

УДК 65.011.42

М.И. Максимов, Ю.Ю. Южаков

Российский Экономический Университет имени Г.В. Плеханова, г. Москва,
email: Maksimov.MI@rea.ru

ЗАПУСК И РАЗВИТИЕ БИЗНЕСА В УСЛОВИЯХ ВЫСОКОКОНКУРЕНТНОГО РЫНКА НА ПРИМЕРЕ ИНДУСТРИИ БЫСТРОГО ПИТАНИЯ

Ключевые слова: конкуренция, рынок быстрого питания, франшиза, конкурентные преимущества, малый и средний бизнес.

Рынки быстрого питания традиционно считаются одними из самых динамичных и конкурентных, независимо от географического положения и национальной принадлежности. Маржинальность этих рынков и отсутствие значительных входных барьеров делают их стабильно привлекательными как для крупных игроков, так и для бизнесменов, реализующих свои амбиции с использованием различного вида франшиз. Рынок быстрого питания в России достаточно трудно переживал период пандемии, однако в условиях санкций, обрыва традиционных логистических цепочек и выхода/ребрендинга нескольких ключевых игроков, он демонстрирует достаточную устойчивость, а аналитики прогнозируют положительную динамику уже в краткосрочной перспективе. В данной статье рассматривается актуальное положение рынка фаст-фуд и действия одного из лидеров данной индустрии – компании Subway, направленные на удержание своих позиций. Кроме того, анализируются условия для запуска собственного бизнеса в контексте взаимодействия с крупными игроками на условиях франшизы.

M.I. Maksimov, Yu. Yu. Yuzhakov

Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, email: Maksimov.MI@rea.ru

LAUNCHING AND DEVELOPING A BUSINESS IN A HIGHLY COMPETITIVE MARKET ON THE EXAMPLE OF THE FAST FOOD INDUSTRY

Keywords: competition, fast food market, franchise, competitive advantages, small and medium business.

Fast food markets are traditionally considered one of the most dynamic and competitive, regardless of geographical location and nationality. The marginality of these markets and the absence of significant entry barriers make them consistently attractive both for large players and for businessmen who realize their ambitions using various types of franchises. The fast food market in Russia has had a difficult time going through the pandemic period, however, under the conditions of sanctions, the disruption of traditional logistics chains and the exit/rebranding of several key players, it demonstrates sufficient stability, and analysts predict positive dynamics in the short term. This article examines the current situation of the fast food market and the actions of one of the leaders of this industry – Subway company, aimed at maintaining its positions. In addition, the conditions for launching your own business in the context of interaction with major players on franchise terms are analyzed.

Индустрия быстрого питания, несмотря на свою достаточно долгую историю и практически абсолютную прозрачность для исследования, до сих пор остаётся весьма аттрактивной, как для предпринимательской инициативы, так и для деятельности исследователей в вопросах бизнеса и управления. Во многом это обуславливается большим количеством молодых бизнесов и стартапов. Данный рынок достаточно демократичен и позволяет индивидам открывать собственное дело и конкурировать как с равнозначными предпри-

ятия, так и с признанными лидерами отрасли. В данном контексте на первый план выдвигается тот набор уникальных свойств, которые должны обеспечивать молодому бизнесу возможности вести конкурентную борьбу. Иными словами, необходимо формализовать конкурентное преимущество. Методы определения этого преимущества достаточно разнообразны и основываются не только на анализе конкурирующих компаний на рынке. Например, фундаментальным фактором формирования конкурентного преимущества является

чёткое определение целевых аудиторий потребителей или ниш на целевых рынках. Очевидно, что конкурентное преимущество может быть получено за счёт предложения потребителям уникальной ценности, товаров и услуг более высокого качества или других преимуществ, имеющих влияние на целевую аудиторию. Академическая наука и бизнес-практики показывают, что наиболее эффективным конкурентным преимуществом является уникальная стратегия, которую или сложно, или невозможно скопировать. Однако для большинства предприятий на момент запуска бизнеса горизонты планирования существенно ограничены ввиду недостатка ресурсов (как материальных, так и компетентностных), необходимых для обеспечения стратегических планов развития. Практика показывает, что выход на точку безубыточности и выживание компании в течение первых 2–3 лет работы оказываются наиболее актуальными задачами для стартапов в индустрии быстрого питания. Ключевым фактором здесь следует считать наличие достаточной клиентской базы и устойчивой цепочки поставок.

