

ПРИМЕНЕНИЕ ФРАНЧАЙЗИНГА ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ СФЕРЫ ТУРИЗМА

V.A. Khotyanovich

APPLICATION OF FRANCHISING TO IMPROVE THE COMPETITIVENESS OF TOURISM ENTERPRISES

Во все времена вопрос выживания компании на рынке был основополагающим для собственника бизнеса. Конкурентоспособность туристского предприятия рассматривается как его способность адаптироваться к условиям изменяющейся рыночной конкуренции на туристском рынке [2]. На сегодняшний день, в условиях жесткой конкуренции, приходится находить наиболее эффективные инструменты для обеспечения роста и приумножения прибыли. Статья доказывает, что франчайзинг может стать высокоэффективным инструментом для достижения этой цели. Малая изученность этой формы деловых отношений также послужила причиной написания данной статьи.

Исследование общих и специфических проблем франчайзинга, а также регулирование отношений в рамках данного соглашения нашли отражение в трудах отечественных и зарубежных авторов-экономистов: А.Ф. Багдасаряна, Ж. Дельтей, Р.Б. Кац, Я. Мюррей, Е.Н. Васильевой, С.А. Сосны, С.Ю. Ягудина. Опираясь на ранее написанные работы профессионалов в сфере экономики, можно выделить следующие определения франчайзинга (см. табл. 1).

На основании анализа определений понятия «франчайзинг», сформулированных различными авторами, в статье сформирован перечень присутствующих франчайзингу определений, привести которые необходимо для более емкого изложения материала.

Таблица 1

Определения термина «франчайзинг»

Формулировка определения	Автор определения
<i>Франчайзинг</i> – это вид отношений между рыночными субъектами, когда одна сторона (<i>франчайзер</i>) передаёт другой стороне (<i>франчайзи</i>) за плату (<i>роялти</i>) право на определённый вид бизнеса, используя разработанную бизнес-модель его ведения.	С. Ватугин
<i>Франчайзинг</i> – это развитая форма лицензирования, при которой одна сторона (<i>франчайзер</i>) предоставляет другой стороне (<i>франчайзи</i>) возмездное право действовать от своего имени, используя товарные знаки и/или бренды франчайзера.	Н. Смирнова
Договор, по которому одна сторона (правообладатель) обязуется предоставить другой стороне (пользователю) за вознаграждение на срок или без указания срока право использовать в предпринимательской деятельности последнего комплекс исключительных прав, принадлежащих правообладателю, в т.ч. право на фирменное наименование и (или) коммерческое обозначение правообладателя, на охраняемую коммерческую информацию, а также на др. предусмотренные договором объекты исключительных прав – товарный знак, знак обслуживания и прочее.	Ч. 1 ст. 1027 ГК РФ

¹ Аспирант НОУ ВПО «Российский новый университет».

© Хотянович В.А., 2014.

Международная ассоциация франчайзинга выделяет до 70 отраслей, в которых возможно использовать методы франчайзинга. В рамках данной статьи будет рассмотрена туристическая отрасль.

Главной причиной популярности франчайзинга является относительно низкая стоимость первоначальных инвестиций для открытия собственного дела. Заплатив доступную сумму, предприниматель становится собственником действующего бизнеса.

Второй причиной эксперты называют поддержку франчайзера. У каждого успешного бизнеса есть четко сформированная модель, следуя которой собственник малого предприятия может рассчитывать на плодотворное развитие, аналогичное росту головной компании.

Эксперты отмечают, что в сфере туризма франчайзинг важен с точки зрения удобства клиента. Выбирая предприятие сферы туризма, конечный потребитель обращает внимание в первую очередь на надежность и известность бренда [4]. Более того, форма деловой концессии обеспечивает наилучшие результаты для обеих сторон соглашения. В рамках данной статьи рассмотрим вариант взаимодействия туроператора и турагента.

Во многих отраслях сферы услуг, таких, как ресторанный бизнес, развлекательный сектор, широко принята практика принимать неопытных предпринимателей в ряды франчайзи с целью последующего их обучения. В туризме предпочтение отдается уже опытным игрокам из числа крупных туристических агентств. Это обусловлено широкой наработанной клиентской базой, в которой заинтересован туроператор-франчайзер, а также обеспокоенностью за собственную репутацию в глазах прямого клиента.

