не порекомендуют услуги организации, чей веб-сайт им не понравился даже при условии нормального обслуживания) обладает ключевым значением. Использование уместного визуального сопровождения – обязательно, ведь современное поколение пользователей мобильными гаджетами не привыкло много читать. В буквальном смысле для такой категории клиентов – лучше один раз увидеть. Рассылка оповещений и новостей – эффективный канал связи с потребителями. Получили новую косметику, ввели инновационную процедуру, изменили часы работы – сообщите своим клиентам об этом. СМС-сообщения будет вполне достаточно, но оно должно быть персонализированным. Рынок салонов красоты – один из наиболее динамично развивающихся сегментов этой индустрии, но, вместе с этим, он также считается едва ли не самым конкурентным. При всей разнообразности косметических продуктов и процедур удивить потребителя чем-то эксклюзивным – задание не из лёгких. Поэтому успех салона красоты состоит не только в инновациях, но также в качественном обслуживании, реализации грамотной маркетинговой стратегии, правильного продвижения в социальных сетях.

Таким образом, в настоящее время изучение франчайзинга является одним из актуальных вопросов российской экономики, так как уровень развития малого предпринимательства является одним из показателей роста экономики страны. По данным Российской Ассоциации Франчайзинга, из 100 впервые открывшихся компаний примерно 80 прекращают свое существование в течение года, при этом из 100 предприятий, функционирующих на условиях франчайзинга, около 90 продолжают успешно работать на рынке. Франчайзинг эффективный экономический инструмент, который способен оказать положительное влияние на инфраструктуру и рынок в целом, региональные власти создают все необходимые условия для привлечения франчайзеров в свои регионы.

Маркетинг на рынке франшиз красоты обладает своими особенностями. Маркетинг на данном рынке с одной стороны, по разнообразию и видовому составу представленной сферы услуг вполне похож на развитые страны. С другой, нацеленность на быструю прибыль, недолговечные перспективы существенно влияют на уровень качества предоставляемых услуг. Отличие услуги связано с невозможностью ее сохранения, а также с тем, что её нельзя изготовить заранее как товар. Поэтому в процессе маркетинга на рынке красоты важным является обеспечение предоставления услуг на должном качественном уровне с учетом индивидуальных особенностей каждого потребителя. Проводимые маркетинговые мероприятия в индустрии красоты имеют двойную цель: увеличить прибыль компании, предоставляющей услуги, и удовлетворить потребительский спрос.

В январе 2018 года в России функционировало приблизительно 900 франчайзинговых предприятий. Из них отечественными франшизами являлись только около 35 %. Статистика показывает, что в течение пяти лет 78 % недавно образованных предприятий становятся банкротами, а из предприятий, открытых по франшизе банкротами становятся только 14 %.

Отмечается тенденция, что люди стремятся не только приобретать франшизу, но и развивать свой бизнес по данной модели. Отдельно выделяют

социально-психологические проблемы развития франчайзинга в России, связанные с отсутствием опыта франчайзинговых отношений отечественных предпринимателей, предвзятым отношением к зарубежным подходам ведения бизнеса, это также страх потенциальных франчайзи перед вероятностью чрезмерного контроля со стороны франчайзера и, как следствие, потеря самостоятельности. Франчайзеры очень осторожно передают свои ноу-хау, поскольку боятся, что франчайзи могут не выполнить стандарты бизнеса, и таким образом это может нанести чрезмерный ущерб торговой марке.

ГЛАВА 3. ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ ФРАНЧАЙЗИНГОВОЙ ФИРМЫ

3.1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ФРАНЧАЙЗИНГОВОЙ СЕТИ МАНИКЮРНЫХ КАБИНЕТОВ «GASTRONOM»

Первая маникюрная студия была создана 1 июня 2014 года в городе Тверь как доступный и динамичный бизнес-проект, с дальнейшим распространением в других городах РФ посредством франшизы, а также посредством открытия от собственника.

GASTRONOM – это место для молодых и активных, для тех, кто дорожит временем, но ценит качество. Здесь вы не увидите бархатных кресел и позолоченных колонн как в пафосных салонах красоты, вместо этого – светлые пространства, много дерева, лаконичность и стиль.

Это то место, куда можно ходить каждую неделю, менять ногти под цвет одежды, ведь услуга крайне дешева. Главная услуга компании – услуга «Маникюр + шеллак + дизайн = 560/760/1000 рублей (зависит от количества жителей в городе). Комбо-услуги -главная особенность прайса маникюрных кабинетов, преysкурant с Комбо-услугами повышает возвращаемость клиентов на 20%, по сравнению с классическим салоном красоты.

Целевая аудитория маникюрных студий– девушки от 14 до 35 лет. Эти люди – активные пользователи интернета, социальных сетей. Они не переплачивают за услуги, но любят хорошее качество вне зависимости от стоимости. Они всегда на ходу, и не могут тратить много времени и сил в салонах красоты. Их мобильность не позволяет записываться на услуги за месяц вперед, им нужно здесь и сейчас.

Философия бренда GASTRONOM – все должно быть ПРОСТО. Просто начать бизнес с GASTRONOM, просто управлять им, просто привлекать клиентов. Сегодня, когда мир вокруг перенасыщен предложением, GASTRONOM со своей прозрачной схемой продвижения на голову обходит конкурентов. Мы убрали всю мишуру и оставили только важное: удобное

расположение, лучшие материалы, опытных мастеров, низкие цены, экспресс-технологии. И это именно то, что действительно работает, поэтому не мы завоевываем клиентов, а сами клиенты приходят к нам и остаются с нами на долгие годы.

Маникюрные студии GASTRONOM являются «моноформатными», так как акцентирование на определенных видах услуг позволяет владельцам направить все ресурсы на оттачивание и совершенствование, предлагать посетителям большой ассортимент материалов и способов исполнения услуги, в том числе соответствующих самым последним тенденциям. Помимо этого, открытие моносалона менее затратно, чем полноценный салон красоты и проект продвигается за счет основных услуг.

На сегодняшний день существует 40 успешно работающих маникюрных студий в 10 городах России.

Москва – 4

Санкт Петербург – 17

Екатеринбург – 3

Казань -1

Уфа – 2

Пермь -1

Тюмень – 5

Тверь – 5

Южно- Сахалинск – 1

Нефтеюганск - 1

В городе Тюмень находится 5 маникюрных студий Gastronom Маникюр и Брови, которые изображены на рисунке 3.1



Рис.3.1 Сеть маникюрных салонов Gastronom Маникюр и Брови
г. Тюмень

Франшиза GASTRONOM практически единственная в России, предоставляющая услугу открытия «под ключ». Команда по открытию приезжает в ваш город и готовит за 3 недели маникюрный кабинет к открытию, приобретая все самостоятельно, даже делая ремонт, и набирая персонал. Также есть возможность классического открытия.

Обучение франчайзи до момента открытия проходит по системе 3 ступеней, с дальнейшей выдачей сертификата Управляющего Франчайзи. Команда сотрудников будет набрана, обучена, подготовлена для работы в сети GASTRONOM.

После открытия к франчайзи прикрепляется менеджер, который ведет филиал и отвечает на все интересующие вопросы. Ежемесячно франчайзи получает свод-отчет о количестве обслуженных клиентов, по каждому филиалу, документационные обновления, необходимую информацию по акции лояльности.