Конечно, наличие оригинальной бизнес-идеи или инновационной технологии при эффективной их реализации может вывести даже молодую организацию на высокий уровень конкурентоспособности. Однако сфера фаст-фуда в её современном виде имеет ряд существенных ограничений для реализации прорывных технологий или революционных бизнес-инициатив. Учитывая данные обследования, достаточно большое число предпринимателей предпочитает стать частью уже зарекомендовавших себя брендов, выступая в роли франчайзи.

Исследование

Конкурентное преимущество (КП), согласно классическому определению, позволяет организации функционировать более результативно, чем их конкуренты на рынке. Можно считать доказанным, что КП достигается рядом факторов, которые способствуют тому, чтобы компания производила товары, предоставляла услуги более эффективно, быстро, с меньшими затратами, чем соперники [1], [2].

Основные типы конкурентных преимуществ

- Дифференциальный. Учитывая это преимущество, это означает, что организация предлагает более выгодные продукты и услуги с лучшим качеством или быстрым обслуживанием.

- Снижение затрат. Преимущество с точки зрения затрат заключается в привлечении производства различных товаров или предоставлении услуг, которые не уступают конкурентам организации, но предлагаются по более низкой цене, чем у конкурентов.

- Ориентированность на рынок (нишу). Это преимущество нацелено на заранее определённые рыночные сегменты, а не на один большой рынок, чтобы охватить фокусную демографическую группу.

- Бренд. Это преимущество поощряет лояльность к бренду, предлагая уникальный или превосходный бренд с имиджем, позиционированием и стратегиями или постоянно обновляя функции.

- Сеть. Это преимущество относится к услугам подписки, использующим членские льготы или бонусные стимулы.

- Ресурсы. Это преимущество относится к преимуществу компании из-за ограниченного доступа к ресурсам или материалам для производства.

Ключевые стратегии развития конкурентных преимуществ М. Портера

Относительное положение компании в отрасли показывает, насколько прибыльность компании выше или ниже, чем в среднем по отрасли. Основой долгосрочной прибыльности выше среднего является стабильное конкурентное преимущество. Согласно одного из гуров стратегического управления, М. Портера, компания может обладать двумя основными типами конкурентных преимуществ: низкой стоимостью или высокой дифференциацией.

Интенсивность конкуренции описывается в управленческой науке как степень, в которой предприятия отрасли оказывают давление друг на друга. Уровень конкуренции является здоровым, если он служит стимулом для инновационного развития, как отдельной организации, так и отрасли в целом.

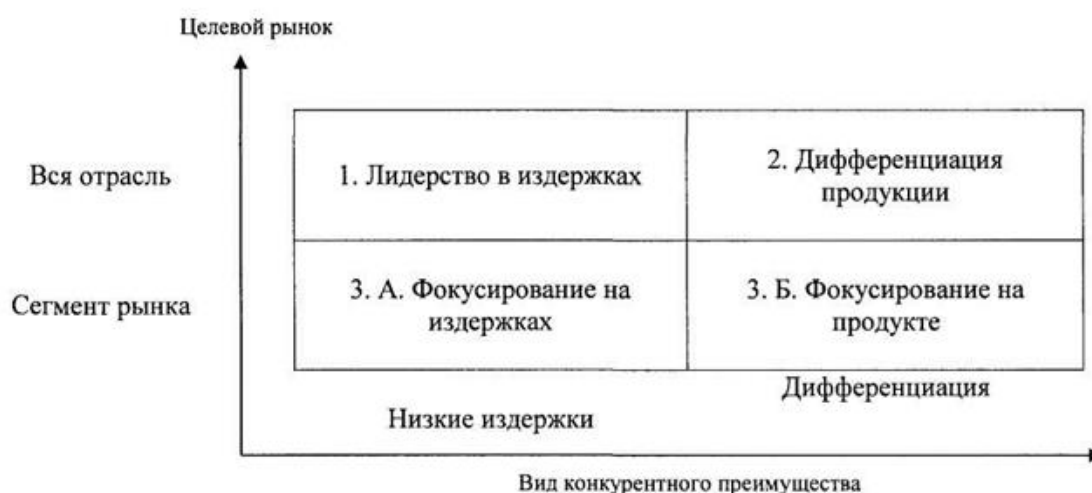


Рис. 1. Конкурентное преимущество по М. Портеру



Рис. 2. Модель анализа пяти конкурентных сил М. Портера

Интенсивность, уровень конкуренции – это одна из концепций, подробно рассмотренных в парадигме пяти сил Майкла Портера.