Рассмотрим условия вступления в проект франчайзинга на примере игроков рынка с различным оборотом и работающих по различным направлениям (табл. 2).

Анализ таблицы 2 позволяет сделать вывод о том, что предложение и требования туроператоров к франчайзи в подавляющем большинстве схожи друг с другом по основополагающим критериям. По-настоящему важным при выборе надежного партнера является претворение всех условий в жизнь и обеспечение действительной практической выгоды. Эта выгода часто обеспечивается не технологичностью процесса или выгодностью комиссионной политики, а отношением ответственного менеджера со стороны франчайзера. Агентствами франчайзи больше ценится способность идти на компромисс, обес-

печить информационную поддержку и помощь в нестандартных ситуациях.

На основе проведенного анализа рынка франчайзи крупных туроператоров российского рынка можно выделить следующие положительные моменты в таком сотрудничестве для турагента:

- особые условия при реализации услуг туроператора. Для своих франчайзи крупная компания может позволить выпускать эксклюзивные туры, специальные цены на которые недоступны для других агентов;

- повышенная комиссия и более выгодная бонусная программа для франчайзи;

- обучение персонала при поддержке франчайзера;

- предоставление рекламной брендовой продукции, каталогов;

- дополнительный приток клиентов. Закрывая франчайзинговый договор, франчайзер размещает на сайте контакты агентства в разделе для частного клиента. Турист, в свою очередь, получает большую уверенность в предложении турагента, воспринимая его уполномоченным представителем крупной компании-франчайзера.

В качестве меры контроля работы франчайзи туроператор вправе вводить различные ограничения и условия сохранения в проекте. В некоторых случаях вводится строгий дресс-код для сотрудников; офису устанавливаются планки продаж, в соответствии с которыми франчайзи начисляется бонус или налагается штраф вплоть до исключения из проекта.

На туристическом рынке Москвы присутствует целый ряд туроператоров, имеющих широкую агентскую сеть, но абсолютно не развивающих продажи на прямого клиента. В этом случае франчайзинг предстает наиболее логичным шагом развития такой компании.

Как показывает практика, расширение агентской сети не является гарантом нужного увеличения сбыта продукта. Иными словами, количественное увеличение агентств не обеспечивает прямо пропорционального роста выручки. Выявим плюсы франчайзинга для туроператора:

- увеличение количества брендовых офисов продаж повышает узнаваемость бренда;

- охват новых рынков сбыта за счет наработанной базы агентства;

- сеть офисов франчайзи становится эффективным инструментом сбыта, на который возможно повлиять, в отличие от большого пула агентств;

- получение дополнительной финансовой выгоды за счет получения роялти от агентств франчайзи;

Условия проекта франчайзинга различных туроператоров (ТО)

	TUI	Coral	Pegas Touristik	Pac Group
Вступительный взнос	30000–60000 рублей	12000–36000 рублей	Отсутствует	Отсутствует
Роялти	от 8000 рублей до 16000 рублей	6000–20000 рублей	3000–17000 рублей	15000 рублей
Обязательные требования	к оформлению офиса, программному обеспечению, опыту работы сотрудников	к оформлению, расположению офиса, опыту работы сотрудников (не менее 2-х лет)	к опыту работы менеджеров (не менее 2-х лет), к расположению офиса	к оформлению, расположению офиса, опыту работы сотрудников
Предложение	Обучение, рекламная и юридическая поддержка, обеспечение рекламными материалами, выгодные комиссионные условия	Обучение, рекламная и юридическая поддержка, обеспечение рекламными материалами, выгодные комиссионные условия, подключение к колл-центру, сайты-визитки	Обучение, рекламная и юридическая поддержка, обеспечение рекламными материалами, выгодные комиссионные условия, подключение к колл-центру, сайты-визитки	Подключение к колл-центру, обучение, рекламная и юридическая поддержка, обеспечение рекламными материалами, выгодные комиссионные условия
Особенности	Строгие планки продаж, обязательство продажи туров туроператора, согласование всех изменений с головным офисом, обязательная униформа	Компенсация оформления офиса и рекламы, лояльное отношение к продаже туров от других ТО, обязательная униформа	Обязательство продажи туров туроператора, обязательная униформа, строгие планки продаж	Компенсация оформления офиса, возможность не платить роялти за выполнение ежемесячных планок продаж. Лояльное отношение к продаже туров от других ТО. Деловой стиль одежды, малое количество офисов

– более эффективное использование рекламных мощностей компании за счет увеличения количества сотрудников, целенаправленно продающих продукт конкретного туроператора.