В организации собрана управляющая компания из специалистов с многолетним опытом работы в сфере франчайзинга. 10 сотрудников, которые отвечают каждый за свою область. Команда поддерживает франчайзи любыми доступными способами связи. Для каждого партнера создается рабочий чат, в

котором собрано порядка 7 специалистов, которые помогут решить любой возникающий вопрос.

Федеральная сеть «GASTRONOM» занимает 7 место в рейтинге франчайзинговых фирм в сфере красоты РФ. Рейтинг составлялся среди фирм-конкурентов [Официальный сайт Gastronom].

Стоит отметить, что на сегодняшний день, с точки зрения, работодателя, федеральная сеть является достойным и надежным. Так как маникюрные кабинеты всегда открыты для новых кадров, предоставляют бесплатное обучение с дальнейшим трудоустройством и самые актуальные и удобные условия работы.

Можно сказать, что достижению «ключевой бизнес» - идеи его организации послужил сервис, направленный на своих клиентов. Организация делает большой упор на своих сотрудников, отмечая при этом, что одним из ключевых отличий от конкурентов является уровень квалификации персонала. Помимо выгодных цен, компания предлагает качественные услуги.

Клиенты, зайдя в любой наш маникюрный салон, уже чувствуют атмосферу доброжелательности и наблюдают, как организация периодически разрушает привычные стереотипы, общаясь с потребителем по-дружески, с ними можно шутить, улыбаться, но они достойны самого лучшего.

Выход на федеральный уровень означает и более жесткую конкурентную среду. Но даже избалованные столичные покупатели оценили уникальность предложения компании. Динамично, быстро, качественно, красиво, интересно, стильно – качества, которые отмечают посетители «GASTRONOM».

Отличительными конкурентными преимуществами можно выделить:

- 1) самая низкая стоимость на франшизу «под ключ» на рынке;
- 2) помощь в подборе наиболее перспективного места для салона;
- 3) ремонт и отделка по уникальному для каждой маникюрной студии дизайн-проекту;
- 4) оснащение самым лучшим оборудованием;

5) подбор и обучение персонала по регламенту сети;
 6) контроль работы каждого филиала, круглосуточная поддержка франчайзи;

7) полный доступ к полной инструкции по открытию и ведения бизнеса.

Существует несколько видов открытий маникюрной студии GASTRONOM по франшизе, они представлены ниже:

Таблица 3.1

Условия франшизы GASTRONOM

Параметры	Островок-сердечек	Классическое	Под ключ
Стоимость открытия	590000(паушальный взнос)	590000(паушальный взнос)	2290000руб.
Начальные инвестиции	До 700000	До 1200000	-
Пожизненное использование торговой марки	+	+	+
Помещение для аренды	Помощь в подборе расположения с оптимальными условиями и трафиком	Помощь в подборе помещения с оптимальными условиями и трафиком	Подбор помещения с лучшими условиями и трафиком
Тип сотрудничества	Удаленное курирование открытия менеджером	Удаленное курирование открытия менеджером	Прибытие команды в город открытия

Источник: составлено автором

Одной из наиболее важных проблем маркетинговой стратегии компании является невозможность расширения спектра услуг в рамках проекта GASTRONOM Маникюр и брови, ввиду концепции моноформатных студий.

Причин существующей проблемы несколько:

– Франчайзи, без разрешения управляющей компании, вводят новые услуги в прайс-лист, что противоречит правилам и регламентам сети. За данное нарушение на партнера налагаются санкции, в виде штрафов.

– Расширение спектра услуг в рамках формата «Маникюр и Брови» невозможно, это противоречит идеологии моносалонов.

– Широким ассортиментом предоставляемых услуг отличаются

конкуренты наших салонов, поэтому теряется доля клиентов.

– Возникают недовольства со стороны клиентов, которые бы предпочли пользоваться всеми видами процедур в одном месте.

Важную часть проводимого нами анализа составляет оценка показателей коммерческой деятельности салона красоты «GASTRONOM». Данные показатели позволяют сформировать общее представление о том, насколько эффективной является работа студии, какова динамика роста объема услуг салона красоты, рентабельность его работы на рынке, производительность труда отдельных работников. Основная прибыль управляющей компании сети «GASTRONOM» состоит из ежемесячных платежей от партнеров – «роялти». По условиям договора роялти составляет 4% от общего оборота филиала за месяц. Рассмотрим финансовые показатели одного из филиалов «GASTRONOM Маникюр и Брови» города Тюмень.

В таблице 3.1 представлена оценка динамики основных показателей работы салона красоты «GASTRONOM» в 2017-2019 гг.

Таблица 3.1

Динамика основных показателей коммерческой деятельности
салона красоты «GASTRONOM» в г. Тюмень в 2017-2019 гг.

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Темпы роста, %		
				2018 г. к 2017 г.	2019 г. к 2018 г.	2019 г. к 2017 г.
Валовой доход от оказания услуг, тыс. руб.	7940	7720	8390	97,2	108,6	105,6
Издержки обращения, тыс. руб.	3082	2865	3220	92,9	112,3	104,4
Прибыль, тыс. руб.	4858	4855	5170	99,9	106,4	106,4
Рентабельность продаж, %	61,18	62,89	61,62	102,7	97,9	100,7
Налог на прибыль, тыс. руб.	291	291	310	100,0	106,4	106,4
Чистая прибыль, тыс. руб.	4567	4564	4860	99,9	106,4	106,4
Общая рентабельность, %	57,51	59,12	57,92	102,7	97,9	100,7

Источник: составлено автором

Как видно из таблицы 3.1, в 2017-2018 гг. объем валового дохода салона «GASTRONOM» сократился на 2,77%. Глубина его падения не является значительной, но достаточно четко указывает на нисходящий тренд развития рынка, связанный с девальвацией рубля в конце 2017 г. и вызванное им повышение цен на товары. Все это привело к корректировке потребительских бюджетов населения, которое сократило лишние траты, а также начало смещение в сторону покупки товаров и услуг по более низким ценам.

Именно влияние этого фактора позволяет нам объяснить сокращение выручки рассматриваемого нами предприятия. Как видно из таблицы 3.1, большая глубина сокращения издержек на 7,57% обусловлена тем, что предприятие сократило расходы по оплате труда мастеров, а также годовые отчисления по амортизации оборудования, что сформировало определенную экономию.

В итоге, в 2017-2018 гг. при сокращении валового дохода на 2,77% прибыль предприятия сократилась на 3%.

Итак, в результате 3%-го сокращения прибыли «GASTRONOM» в 2018 г. и более объемном стоимостном сокращении валового дохода, рентабельность работы предприятия незначительно выросла – на 1,6%.

Тем не менее, более знаковым для данного периода является сокращение валового дохода предприятия, которое указывает на тот факт, что в рамках общей тенденции сокращения спроса «GASTRONOM» не всегда может простимулировать продажу своих услуг.

При этом, достаточно высокий уровень рентабельности сбыта указывает на то, что предприятие имеет хороший запас по прибыльности работы и обладает достаточно высоким уровнем рыночной устойчивости.

Численная оценка динамики изменения показателей работы «GASTRONOM» в 2018-2019 гг. позволяет заключить, что в этот период предприятие развивалось в условиях более благоприятной рыночной конъюнктуры и постепенного восстановления доходов населения. В 2019 г. объем валового дохода от оказания услуг «GASTRONOM» вырос до 8390 тыс.