Рынок быстрого питания в России в настоящее время

Рынок быстрого питания в России в 2022 году продолжает развиваться неза-

висимо от санкций, ограничений, ухода зарубежных компаний. Российские бизнесмены и крупные владельцы франчайзинговых кафе быстрого питания смогли обеспечить должным образом процесс импортозамещения. После ухода гиганта фаст-фуда – McDonald’s, в течение нескольких месяцев открылся ресторан “Вкусно и точка”. Представители KFC хотят продать свою сеть, на неё уже есть покупатель. Название изменится на “Ростикс”, ассортимент не изменится, качество останется на прежнем уровне. Burger King и Subway, как представляется, выбрали правильную позицию, так как смогли отстоять свои интересы и остались развиваться на российском рынке. Это время возможностей для таких компаний, чтобы успешно расширяться и занимать большую долю рынка. По данным Йельского университета, около 25 компаний, включая Subway, продолжают свою деятельность в России. Рынок продолжит прогрессировать, так как потери минимальны, импортозамещение на высоком уровне, крупные российские предприниматели пользуются возможностями для расширения бизнеса, тем самым развивают индустрию быстрого питания в России [3-5].

Основные акторы рынка быстрого питания в России

На рынке фаст-фуда в России функционирует больше 30 крупных компаний. В таблице 1 представлены самые популярные из них.

Таблица 1

Лидеры на рынке быстрого питания в России

Позиция	Название	Посещаемость, %
1	Burger King	55,4
2	KFC	43,3
3	Вкусно и точка	38,3
4	Dodo Pizza	16,3
5	Subway	16,3
6	Domino’s	12,1
7	Теремок	10,6
8	Крошка картошка	9,6
9	“Му-му”	9,1
10	Cofix	7,7

Основные конкурентные преимущества на рынке быстрого питания

В чем преимущество фаст-фуда? Ответ прост – экономия времени. Человек приходит в ресторан быстрого питания, чтобы сделать заказ и получить его за 3–5 минут. Это решающий фактор, из-за которого люди выбирают подобные кафе. Чтобы удержаться на рынке с такими элементарными правилами, минимальным решением будет организовать пункт доставки заказа, кухню и склад с продуктами таким образом, чтобы общее количество времени было меньшим, чем у конкурентов.

Одним из очевидных решений становится оптимизация управления операциями с помощью автоматизированных систем. Было показано, что плохое управление транзакциями создаёт препятствия для удовлетворения потребительского спроса. Кроме того, если полагаться исключительно на локальные методы, то возникнет ряд затруднений отслеживать запасы и закупки, управлять транзакциями, графиком работы персонала и т.п. (особенно если в управлении находится несколько предприятий). В этой связи логичным выглядит переход от локальной цифровизации к облачной цифровой системе, имеющей сетевую архитектуру, чтобы операции могли быстро и своевременно формироваться, исполняться и отслеживаться из любой точки авторизации [6-8].

Программное обеспечение для POS-терминала

Бизнесмены, работающие в сфере быстрого питания, практически единодушны в том, что POS-система сегодня – это объективная необходимость, позволяющая существенно приблизить бизнес-процессы на предприятиях быстрого питания к бесшовной модели деятельности. В дополнение к упрощению регистрации, программное обеспечение POS также упрощает общение между кухней и официантами, организует расположение столов, отслеживает заказ и гарантирует, что они придут за нужные столы. К тому же, эта система, при небольшой доработке, позволяет рестораторам легко определять меню дня и организовывать рекламные акции.

Автомобильные точки обслуживания

Одним из ключевых сегментов в индустрии быстрого питания являются автомобилисты. Способность организовать их обслуживание «с колёс» является сильным конкурентным преимуществом. Ключевыми параметрами здесь, помимо привлекательного меню и скорости обслуживания, можно считать форм-фактор упаковки блюд, делающей их пригодными для употребления в движении, удобство логистики при подъезде и выезде от точки обслуживания.

О компании Subway

Subway – самая крупная сеть быстрого обслуживания в мире. Под брендом компании работают более 44 800 ресторанов в 112 странах мира, в том числе 624 ресторана по всей России. Это больше чем заведений других известных сетей, включая «Вкусно и точка». При этом Subway остаётся компанией с одним из самых низких уровней первоначальных затрат во всём ресторанном бизнесе.

Subway является одним из представителей «франчайзинговой лиги». То есть практически любой человек, при желании, может купить франшизу и открыть ресторан под этим брендом. В таблице 2 представлены примерные затраты, необходимые для открытия франшизы Subway российским предпринимателем.

