

ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ ФРАНЧАЙЗИНГА В РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛЕ ДЕТСКОЙ ОДЕЖДОЙ

М.Т. Дадашева

*ГОУ ВПО «Российский государственный
торгово-экономический университет», г. Москва*

Рецензент Б.И. Герасимов

Ключевые слова и фразы: ключевые факторы эффективности; метод анализа иерархий; оптимизация; приращение; совершенствование; стратегия франчайзинга; тактика стратегии франчайзинга; трансформация; этапы формирования стратегии франчайзинга в розничной торговле.

Аннотация: В современных условиях усиливаются тенденции регионального развития торговых предприятий с использованием технологий франчайзинга. Вместе с тем в розничной торговле детской одеждой функционируют иностранные предприятия, которые также применяют систему франчайзинга для расширения сферы своего влияния за счет международного сотрудничества. Поэтому актуальна проблема повышения конкурентоспособности и усиления позиций отечественных франчайзеров. Это достижимо за счет развития российскими торговыми предприятиями стратегических аспектов франчайзинга. Рассмотрены особенности формирования стратегии франчайзинга, даны практические рекомендации, введены новые понятия: «ключевые факторы эффективности» франчайзеров, «тактика стратегии франчайзинга».

В современных условиях применение концепции франчайзинга позволяет торговым предприятиям достигать цели, которые направлены на максимизацию прибыли. Вместе с тем возникают новые стратегические задачи, обусловленные необходимостью минимизации рисков данного направления деятельности и повышения конкурентоспособности торговых предприятий. Это осуществляется за счет проведения рациональной стратегии.

Формирование стратегии франчайзинга в розничной торговле детской одеждой возможно на основе использования системного подхода метода

Дадашева М.Т. – менеджер отдела ВЭД ОАО «Детский Мир-Центр», соискатель кафедры «Сервиса и туризма» РГТЭУ, г. Москва.

анализ иерархий (МАИ) [4]. Этот метод является одним из наиболее формализованных среди методов экспертных оценок. Он широко применяется в экономически развитых странах в процессе принятия стратегических решений в различных сферах деятельности, и показал свою высокую эффективность. МАИ предусматривает дисконтирование стратегических управленческих решений на основе определения приоритетов реализации мероприятий, составляющих стратегию, во времени и приоритетов временных периодов осуществления этих мероприятий. Это позволяет составлять матрицы, на основе которых проводится планирование индикативных периодов реализации мероприятий. На основе МАИ составляется оценка прогнозируемой эффективности стратегии франчайзинга.

Методика формирования стратегии франчайзинга в розничной торговле детской одеждой должна включать следующие этапы:

- исследование конкурентного окружения франчайзера;
- анализ стратегического положения франчайзера на рынке;
- комплексная оценка франшизы и внутренней среды;
- выбор целей развития франчайзинга;
- определение соответствующих тактик для их достижения;
- выбор конкретных мероприятий в контексте тактик;
- формирование содержания стратегии франчайзинга;
- оценка прогнозируемой эффективности стратегии франчайзинга.

Существенное значение для франчайзеров при формировании рациональной стратегии франчайзинга в розничной торговле детской одеждой имеет информация о состоянии их конкурентного окружения. В процессе этого исследования франчайзеры определяют преимущества и недостатки франчайзинговой деятельности конкурентов, тенденции их развития.

Основные параметры, характеризующие потенциал конкурентов, включают:

- вид используемого франчайзинга;
- ассортимент товаров и услуг;
- организацию обслуживания франчайзи и покупателей товаров;
- масштаб территориального развития;
- рекламу;
- уровень профессиональной подготовки работников.

При формировании стратегии франчайзинга в розничной торговле детской одеждой необходимо учитывать показатели, характеризующие стратегическое положение франчайзера на рынке. В связи с этим актуальна информация, получаемая от франчайзи в процессе их оценки содержания франшизы.

Во-первых, потенциальные франчайзи принимают решение при выборе той или иной франшизы на основе определенных параметров. Как правило, к ним относятся:

- деловая репутация франчайзера и срок осуществления им франчайзинговой деятельности;
- специализация франчайзеров и ассортимент товаров;
- применяемый вид франчайзинга (тип бизнес-продукта);
- объем поддержки на этапах открытия и функционирования мага-

зинов франчайзи;

- финансовые аспекты франчайзинга: размеры обязательных и дополнительных платежей, порядок их оплаты;
- возможность открытия магазинов франчайзи на локальном рынке;
- требования франчайзеров к месторасположению магазинов и размерам торговых площадей.

Эта информация отражает минимальные требования новых франчайзи к концепции франчайзинга.