руб. против 7720 годом ранее, то есть, рост составил 8,68%.

В результате опережающего увеличения издержек обращения на 12,39% в 2018-2019 гг. прибыль предприятия увеличилась на 6,49%. Более динамичный рост издержек указывает на то, что предприятие увеличило заработную плату работникам, а также произошло некоторое возрастание стоимости закупаемых расходных материалов, возросли отчисления по амортизации оборудования.

При этом, несмотря на значительный рост валового дохода, это можно связать с тем, что «GASTRONOM» в период восстановления рынка аккуратно и медленно увеличивал цены, восстанавливая доходность своей работы. В итоге, прирост издержек превысил прирост валового дохода, что привело к снижению уровня рентабельности работы «GASTRONOM» до 57,92% в 2018 г. против 59,12% в 2017 г., то есть на 1,19%.

Таким образом, можно заключить, что в 2017-2019 гг. развитие салона было достаточно сбалансированным. Рост валового дохода происходил синхронно изменению доходности услуг – их темп роста почти одинаков. При этом уровень общей рентабельности «GASTRONOM» за весь период практически не изменился, поскольку 3-х летний прирост чистой прибыли (6,4%) и объема валового дохода (5,6%) практически соразмерны.

Колебания спроса на рынке находят полное отражение в работе предприятия. В 2017-2019 гг. салон «GASTRONOM» испытал некоторое сокращение объема валового дохода и стабилизировал прибыль через сжатие издержек и корректировку фонда оплаты труда, амортизационных отчислений.

В 2018-2019 гг. мы наблюдаем обратный тренд, когда валовой доход от оказания салоном красоты услуг растет, а прибыль падает в результате более форсированного роста издержек и сдержанного роста цен на услуги салона.

В целом, проведенный анализ показывает, что «GASTRONOM» имеет достаточно высокий уровень рентабельности, что значительно расширяет возможности предприятия в части снижения цен в случае необходимости,

поскольку потери прибыли не будут фатальными и не приведут к убыткам.

3.2. АНАЛИЗ КОНКУРЕНТНОЙ СИТУАЦИИ НА РЫНКЕ УСЛУГ КРАСОТЫ Г. ТЮМЕНИ

Проанализируем конкурентную среду индустрии салонов красоты города Тюмени в несколько этапов:

Этап 1. Выявление главных конкурентов.

Этап 2. Сравнительный анализ конкурентов по стандартным маркетинговым критериям.

Этап 3. Сравнительный анализ по «нестандартным» критериям.

Данный анализ позволит представить полную картину конкурентной среды, который нужен нам в дипломной работе.

Этап 1. Выявление главных конкурентов

Нужно понимать, что не каждый салон красоты наш конкурент. Салоны красоты нашего города могут быть как прямыми, так и косвенными нашими конкурентами. Компания является нашим прямым конкурентом, если у нас совпадают несколько параметров:

- одинаковые предложения по оказываемым услугам и предлагаемым товарам, а также один ассортимент косметических средств;
- равноценные предложения по услугам и товарам;
- однотипная клиентура.

Совокупность данных показателей говорит о наличии у салона красоты прямого конкурента.

К примеру, салону красоты, предоставляющему услуги экономкласса, нет смысла конкурировать с салоном экстра-класса. А для клиники, профессионально занимающейся эстетической медициной, не станет конкурентом парикмахерская или студия загара. Или же салон, подчиняющийся молодежным тенденциям и моде, не сможет конкурировать с салоном, ориентированным на лиц пожилого возраста. Различие хотя бы в одном из указанных параметров значительно повышает конкурентоспособность компании.

На основании результатов проведённого обсуждения с директором студии красоты «GASTRONOM», также, опираясь на опыт предыдущих анализов конкурентов, было рекомендовано выбрать для анализа конкурентной среды 3 салона красоты «Пилки», «Лампа» и «Проногти», целевая аудитория которых в какой-то степени пересекается с «GASTRONOM».

Этап 2. Сравнительный анализ конкурентов по стандартным маркетинговым критериям.

После того как проведен предварительный анализ всех салонов красоты, представляющих свои услуги на рынке, выбираем наиболее актуальных конкурентов и проведём сравнительный анализ. Для сравнительной оценки конкурентоспособности использована система бальных оценок по 5-ти бальной шкале, по которой оценивались базовые критерии конкурентоспособности.

Конкурирующий с «GASTRONOM» салон «Лампа» имеет более низкие характеристики по организации обслуживания, что позволяет салону занижать цены и быть конкурентоспособным по этому параметру, но не по уровню и качеству обслуживания. Конкурент - салон «Проногти» имеет расширенный ассортимент предоставляемых услуг, хорошо выстроенную систему обслуживания, высокий уровень качества услуг и сильное рыночное позиционирование. Это позволяет салону поддерживать средние цены, что подтверждает бальная оценка «4», а не «5», когда цена будет несколько ниже средней по рынку (таблица 3.1). Экспертами выступили управляющие салонов Gastronom в г.Тюмень.

Таблица 3.1

Сравнительный анализ конкурентов по оказанию услуг

Критерии	Салоны красоты (экспертная оценка)			
	«GASTRONOM»	«Пилки»	«Лампа»	«Проногти»
Сервис (обслуживание клиента)	4	4	4	5

Продолжение таблицы 3.1

Критерии	«GASTRONOM»	«Пилки»	«Лампа»	«Проногти»
Ассортиментный портфель услуг	3	4	5	4
Фирменный стиль салона	4	4	3	5
Качество услуг	5	5	5	5
Цена	5	4	4	4
Реклама	4	3	4	3
Программа лояльности	3	4	3	4
Суммарная оценка	28	28	28	30

Источник: составлено автором

Как видно из таблицы 3.1, общая экспертная балльная оценка конкурентоспособности «GASTRONOM» в рассматриваемом нами сегменте является не самой низкой.

Если рассматривать салон «GASTRONOM», то можно отметить следующее. У салона хороший сервис и коммуникация с клиентом, стабильно оказываются услуги хорошего качества. Салон, имеет уже сформированный и хорошо узнаваемый бренд в городе Тюмень, поэтому посетителей уже не удивляет, а наоборот, радует и привлекает низкая стоимость услуг, на что указывает высокий балл конкурентоспособности «GASTRONOM» по цене.

Для рыночно привлекательного салона «ПИЛКИ» характерным является другой набор оценок. Этот салон достаточно хорошо выстраивает взаимодействие с клиентом и при недостаточно расширенном ассортименте услуг поддерживает их высокий уровень, что вместе с коммуникацией и фирменным стилем салона формирует сильную внутреннюю атмосферу, а отсюда и узнаваемость бренда на рынке. Помимо этого, в России сеть салонов красоты «ПИЛКИ» всегда «на слуху», у них мощная рекламная компания, их знают многие. Это позволяет сети салонов красоты «ПИЛКИ» увеличивать цену и закладывать в нее более высокий уровень добавленной стоимости, подчеркивая высокий рыночный статус салона.

Можно заметить, что у салона «Проногти» не высокая оценка по программе лояльности: это указывает на тот факт, что данный салон не акцентирует внимание на стимулировании продажи своих услуг. В большей

степени он лишь информирует клиентов об инновациях и прочих изменениях, предполагая, что сам по себе высокий уровень обслуживания является катализатором роста спроса на услуги этого салона.