Таблица 2

Затраты на открытие одного кафе Subway

Основные затраты	Стоимость
Паушальный взнос	486 600,00 Р
Аренда помещения	300 000,00 Р
Подготовка/ремонт помещения	500 000,00 Р
Оборудование	750 000,00 Р
Система охраны	100 000,00 Р
Страховка	200 000,00 Р
Закупка товара	450 000,00 Р
Обучение персонала	150 000,00 Р
Маркетинг	500 000,00 Р
Итого	3 436 600,00 Р

Идеологией Subway можно считать слоган «Мы – вездесущи». Максимальная география и насыщение географических локаций своими предприятиями

– вот стратегия, которая, по мнению менеджмента компании должна принести успех [9]. Но, при этом, согласно статистике последних лет, около половины стартовавших точек Subway в России закрывались в горизонте 9–12 месяцев. Среди основных причин назывались две: чрезмерная плотность точек, предоставленных франчайзи, и выплата 8% роялти ежемесячно. Разумеется, подобная статистика может легко похоронить идею руководства Subway о реализации режима «вездесущности». Ведь мир предпринимателей достаточно насыщен кросс-коммуникационными линиями и индивиды, имеющие негативный опыт запуска франшизы, способны значительно снизить её привлекательность на отечественном рынке. Впрочем, имеется набор достаточно очевидных решений, способных дать новый импульс стратегии Subway на рынке быстрого питания в России.

Решение для компании Subway – реформа условий и типа франчайзинга

Согласно теории и практике стратегического управления, следует сформулировать несколько магистральных способов поддержки реализации стратегических замыслов, а также иметь ряд вспомогательных (иногда – рокадных) мер для балансировки развития стратегии в краткосрочном и среднесрочном горизонтах. В их числе для предприятий индустрии быстрого питания, применяющих режим франчайзи можно указать следующее:

- долгосрочное позиционирование бренда в предпринимательской среде, с акцентом на поддержку лояльных бренду франчайзи;
- поддержка обучения персонала в корпоративных центрах (как минимум 3–5 на Федеральный Округ или город с населением свыше 300 тысяч человек);
- маркетинговая поддержка франшизы: организация акций по продвижению новых точек присутствия компании, присутствие стратегической рекламной повестки;
- гибкая архитектура франшизы с учётом географических и популяционных особенностей локации;

- взаимодействие с государственными учреждениями (образование, медицина) и городской администрацией различного уровня;

- ценовые предложения франшизы на уровне радикально ниже основных конкурентов.

Относительно текущего момента, предметная реализация предложенных мероприятий могла бы реализоваться в следующих действиях:

- временное снижение цены франшизы до уровня в 350 000 рублей;

- предоставление списка готовых локаций для открытия франшизы (сегодня имеется только опция одобрения выбранной позиции);

- прогрессивная шкала отчислений по роялти: линейный рост до достижения целевого показателя в 8% от выручки;

- поддержка лояльных франчайзи при открытии новых точек: компенсация части арендной платы, до выхода на необходимый уровень выручки, субсидирование кредитов на ремонт перспективных помещений;

- запуск программ гибкого лизинга оборудования;

- субсидии на маркетинговые программы и обучение персонала;

- повышение гибкости требований по площади и инженерному обеспечению точек размещения.

Рассмотрим, как изменятся затраты для нового франчайзи и предпринимателя, который считается лояльным компании Subway. Все расчёты основаны на оценочных показателях, актуальных для московского рынка коммерческой недвижимости на конец 2022 года, при предположении, что открывается полноформатное кафе Subway.

Таблица 3

Затраты при новых положениях франшизы

Основные затраты	Стоимость
Паушальный взнос	350 000,00 Р
Аренда помещения	300 000,00 Р
Подготовка/ремонт помещения	500 000,00 Р
Оборудование	350 000,00 Р
Система охраны	100 000,00 Р
Страховка	200 000,00 Р
Закупка товара	450 000,00 Р
Обучение персонала	50 000,00 Р
Маркетинг	200 000,00 Р
Итого	2 500 000,00 Р

Таблица 4

ЧПС при нынешних положениях франшизы

Ставка дисконтирования	Месяц	Денежный поток	Текущая стоимость	Вычисления
18%	0	-3 436 600,00	-3 436 600,00	-
	1	250000	-3 190 294,58	250000/ (1,015) ^1
	2	450000	-2 753 496,79	450000/ (1,015) ^2
	3	700000	-2 084 074,90	700000/ (1,015) ^3
	4	1000000	-1 141 890,67	1000000/ (1,015) ^4
	5	1350000	111 260,77	1350000/ (1,015) ^5
Сумма			111 260,77	

Экономическое обоснование

Для наглядного примера, была рассчитана чистая приведённая стоимость инвестиций для потенциальных франчайзи на сегодняшний момент и при новых условиях.