Во-вторых, действующие франчайзи по мере функционирования магазинов сталкиваются с рядом проблем, обусловленных такими процессами как управление персоналом, ассортиментное планирование, организация рекламы и др. В связи с этим для них определяющее значение имеют следующие параметры:

- своевременность и полнота консультационной поддержки;
- стабильность поставок товаров;
- соответствие ассортимента товаров спросу на локальном рынке;
- возможности повышения квалификации торгового персонала и обучения;
- частота проведения франчайзерами масштабных рекламных кампаний;
- закрепление прав эксклюзивного представителя на определенной территории;
- возможности получения скидок на товары и иных льгот.

Существенное значение для франчайзеров при формировании рациональной стратегии франчайзинга в розничной торговле детской одеждой имеет информация о состоянии их внутренней среды. Для этого необходимо проводить комплексную оценку содержания франшизы, сильных и слабых аспектов франчайзинговой деятельности относительно конкурентного окружения.

Данную оценку целесообразно осуществлять на основе сопоставления *ключевых факторов эффективности*, характеризующих результативность деятельности франчайзеров. В связи с этим актуальна проблема выбора оптимального количества этих факторов с учетом особенностей франчайзеров и возможности оценки аналогичных параметров у конкурентов. Концепция франчайзинга содержит три основных блока, обуславливающих успешное функционирование франчайзеров.

Первый блок, характеризующий систему обслуживания франчайзи и покупателей товаров, включает следующие ключевые факторы эффективности:

- объем поддержки на этапах открытия и функционирования магазинов франчайзи;
- своевременность и полноту предоставления услуг;
- размещение магазинов франчайзи с учетом удобства их посещения покупателями товаров и услуг;
- интерьер торговых залов, использование мерчендайзинга;
- технические решения и автоматизацию учета магазинов франчайзи;

– наличие стандартов обслуживания покупателей товаров и контроль их исполнения;

– проведение франчайзерами рекламных кампаний.

Второй блок, определяющий качество и ассортимент товаров франчайзеров, содержит такие ключевые факторы эффективности, как:

– широта ассортимента;

– глубина ассортимента;

– устойчивость и частота обновления ассортимента;

– соответствие ассортимента товаров спросу на локальном рынке;

– надежность и безопасность товаров в использовании;

– качество товаров;

– дизайн товаров.

Третий блок, регулирующий систему финансовых отношений с франчайзи, включает следующие ключевые факторы эффективности:

– наличие обязательных и дополнительных платежей;

– порядок их оплаты;

– размеры платежей;

– скидки на товары и иные льготы.

Выбор и оценка ключевых факторов эффективности франчайзинга предприятий в розничной торговле детской одеждой могут проводиться как экспертами, специализирующимися в данной области, так и специалистами из числа ведущих сотрудников этих предприятий.

Для определения важности ключевых факторов эффективности наиболее рационально применять методы экспертных оценок и ранжирования. Это означает, что эксперты и специалисты устанавливают значение каждого фактора, при этом сумма рангов должна составлять единицу. Для оценки показателей, характеризующих слабые и сильные аспекты франчайзинговой деятельности, целесообразно использовать балльный метод по шкале от 1 до 10, где 1 – наименьшее значение, 10 – наибольшее.

При формировании стратегии актуальна проблема выбора реальных целей, определяющих направление развития франчайзинга. Ряд исследователей выделяют в качестве основной цели франчайзинга увеличение товарооборота, расширение сбыта товара, распространение и укрепление торговых марок [1, 2, 5]. В результате такого подхода система франчайзинга в розничной торговле оказалась изолированной от потребностей покупателей товаров и услуг, ориентированной на достижение кратковременного экономического эффекта.

Следует констатировать, что цели во франчайзинге должны обеспечивать выживаемость или возможность существования франчайзеров, что, в свою очередь, определяет их конкурентоспособность. Как известно, цели должны отвечать ряду требований: конкретности и измеримости, ориентированной во времени, достижимости, непротиворечивости и взаимоподдерживаемости [3].

Результаты, полученные в процессе исследования конкурентного окружения франчайзеров, определения их стратегического положения, комплексного анализа франшизы и внутренней среды, обуславливают необ-

ходимость выбора франчайзерами соответствующих действий как наступательного, так и оборонительного характера.

Наступательные действия характерны для франчайзеров, которые имеют значительный опыт развития франчайзинга бизнес-формата в розничной торговле и обладают ресурсами для проведения экспансии.