То есть, постепенно развиваясь, салону нет необходимости снижать свою ценность через скидки, чрезмерную промоактивность (акции) и прочие маркетинговые послабления, которые фактически ослабляют ценность бренда и его рыночное позиционирование.

Этап 3. Сравнительный анализ по «неспецифичным» критериям

Для проведения более подробного и информативного сравнения салонов красоты, выделим ряд «неспецифичные» критериев, которые очень важны в первую очередь для среднестатистического клиента, а затем сравним наш салон красоты с конкурентами.

Для сравнительной оценки конкурентоспособности используем также систему бальных оценок по 5-ти бальной шкале, по которой оценим критерии конкурентоспособности, которые приведены нами ниже. Полученные результаты представлены в таблице 2.7.

Можно выделить следующие 10 критериев:

- 1) наименование салона красоты. название должно легко запоминаться, сочетаться с профилем услуг и приятно звучать;
- 2) обращение администратора. вежливое приветствие, в том числе и по телефону, знакомство с ассортиментом предоставляемых салоном красоты услуг. администратор обязан качественно выполнять свою работу, быть информированным обо всех предлагаемых салоном красоты услугах и товарах, уметь беседовать, стараться предложить услугу клиенту или ее замену в случае необходимости и т. п.;
- 3) расположение салона красоты, наличие доступного проезда и легкости посещения;
- 4) удобство парковки;
- 5) наличие наружной рекламы. рекламные баннеры должны быть видимы, наглядны, понятны;

- 6) соответствие внешнего вида здания высокому уровню обслуживания;
- 7) подтверждение высокого уровня профессионализма мастеров наличием в холле грамот, сертификатов и дипломов;
- 8) неожиданные приятные моменты: наличие аквариума, красивого декора, детской комнаты и т. д.;
- 9) наличие прайс-листа, возможность взять его с собой для ознакомления с перечнем предоставляемых салоном красоты услуг и их стоимостью.

Таблица 3.2

Сравнительный анализ конкурентов по «неспецифичным» критериям

Критерии	Салоны красоты (экспертная оценка)			
	«GASTRONOM»	«Пилки»	«Лампа»	«Проногти»
Наименование салона красоты.	3	5	3	4
Обращение администратора.	4	4	5	2
Расположение салона	4	5	5	5
Удобство парковки	5	1	5	4
Наличие наружной рекламы.	3	5	4	2
Соответствие внешнего вида	5	5	5	4
Холл с грамотами, сертификатами и дипломами	4	3	4	1
Неожиданные приятные моменты.	3	5	5	2
Прайс-лист	5	5	5	5
Суммарная оценка	36	33	41	30

Источник: [составлено автором]

По результатам оценки экспертами конкурентов по «неспецифическим» признакам, можно отметить, что в лидерах находятся салон красоты «GASTRONOM» и салон красоты «Лампа».

Для получения целостной оценки салона красоты «GASTRONOM», сгруппируем результаты опроса клиентов и результаты экспертной оценки в

таблицу 3.3.

Таблица 3.3

Сравнение оценок клиентов и экспертной оценки по стандартным и «неспецифическим» критериям

Критерии	Оценка клиентов	Экспертная оценка
Сервис (обслуживание клиента)	4	4
Ассортиментный портфель услуг	3	5
Фирменный стиль салона	4	5
Качество услуг	5	5
Цена	5	5
Реклама	4	4
Программа лояльности	3	4
Наименование салона красоты	4	5
Обращение администратора	4	5
Расположение салона	4	5
Удобство парковки	5	5
Наличие наружной рекламы.	3	3
Соответствие внешнего вида	5	5
Холл с грамотами, сертификатами и дипломами	2	3
Неожиданные приятные моменты.	3	3
Прайс-лист	5	5
Суммарная оценка	63	71

Источник: [составлено автором]

По полученным результатам можно выделить ряд разногласий, которые говорят о том, что взгляд клиентов и руководства салона красоты различается в некоторых аспектах. Среди таких аспектов можно выделить:

– Недостаточное количество услуг оценено клиентами на 3 балла, а экспертной группой на 4.

– Клиенты салона красоты считают, что Холла с грамотами, сертификатами и дипломами недостаточно, об этом свидетельствует оценка 2, хотя администрации салона оценила данный показатель на 3 балла.

– Также у клиентов и у экспертной группы разногласия в оценке программы лояльности.

– Из положительных моментов можно отметить, что клиенты оценивают качество услуг также высоко, как и сотрудники салона.

По результатам экспертного анализа конкурентов по стандартным и нестандартным параметрам, выделим ряд проблем, характеризующих работу салона красоты «GASTRONOM»:

1. Недостаточное портфель услуг.
2. Недостаточное количество наружной рекламы.
3. Низкое количество посещений в будние дни.
4. Низкая оценка текущей программы лояльности.

Эти проблемы пересекаются с основной проблемой маркетинговой стратегии, которая описана в параграфе 3.1, в котором говорится о недостаточном спектре услуг, предоставляемых в студии красоты, что присуще моносалонам. Причин этой проблемы несколько:

– Франчайзи, без разрешения управляющей компании, вводят новые услуги в прайс-лист, что противоречит правилам и регламентам сети. За данное нарушение на партнера налагаются санкции, в виде штрафов.

– Расширение спектра услуг в рамках формата «Маникюр и Брови» невозможно, это противоречит идеологии моносалонов.

– Широким ассортиментом предоставляемых услуг отличаются конкуренты наших салонов, поэтому теряется доля клиентов.

– Возникают недовольства со стороны клиентов, которые бы предпочли пользоваться всеми видами процедур в одном месте.

Данные проблемы означают, что компании «GASTRONOM» необходимо одновременно решить двудединую задачу:

- сформировать предложение для клиентов района, возможно усиленное некоторыми промоактивностями, акциями, которые не должны распространяться на клиентов, которые будут приходить из города и формировать потенциальную перспективную целевую аудиторию салона.

- активно развивать портфель услуг, вводить маркетинговые инновации в структуру ассортимента, но не значительно увеличивать его глубину.

Таким образом, «GASTRONOM» должен эффективно совместить эти два направления, результирующая которых должна нести эффект расширения потребительской ценности и уникальности оказываемых салоном услуг, а также того, каким образом и в какой атмосфере оказываются данные услуги.

3.3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ «GASTRONOM» И ПУТЕЙ ЕЁ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ В РАМКАХ ФРАНЧАЙЗИНГОВОЙ СЕТИ

Решение существующей проблемы – формирование нового формата, GASTRONOM beauty, где будут представлены услуги, такие как: макияж, укладка волос, эпиляция, наращивание ресниц.

Данное решение имеет ряд преимуществ для компании, а именно:

- существующие франчайзи получают возможность открывать новые точки с необычным для них диапазоном услуг;
- привлечение новых партнеров, которые заинтересованы в предоставлении услуг, отличных от формата «маникюр и брови»;
- расширение существующей базы клиентов.
- широкий спектр предоставляемых услуг, что позволит клиентам по общей программе лояльности посещать GASTRONOM.

Цель проекта – открытие студий под брендом Gastronom, но предоставляющие другие услуги: макияж, укладка волос, эпиляция и наращивание ресниц.

Потенциальные клиенты:

Это девушки от 14 до 35 лет. Эти девушки – активные пользователи интернета, социальных сетей. Они не переплачивают за услуги, но любят хорошее качество вне зависимости от стоимости. Они всегда на ходу, и не могут тратить много времени и сил в салонах красоты. Их мобильность не позволяет записываться на услуги за месяц вперед. Им нужно все, здесь и сейчас. А также, существующие клиенты сети GASTRONOM.