В качестве краткого комментария к представленным в таблицах данным: повышение уровня денежных потоков во втором случае обуславливается благоприятным действием материнской компании по выбору перспективных локаций и поддержке маркетинговой кампании франчайзи.

Таблица 5

ЧПС при новых положениях

Ставка дисконтирования	Месяц	Денежный поток	Текущая стоимость	Вычисления
9%	0	-2 500 000,00	-2 500 000,00	-
	1	300000	-2 204 433,50	300000/ (1,015) ^1
	2	500000	-1 719 102,62	500000/ (1,015) ^2
	3	800000	-954 049,03	800000/ (1,015) ^3
	4	1150000	129 462,84	1150000/ (1,015) ^4
	5	1450000	1 475 440,31	1450000/ (1,015) ^5
Сумма			1 475 440,31	

Таблица 6

ВСД при нынешних положениях франшизы

ВСД	2%
-----	----

Таблица 7

ВСД при новых положениях

ВСД	16%
-----	-----

Как можно видеть из сравнения таблицы 2 и таблицы 3, чистая приведённая стоимость значительно увеличивается при имплементации предложенных мер. Разница составляет 1 364 179,54 рубля на горизонте в пять месяцев (период достижения точки безубыточности для исходных данных). Это представляется существенным фактором для повышения привлекательности франшизы Subway.

Ещё одним наглядным доказательством может выступить такой индикатор, как внутренняя ставка доходности (ВСД). Вычисления были сделаны в EXCEL.

Сравним данные по расчётам ВСД (табл. 6 и табл. 7). Видно, что значение ВСД при новых исходных данных превышает исходное в восемь раз. Можно утверждать, что новые условия франшизы станут решающим конкурентным преимуществом компании Subway, так как они будут привлекательными для подавляющего большинства потенциальных франчайзи. Этот факт полностью коррелирует со стратегией развития сети. В этой связи представляется целесообразным применить описанные выше решения, по крайней мере в рамках

переходного периода, обусловленного турбулентной политической и экономической обстановкой на внутреннем рынке быстрого питания в России.

Внутренняя ставка доходности равняется 9%. Это неплохой результат, но можно его улучшить.

Выводы

В статье рассматривается сектор быстрого питания – один из наиболее конкурентных и динамических рынков в современной бизнес-среде России. Сформулированы основные источники и ресурсы достижения конкурентного преимущества на этом рынке. Диагностированы основные проблемы франчайзинговой компании Subway. Предложенным решением стало трансформировать старые, неприбыльные положения франшизы для потенциальных франчайзи в конкурентное преимущество. Расчёты показывают, что подобные условия станут уникальными на рынке франшиз быстрого питания в России. Следовательно, можно прогнозировать увеличение количества франчайзи, рост точек питания Subway и, следовательно, рост продаж и популярности сети.

Библиографический список

1. Майкл Портер. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. М.: ООО «Альпина Паблишер», 2016.
2. Бекхофф Н., Бергер Р., Котлер Ф. Стратегический менеджмент по Котлеру: Лучшие приёмы и методы». М.: ООО «Альпина Паблишер», 2016. 144 с.
3. Актуальные проблемы сети Subway. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.mashed.com/237524/signs-subway-might-not-be-around-much-longer/> (дата обращения 10.01.2023).
4. Самый популярный общепит у россиян – инфографика. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rbc.ru/society/13/03/2022/622c9f5a9a794746808fd1ee> (дата обращения 10.01.2023).
5. Франшиза как инструмент развития сети быстрого питания. [Электронный ресурс]. URL: <https://franshiza.ru/franchise/read/subway/> (дата обращения 10.01.2023).
6. Maksimov M.I. The best practices of modern administration and management in cases and essays. Study Guide. М., 2021. V. 1.
7. Maksimov M.I. The best practices of modern administration and management in cases and essays. Study Guide. М., 2022. V. 2.
8. Velikorossov V.V., Genkin E.V., Maksimov M.I., Balakhanova D.K. Management of the future organization (philosophical aspects of development), Seattle, 2022.
9. Вербцкий В. Из идеального реальному 2.0: доказательное корпоративное управление. М., Интеллектуальная Литература, 2020. 496 с.