Оборонительные действия применяются франчайзерами для сохранения положения на рынке. Как правило, эти действия характерны для франчайзеров, которые используют товарный франчайзинг, и не имеют достаточно средств для быстрого регионального развития. При этом основное внимание уделяется выявлению и сокращению направлений деятельности, неэффективных с точки зрения франчайзинга.

Следует отметить, что стратегия франчайзинга в розничной торговле детской одеждой, в большинстве случаев, предполагает осуществление наступательных действий. Вместе с тем, может включать реализацию мероприятий оборонительного характера. В зависимости от преобладания наступательных и оборонительных действий стратегия франчайзинга включает следующие тактики.

1. Тактика франчайзинга, направленная на проведение преимущественно наступательных действий:

– *трансформация* – качественное развитие аспектов франчайзинговой деятельности, наиболее эффективных относительно конкурентного окружения. При этом сохраняется численность франчайзи и структура управления системой франчайзинга. В этом случае для франчайзеров актуальны цели, например, направленные на повышение узнаваемости их брендов и увеличения объема услуг для франчайзи;

– *приращение* – рост количества франчайзи, который обеспечивает франчайзерам увеличение масштабов территориального развития. Данная тактика предполагает также цели франчайзеров, сконцентрированные в области разработки и внедрения новых форматов магазинов франчайзи. Как правило, это обуславливает повышение требований франчайзеров к размерам торговых площадей и месторасположению магазинов франчайзи.

2. Тактика франчайзинга, направленная на проведение преимущественно оборонительных действий:

– *совершенствование* аспектов франчайзинговой деятельности, наименее эффективных относительно конкурентного окружения, и их развитие до среднего уровня. Например, для франчайзи существенное значение имеет наличие стабильной системы их обслуживания и качество услуг, оказываемых франчайзерами. Это обуславливает необходимость проведения ими соответствующих мероприятий;

– *оптимизация* осуществляется путем выявления и сокращения направлений деятельности, неэффективных с точки зрения франчайзинга. Так, например, для франчайзеров, ориентированных на удержание собственных позиций на рынке, целесообразно расторжение договоров с неэффективными франчайзи.

Следует констатировать, что тактика приращения соответствует экстенсивному пути развития системы франчайзинга в розничной торговле и направлена, прежде всего, на количественное увеличение предприятий

франчайзи. Вместе с тем, наиболее полное и эффективное развитие аспектов франчайзинга осуществляется за счет проведения таких тактик, как трансформация, совершенствование и оптимизация. В свою очередь, они характеризуют интенсивный путь развития системы франчайзинга в розничной торговле детской одеждой. В связи с этим актуальна проблема выбора рационального сочетания элементов стратегии франчайзинга.

В современных условиях усиливаются тенденции регионального развития торговых предприятий с использованием технологий франчайзинга. Вместе с тем, в розничной торговле детской одеждой функционируют иностранные предприятия, которые также применяют систему франчайзинга для расширения сферы своего влияния за счет международного сотрудничества. Поэтому актуальна проблема повышения конкурентоспособности и усиления позиций отечественных франчайзеров. Это достижимо за счет развития российскими торговыми предприятиями стратегических аспектов франчайзинга.

Список литературы

1. Земляков, Д.Н. Франчайзинг. Интегрированные формы организации бизнеса / Д.Н. Земляков, М.О. Макашев. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 142 с.
2. Леонов, А.Е. Франчайзинг в сфере малого предпринимательства / А.Е. Леонов. – Новосибирск : Изд-во Новосиб. гос. техн. ун-та, 2003. – 91 с.
3. Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 2000. – 799 с.
4. Саати, Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий / Т. Саати. – М. : Радио и связь, 1993. – 278 с.
5. Соколов, С. Работа под прикрытием / С. Соколов // Континент Сибирь. – 2003. – № 11 (337).

Specific Features of Franchising Strategy in Retailing of Children's Clothes

M.T. Dadasheva

Russian State Commercial Economic University, Moscow

Key words and phrases: key factors of effectiveness; hierarchy analysis method; optimization; increase; improvement; franchising strategy; franchising tactics; transformation; steps in retail franchising.

Abstract: In present-day conditions the tendency of regional development of retail outlets, which are franchised, is growing. At the same time in retailing of children's clothes foreign companies

are involved; they use franchising to extend their presence at international markets. That's why the problem of improvement of home franchisers' competitiveness and strengthening their position is of great importance. This can be accomplished through the development of strategic aspects of franchising by Russian sales outlets. The paper deals with the specific features of franchising strategy, practical recommendations are given; new notions are introduced, such as franchisers' "key factors of effectiveness" and "franchising tactics".

© М.Т. Дадашева, 2008