Основными услугами салона красоты являются:

- 1.Макияж
- 2.Эпиляция
3. Наращивание ресниц

Миссия проекта – расширить диапазон услуг, предоставляя их под брендом GASTRONOM, при этом не изменяя концепции моносалонов.

Задачи проекта:

1. Предоставление услуг потребителю на профессиональном уровне, используя профессиональные качественные материалы, оборудование и высококвалифицированный персонал.
2. Максимизация прибыли.
3. Удовлетворение спроса потребителей.

Для осуществления деятельности планируется зарегистрироваться в качестве индивидуального предпринимателя (ИП).

Основным видом деятельности для предпринимателя будет ОКВЭД 93.02 «Предоставление услуг парикмахерскими и салонами красоты». Система налогообложения – единый налог на вмененный доход (ЕНВД).

Проект GASTRONOM beauty будет полностью повторять концепцию GASTRONOM Маникюр и Брови. Основным отличиями лишь станут: перечень услуг, рабочие места и сотрудники.

Компания GASTRONOM несет социальную миссию – «Красота, доступная каждой женщине!».

Стоимость услуг в несколько раз меньше, чем в любом другом салоне красоты несмотря на то, что себестоимость услуги низкая. Компания проводит сравнительный анализ средних цен по городу открытия, и исходя из этих данных, формирует стоимость услуг. Стоимость услуг представлена ниже в таблице 3.4.

Стоимость услуг Gastronom Beauty г.Тюмень

	Эпиляция
Бикини	760
Руки	760
Ноги	760
Подмышки	380
Губа	380
Дополнительная Зона	760
	Укладки
Дневная	760
Вечерняя	1450
Свадебная	2180
	Макияж
Дневной	760
Вечерний	1450
Свадебный	2180
Наращивание до 2Д + Дизайн	1450
Наращивание от 3Д + Дизайн	2180
Окрашивание + Завивка ресниц	2180
Архитектура бровей + окрашивание хной	900
Архитектура бровей + ламинирование	1350

Источник: составлено автором

GASTRONOM отличается своей доступностью и простотой, ведь в день студии осуществляют посадку до 10 мастеров, что значительно упрощает момент записи.

Компания предлагает 2 вида открытия: «Под ключ» и «Классическое». Стоимость открытия не будет отличаться от формата «Маникюр и Брови», также как состав франшизы.

1) Открытие под ключ:

GASTRONOM – одна из множества компаний, открывающая студии «все включено» по фиксированной стоимости. В данный пакет франшизы входит:

- выезд специалистов в город открытия;

- предоставление документации вместе с Франчайзи-бук, где представлены описательные документы по всем бизнес-процессам;
- подбор помещения по регламентам франшизы, а именно: от 50 м2 до 70 м2, 1 этаж, 1 линия, наличие отдельной туалетной комнаты, отсутствие пропускной системы;
- индивидуальный дизайн- проект помещения;
- закупка необходимого оборудования и материалов командой по открытию;
- полный подбор, обучение и стажировка персонала по регламентам компании;
- рекламная кампания в городе открытия и привлечение SMM-менеджера;
- поддержка в корпоративном чате, наставления и регулярные рекомендации от опытных специалистов по успешному ведению бизнеса.

2) Открытие «Классическое» или «Самостоятельное».

Определяясь с данным видом открытия, партнер самостоятельно осуществляет подготовку к открытию студии. Команда специалистов работает на аутсорсинге, осуществляя помощь при каждом этапе открытия. Преимущество данного формата в том, что партнер самостоятельно проходит каждый шаг процесса открытия студии, при этом сталкиваясь с множеством сложностей, но при этом персональный менеджер будет направлять на верные решения. В данный пакет франшизы входит:

- предоставление документации вместе с Франчайзи-бук, где представлены описательные документы по всем бизнес-процессам;
- помощь в подборе помещения по регламентам франшизы, а именно: от 50 м2 до 70 м2, 1 этаж, 1 линия, наличие отдельной туалетной комнаты, отсутствие пропускной системы;
- удаленное курирование открытия менеджером;
- индивидуальный дизайн- проект помещения;
- индивидуальная спецификация по составу франшизы с проверенными

поставщиками для города открытия;

- помощь в подборе персонала, онлайн-собеседования;
- поддержка в корпоративном чате, наставления и регулярные рекомендации от опытных специалистов по успешному ведению бизнеса.

Бизнес по франшизе крайне удобен, ведь пока он работает, управляющая компания модернизирует ваш бизнес за вас, проводит регулярные обучения и семинары, предлагает интересные акции, пополняет базу знаний полезными документами для владельцев бизнеса.

Недостатками данного проекта могут быть:

- Отсутствие желания и возможностей у партнёров запустить данный проект параллельно с основным.
- Отсутствие опыта деятельности по данному портфелю услуг.
- Наличие большого количество популярных конкурентов, предоставляющие данные услуги на рынке.

Компания GASTRONOM имеет рабочую бизнес-модель – 40 успешно работающих маникюрных студий по России. Организация осуществляет свою деятельность на рынке с 2014 года, при этом демонстрируя успешные показатели. За всю историю компании не было ни одного закрытого филиала.

Не смотря на то, какое положение в стране (например, кризис), женщины всегда хотят быть красивыми. Концепция компании предполагает низкие цены – студии могут посещать каждый человек с любыми финансовыми возможностями. Услуги по наращиванию ресниц, эпиляции и визажу являются популярными в наше время, но среднерыночная стоимость процедур не позволяет каждой девушке пользоваться ими, поэтому мы выбрали их для нового формата. Себестоимость услуг невысока, исходя из этого мы сможем обеспечить низкую стоимость на качественную услугу.

На сегодняшний день индустрия бьюти-бизнеса очень нуждается в хороших специалистах, и не каждый профессионал, который привык к среднерыночным ценам согласится работать в студии, где представлен прайс ниже. Компания выбрала для себя путь обучения новых и молодых

специалистов. Сотрудники, которые были обучены в организации – остаются на долгие годы и развиваются вместе с GASTRONOM. Оплата услуг мастеру будет происходить в процентном соотношении.

Финансовая модель Gastronom Beauty показана в приложении 1. По расчётам, показанным в таблице, можно сделать вывод, на 12 месяцев запуска в работу данного бизнеса проект окупиться. Перечень затрат и доходов указаны в данном приложении.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, основными задачами стратегического маркетинга являются:

- Позиционирования товара с точки зрения удовлетворения потребностей потребителя.
- Определение политики компании во внешней среде.

В основном деятельность предприятия опирается на принцип: «выпускать такие виды продукции, которая удовлетворяет основные потребности покупателя». То есть задача маркетинга – подать продукт таким образом, чтобы он удовлетворял определенные проблемы и запросы аудитории.

Маркетинговая стратегия чаще всего подразумевает выбор эффективного позиционирования компании на рынке. Для получения конкурентного преимущества современным компаниям необходимо постоянно держать руку на пульсе: проводить исследования, совершенствовать свою продукцию, предлагать новые услуги, продумывать способы удержания клиентов. Не стоит также забывать о ценовой политике компании, повышению качества обслуживания, и внедрению социального маркетинга.

Таким образом, разработка маркетинговой стратегии нужна для того, чтобы обеспечить эффективность всех мер, которые осуществляются для продвижения товаров и услуг. Разработка стратегии и ее дальнейшая реализация требует от предприятия определенной степени гибкости и способности адаптироваться к динамичным условиям.

Представленные выше маркетинговые стратегии универсальны, они могут быть использованы в большинстве организаций. Однако часто различные компании помимо классических подходов используют какие-то свои универсальные маркетинговые стратегии. Так, например, существуют определенные особенности формирования маркетинговой стратегии в франчайзинговой компании, которые рассмотрены ниже.

Существуют различные схемы открытия бизнеса по франшизе: прямой, субфранчайзинг и корпоративный франчайзинг. При субфранчайзинге главный владелец франшизы может переуступать ее другим участникам, а при корпоративном франчайзинге управление идет на обособленным предприятием, а сетью, силами наемных управленцев. В отличие от субфранчайзера, функция основанного владельца франшизы ограничивается созданием новых точек, тогда как субфранчайзер чаще всего выполняет функции обучения и оказывает поддержку другим владельцам франшиз.

Если рассматривать каждую отрасль в отдельности, то они составляют незначительную долю на рынке, поэтому подобные франшизы выгоднее открывать в более крупных и развитых российских городах, таких как Москва, Санкт-Петербург, Казань и т.д. В январе 2018 года в России функционировало приблизительно 900 франчайзинговых предприятий. Из них отечественными франшизами являлись только около 35 %. Статистика показывает, что в течение пяти лет 78 % недавно образованных предприятий становятся банкротами, а из предприятий, открытых по франшизе банкротами становятся только 14 %.

Отмечается тенденция, что люди стремятся не только приобретать франшизу, но и развивать свой бизнес по данной модели. Отдельно выделяют социально-психологические проблемы развития франчайзинга в России, связанные с отсутствием опыта франчайзинговых отношений отечественных предпринимателей, предвзятым отношением к зарубежным подходам ведения бизнеса, это также страх потенциальных франчайзи перед вероятностью чрезмерного контроля со стороны франчайзера и, как следствие, потеря самостоятельности. Франчайзеры очень осторожно передают свои ноу-хау, поскольку боятся, что франчайзи могут не выполнить стандарты бизнеса, и таким образом это может нанести чрезмерный ущерб торговой марке.

Таким образом, маркетинг на рынке франшиз красоты обладает своими особенностями. Маркетинг на данном рынке с одной стороны, по разнообразию и видовому составу представленной сферы услуг вполне похож

на развитые страны. С другой, нацеленность на быструю прибыль, недолговечные перспективы существенно влияют на уровень качества предоставляемых услуг. Отличие услуги связано с невозможностью ее сохранения, а также с тем, что её нельзя изготовить заранее как товар. Поэтому в процессе маркетинга на рынке красоты важным является обеспечение предоставления услуг на должном качественном уровне с учетом индивидуальных особенностей каждого потребителя. Проводимые маркетинговые мероприятия в индустрии красоты имеют двойную цель: увеличить прибыль компании, предоставляющей услуги, и удовлетворить потребительский спрос.

В выпускной квалификационной работе была исследована франчайзинговая сеть салонов красоты салон «GASTRONOM». Можно заключить, что в 2017-2019 гг. развитие салона было достаточно сбалансированным. Рост валового дохода происходил синхронно изменению доходности услуг – их темп роста почти одинаков. При этом уровень общей рентабельности «GASTRONOM» за весь период практически не изменился, поскольку 3-х летний прирост чистой прибыли (6,4%) и объема валового дохода (5,6%) практически соразмерны.

Колебания спроса на рынке находят полное отражение в работе предприятия. В 2017-2019 гг. салон «GASTRONOM» испытал некоторое сокращение объема валового дохода и стабилизировал прибыль через сжатие издержек и корректировку фонда оплаты труда, амортизационных отчислений.

В 2018-2019 гг. мы наблюдаем обратный тренд, когда валовой доход от оказания салоном красоты услуг растет, а прибыль падает в результате более форсированного роста издержек и сдержанного роста цен на услуги салона.

В целом, проведенный анализ показывает, что «GASTRONOM» имеет достаточно высокий уровень рентабельности, что значительно расширяет возможности предприятия в части снижения цен в случае необходимости, поскольку потери прибыли не будут фатальными и не приведут к убыткам.

Одной из наиболее важных проблем маркетинговой стратегии компании является невозможность расширения спектра услуг в рамках проекта GASTRONOM Маникюр и брови, ввиду концепции моноформатных студий.

Причин существующей проблемы несколько:

- Франчайзи, без разрешения управляющей компании, вводят новые услуги в прайс-лист, что противоречит правилам и регламентам сети. За данное нарушение на партнера налагаются санкции, в виде штрафов.
- Расширение спектра услуг в рамках формата «Маникюр и Брови» невозможно, это противоречит идеологии моносалонов.
- Широким ассортиментом предоставляемых услуг отличаются конкуренты наших салонов, поэтому теряется доля клиентов.
- Возникают недовольства со стороны клиентов, которые бы предпочли пользоваться всеми видами процедур в одном месте.

По результатам экспертного анализа конкурентов по стандартным и нестандартным параметрам, выделим ряд проблем, характеризующих работу салона красоты «GASTRONOM»:

1. Недостаточное портфель услуг.
2. Недостаточное количество наружной рекламы.
3. Низкое количество посещений в будние дни.
4. Низкая оценка текущей программы лояльности.

Эти проблемы пересекаются с основной проблемой маркетинговой стратегии, которая описана в параграфе 3.1, в котором говорится о недостаточном спектре услуг, предоставляемых в студии красоты, что присуще моносалонам. Причин этой проблемы несколько:

- Франчайзи, без разрешения управляющей компании, вводят новые услуги в прайс-лист, что противоречит правилам и регламентам сети. За данное нарушение на партнера налагаются санкции, в виде штрафов.
- Расширение спектра услуг в рамках формата «Маникюр и Брови» невозможно, это противоречит идеологии моносалонов.
- Широким ассортиментом предоставляемых услуг отличаются

конкуренты наших салонов, поэтому теряется доля клиентов.

– Возникают недовольства со стороны клиентов, которые бы предпочли пользоваться всеми видами процедур в одном месте.

Данные проблемы означают, что компании «GASTRONOM» необходимо одновременно решить двуединую задачу:

- сформировать предложение для клиентов района, возможно усиленное некоторыми промоактивностями, акциями, которые не должны распространяться на клиентов, которые будут приходить из города и формировать потенциальную перспективную целевую аудиторию салона.

- активно развивать портфель услуг, вводить маркетинговые инновации в структуру ассортимента, но не значительно увеличивать его глубину.

Решение существующей проблемы – формирование нового формата, GASTRONOM beauty, где будут представлены услуги, такие как: макияж, укладка волос, эпиляция, наращивание ресниц.

Данное решение имеет ряд преимуществ для компании, а именно:

1) существующие франчайзи получают возможность открывать новые точки с необычным для них диапазоном услуг;

2) привлечение новых партнеров, которые заинтересованы в предоставлении услуг, отличных от формата «маникюр и брови»;

3) расширение существующей базы клиентов.

4) широкий спектр предоставляемых услуг, что позволит клиентам по общей программе лояльности посещать GASTRONOM.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Верховцева О.Н. Показатели эффективности маркетинговой деятельности в интернете // Science Time. 2014. №3. С. 5-12.
2. Верховцева О.Н. Рынок интернет-маркетинга // Фундаментальные и прикладные исследования в современном мире / Издательство: Информационный издательский учебно-научный центр «Стратегия будущего». 2014. №5. С. 203-204.
3. Ершов В.Е. Коммуникационный маркетинг: стратегия продвижения продукта в социальных сетях // Проблемы современной экономики / Изд-во: научно-производственная компания «Рост». 2017 г. №4. С. 99-103.
4. Кожушко О.А. Интернет-маркетинг и Digital-стратегии: принципы эффективного использования: учебное пособие / Новосибирский нац. Исследовательский гос. ун-т, Компания INTELSIB. / Новосибирск: Новосибирский государственный университет, Компания «Интелсиб», 2015. - 313 с.
5. Халилов Д. Маркетинг в социальных сетях. 2-е издание. / Д. Халилов // Манн, Иванов и Фербер. 2018 г. 240 с.
6. Холмогоров В. Интернет-маркетинг. Краткий курс. / В. Холмогоров. – СПб.: Питер, 2014. 4-е изд. 272 с.
7. Чагры Э. Контент-маркетинг в социальных сетях // Маркетинг и логистика / Изд-во: Маркетолог. 2017 г. №5. С. 104-128.
8. Dotson, L. 1000 Internet marketing tips, tactics and secrets / L. Dotson. – L.D. Publishing, 2009. – 40 с.
9. Кожушко О.А. Интернет-маркетинг и Digital-стратегии: принципы эффективного использования: учебное пособие / Новосибирский нац. Исследовательский гос. ун-т, Компания INTELSIB. / Новосибирск: Новосибирский государственный университет, Компания «Интелсиб», 2015. - 313 с.
10. Курманов Н.В. Методика и апробация факторного анализа на

примере системы Интернет-маркетинга // Экономика и управление: проблемы, решения / Издательство: Издательский дом «Научная библиотека». 2012. №9. С. 39-58.

11. Левинсон Д. К., Партизанский маркетинг: простые способы получения больших прибылей при малых затратах / Джей Конрад Левинсон; пер. с англ. О. Иванова, А. Мороз. - 3-е изд. – М.: Манн, Иванов и Фербер Эксмо, 2015. - 418 с.

12. Манап А.С. Развитие маркетинга в социальных сетях // Сборник материалов II Всероссийской научно-практической конференции аспирантов и магистрантов / Изд-во: Югорский государственный университет. 2017 г. С. 154-159.

13. Маркетинг в социальных медиа. Интернет-маркетинговые коммуникации: Учебное пособие / Под общей ред. Л.А. Данченко. – СПб др.: Изд-во Питер, 2013. – 288 с.

14. Никишкин В.В., Твердохлебова М.Д. Интернет-маркетинг компании и ее Пилкиевая составляющая на рынке b2b // Информационное общество / Издательство: Автономная некоммерческая организация «Институт развития информационного общества». 2014. № 4. С. 42-59.

15. Осипов В.С. Методологическое определение цепочки ценности и цепочки стоимости в воспроизводственном процессе // Экономика и предпринимательство. 2013. № 12-1 (41-1). С. 574-579

16. Основные виды Интернет-маркетинга [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://blorax.com/ru/blog/kontekstnaya-reklama> (дата обращения: 01.05.2018).

17. Чагры Э. Контент-маркетинг в социальных сетях // Маркетинг и логистика / Изд-во: Маркетолог. 2017 г. №5. С. 104-128.

18. Чернецкая М.С. Тенденции интернет-маркетинга в Республике Беларусь и мире // Труды БГТУ. 2013. № 7. С. 274-276

19. Шавандина И.В., Шамин Е.А. Развитие организаций потребительской кооперации // Азимут научных исследований: экономика и

управление. 2015. № 4 (13). С. 67-73.

20. Шамин А.Е., Фролова О.А. Совершенствование процесса коммерциализации технологических инновационных продуктов // Глобальный научный потенциал. 2015. № 6 (51). С. 105-107.

21. Шамин Е.А. Сравнительный анализ методов оценки конкурентоспособности организации // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. 2010. № 12. С. 26-28.

22. Шевченко Н.Л. Исследование рынка интернет-маркетинга в России. // От синергии знаний к синергии бизнеса Сборник статей и тезисов докладов III международной научно-практической конференции студентов, магистрантов и преподавателей. Омский филиал Негосударственного образовательного частного учреждения высшего образования «Московский финансово-промышленный университет «Синергия». 2016. С. 630-634.

23. Щербаков С. А., Партизанский маркетинг в социальных сетях: инструкция по эксплуатации SMM-менеджера / С. Щербаков. - СПб и др.: Питер, 2015. - 208 с.

24. Dotson, L. 1000 Internet marketing tips, tactics and secrets / L. Dotson. – L.D. Publishing, 2009. – 40 с.

25. С.А. Сосна, Е.Н. Васильева. Франчайзинг. Коммерческая концессия - М.: ИКЦ «Академкнига», 2005. - 375 с.

26. Korah V., Rothnie W.A. Exclusive Distribution and the EEC Competition Rules: Regulations 1983/83 & 1984/83: 2d ed. – London: Sweet&Maxwell, 1992. 7 с.

27. Панкратов Ф.Г., Серегина Т.К. Коммерческая деятельность: Учебник для вузов. – 4-е изд., перераб. и доп. М.: Информационновнедренческий центр «Маркетинг», 2005. 521 с.

28. Шахова Маргарита Сергеевна Организация франчайзинговой системы: этапы создания франшизы // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. 2015. №5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsiya-franchayzingovoy-sistemy-etapy>

sozdaniya-franshizu (дата обращения: 18.02.2020).

29. Колинченко М.В. Франчайзинг как эффективная форма инновационного развития сферы услуг // Труды молодых ученых. – 2011. № 3. С 8

30. Холин Е.С. Франчайзинг: концепция формирования системы, тенденции развития в условиях кризиса // Российское предпринимательство. 2015. № 11. С. 1657-1670.

31. Антонов А.В. Франчайзинг: сведите риски к минимуму/ Антонов А.В. // Клуб франчайзи. 2014. № 8. С.25.

32. Толкаченко Г.Л., Федоров А.В. Франчайзинг как инновационный инструмент развития бизнеса // Вестник ТвГУ. Серия «Экономика и управление». — 2010. — № 1. — С. 74-85

33. Нуретдинова Ю.В., Куприянова Д.О., Бурмистрова А.А. Перспективы развития франчайзинга в России в условиях экономической нестабильности // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. — 2018. — № 7. — С. 170-173.

34. Грисько Евгений Сергеевич Тенденции и проблемы развития франчайзинга в России // Вестник СИБИТа. 2018. №2 (26). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tendentsii-i-problemy-razvitiya-franchayzinga-v-rossii> (дата обращения: 18.02.2020).

35. Дохолова А.С. Российский рынок салонов красоты // Международный журнал прикладных наук и технологий «Integral». 2019, №3. – С. 561-566.

36. Котова О.С., Гаранин С.А., Заступов А.В. Франчайзинговый подход в развитии маркетинга и коммерции // Вестник молодежной науки, 2018. - №4 (16). – С. 4.

37. Петрик, Л. С., Кузикова, Л. Ш. О проблеме управления развитием малых предприятий сферы спа-услуг города Казани // Сервис в России и за рубежом, 2017. - №1 (71). – С. 144-154

38. Василевская, А. Е., Дубова, Ю. И. Особенности маркетинговой

деятельности предприятий в сфере услуг, работающих в индустрии красоты // Kant, 2018. - №2 (27). – С. 243-246.

39. Афиногентова, Н.В. Повышение качества работы предприятий сервиса как важнейший фактор роста лояльности потребителей / Афиногентова Н.В., Козловский В.Н. // Наука - промышленности и сервису. – 2014. – № 7. – С. 771-777.

40. Багиев, Г.Л. Оценка стоимости бренда в контексте лояльности потребителей / Г.Л. Багиев, Д.А. Козейчук // Бренд-менеджмент. – 2013. – № 3.– С. 146-154.

41. Балашов К. Оценка эффективности маркетинга взаимоотношений // Маркетинговые исследования. 2016. - №5. (дата обращения: 18.01.18).

42. Бартенева М. Клиент всегда прав, или ^ как повысить лояльность конечных покупателей / М. Бартенева // Управление магазином. – 2013. – №9. – С. 15-18.

43. Белецкий, М.Д. Обеспечение лояльности потребителей – приоритет развития сферы розничной торговли / Белецкий М.Д. // Вопросы экономических наук. – 2013. – № 2. – С. 8-9.

44. Беляев, С.В. Эффективные программы лояльности: как привлечь и удержать клиента? [Электронный ресурс] / С.В. Беляев. – 2014. – Режим доступа: <http://www.loyalty.info/theory/2464.html>

45. Борисова, С.Г. Управление лояльностью потребителей образовательной организации как маркетинговым активом / Борисова С.Г. //

46. Васильев, И.А. Оценка лояльности покупателей к торговым предприятиям современного формата / И.А. Васильев, О.М. Куликова, С.Д. Суворова // Журнал правовых и экономических исследований. – 2015. – № 1. – С. 172-176.

47. Великий А. Программа лояльности клиентов в индустрии красоты или история об айсберге. Часть 1. [Электронный ресурс] «Beautyday.pro». 2014. Режим доступа: <https://beautyday.pro/article/254/> (дата обращения: 21.01.20).

48. Великий А. Программа лояльности клиентов в индустрии красоты

или история об айсберге. Часть 2. [Электронный ресурс] «Beautyday.pro». 2014. Режим доступа: <https://beautyday.pro/article/261/> (дата обращения: 21.01.20).

49. Винокуров, Ф.Н. Опыт эмпирического исследования потребительской лояльности к бренду / Ф.Н, Винокуров // Вестник Московского университета. Серия 14: Психология. – 2012. – № 1. – С. 155-161.

50. Вэнсинк Б. Как повысить эффективность акций сейлз-промоушн с помощью дополнительных выгод? / Б. Вэнсинк, С. Лорен, П. Чендон // Маркетинг и маркетинговые исследования. — 2001. — №1. (дата обращения: 21.01.20).

51. Гончарова А.В. // Вестник Сибирского университета потребительской кооперации. – 2012. – № 2 (3). – С. 52-55.

52. Добровидова М.А. Эффективные технологии повышения лояльности потребителей / М.А. Добровидова // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2013. – №3. – С. 38-42.

53. Дымшиц, М.Н. Потребительская лояльность: механизмы повторной покупки /М. Н. Дымшиц.- М.: Вершина, 2014.- С. 165-177.

54. Ермакова, М.Л. Управление лояльностью и удовлетворенностью потребителей / Ермакова М.Л., Беляева Ж.А. // Сборник научных трудов

55. Sworld. – 2014. – Т. 20. – № 1. – С. 86-90.

56. Жуков, А.П. Лояльность потребителей и системная работа с каналами коммуникаций / Жуков А.П. // Научные труды Вольного экономического общества России. – 2012. – Т. 166. – С. 405-410.

57. Зефирова Ю.И. Битвы за лояльность / Ю.И. Зефирова // Маркетинг

58. Игнатьева, О.В. Повышение лояльности к бренду как способ повышения конкурентоспособности компании / О.В. Игнатьева, А.З. Новенькова // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2013. № 3. С. 101-104.

59. Ергина М. Рамки эффективности программ лояльности. [Электронный ресурс] / Интернет портал «Библиотека лояльности. Режим доступа: http://www.msk-reklama.ru/sale_prom_st_02.html (дата обращения:

15.01.20).

60. Катунина Н.В. Особенности программ лояльности на beauty-рынке // Научный форум: Экономика и менеджмент: сб. ст. по материалам XIII междунар. науч.-практ. конф. — № 1(13). — М., Изд. «МЦНО», 2018. — С. 36-40. (дата обращения: 21.01.20).

61. Катунина Н.В. Управление потребительской лояльностью на основе комплексного исследования регионального рынка // ЭКО Наука. — 2015. — № 6. — С. 41-43.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Финансовая модель Gastronom Beauty

Расходы	Стоимость	1 месяц	2 месяц	3 месяц	4 месяц	5 месяц	6 месяц	7 месяц	8 месяц	9 месяц	10 месяц	11 месяц	12 месяц
Сотрудники													
Паушальный взнос	2290000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Администратор		25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000
Администратор		25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000
Мастера ногтевого сервиса		102500	127510	163590	178760	212790	248050	292330	346040	377610	429680	466990	512500
Бровист		10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000
Налоги					5000				5000				5000
Роялти		10250	12751	16359	17876	21279	24805	29233	34604	37761	42968	46699	51250
Итого:	2290000	172750	200261	239949	261636	294069	332855	381563	445644	475371	532648	573689	628750
Расходы маникюрного кабинета													
Аренда помещения+электроэнергия+ЖКХ		65000	65000	65000	65000	65000	65000	65000	65000	65000	65000	65000	65000
Интернет и телефон			3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000
Материалы		12812,5	15938,75	20448,75	22345	26598,75	31006,25	36541,25	43255	47201,25	53710	58373,75	64062,5
Другие расходы		3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000
Ведение CRM - системы								2000	2000	2500	2500	3000	3000
Маркетинговый взнос			25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000
Расчетный счет и эквайринг		500	1000	1200	1600	2000	2200	2600	2900	3200	3600	4000	4000
Итого:		81312,5	112938,75	117648,75	119945	124598,75	129206,25	137141,25	144155	148901,25	155810	161373,75	167062,5
Доходы													
Количество клиентов		250	311	399	436	519	605	713	844	921	1048	1139	1250
Средний чек		1025	1025	1025	1025	1025	1025	1025	1025	1025	1025	1025	1025
Выручка		256250	318775	408975	446900	531975	620125	730825	865100	944025	1074200	1167475	1281250
Чистая прибыль		2187,5	5575,25	51377,25	65319	113307,25	158063,75	212120,75	275301	319752,75	385742	432412,25	485437,5
Затраты на старте\Доходы - Расходы	-2290000	2187,5	5575,25	51377,25	65319	113307,25	158063,75	212120,75	275301	319752,75	385742	432412,25	485437,5

Суммарная чистая прибыль за год\Возврат инвестиций	216596,25	-2287813	-2282237	-2230860	-2165541	-2052234	-1894170	-1682049	- 1406748	-1086996	- 701253,5	- 268841,2 5	216596, 25
---	-----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	--------------	----------	---------------	--------------------	---------------