Основопологающим показателем профессионалы отмечают долю продаж агентств сети франчайзинга в сравнении с остальной частью агентской сети. Доля должна составлять не менее 20% от общего объема, чтобы сеть считалась эффективным инструментом сбыта. По данным, предоставленным туроператором Pac Group, доля продаж составляет 16%, что можно считать положительным показателем для первого года открытия сети франчайзинга. Одной из основных задач развития сети ставится увеличение доли продаж до вышеназванного уровня.

В качестве нововведения предлагается отойти от привычной стратегии продвижения на рынке частного клиента туристических услуг и обратиться к опыту смежных отраслей и зарубежных коллег. Речь идет о целом комплексе маркетинговых инструментов.

В первую очередь, выделение бюджета на интернет-рекламу, которая по внутренней статистике компании дает большее количество обращений, в сравнении с остальными видами рекламы.

Ниже в таблице приведена статистика, полученная в результате опроса клиентов колл-центра компании Pac Group.

Таблица 3

Источники рекламы, из которых клиенты узнали о компании

Источник	Кол-во за период	% от общего числа
«Деньги», журнал	1	0,1
Непереключенные звонки	185	20,6
Наружная реклама	1	0,1
Давно знает	4	0,4
Интернет, сайт	519	57,9
Каталог	1	0,1
Конкретный менеджер	130	14,5
Повторное обращение	8	0,9
Постоянный клиент	38	4,2
Рекомендация знакомых	10	1,1
Итого	897	

Показатели указывают на то, что примерно 58% клиентов находят конкретного туроператора при помощи сети Интернет (таблица 3). Переход с партнерских сайтов по контекстным ссылкам обеспечивает наибольший поток т.н. горячих клиентов, готовых к покупке.

Появляется очевидная проблема сохранения потенциальных клиентов, перешедших по ссылке, и конвертация их в клиентов компании. Для этой цели предлагается создать одностраничные посадочные сайты "landing page". Особенность заключается в отсутствии большого количества рекламы, и, как следствие, ориентация клиента на конкретное предложение (побуждение к звонку, отправке письма или размещении своего телефона для бесплатного ответного звонка). Одностраничные сайты преобладают в отраслях продаж вещей, бытовых услуг, но пока не присущи туристической отрасли. Поскольку "landing page" имеет своей целью лишь переход клиента на основной сайт компании или звонок по телефону с целью бронирования, то он в полной мере

подходит для туризма. Необходимо сделать поправки на особенность рынка и уйти от концепции подробного сайта-поисковика, на котором потенциальный клиент теряется в большом количестве информации и уходит, так и не сделав заказа. Посадочная страница в данном случае выступает вспомогательным инструментом привлечения потенциального клиента, не исключая при этом необходимости основного подробного сайта.

На основном сайте компании действует инструмент удержания клиента, отслеживающий активность посетителя. Данная программа анализирует степень заинтересованности посетителя по различным параметрам и в определенный момент выдает окно с возможностью внести номер телефона для получения ответного звонка и консультации менеджера агентства. Данный цикл обработки клиента значительно способствует увеличению конверсии сайта. На данный момент проблематично предоставить корректные статистические данные, подтверждающие степень эффективности данных мер в туристической отрасли, поскольку ранее они применялись в сфере услуг товаров. Однако данная схема зарекомендовала себя в розничной торговле, что дает все основания масштабировать ее до размера франчайзинговой сети туроператора.

Литература

1. Ватутин С., Тришин М. Клонирование бизнеса. Франчайзинг и другие модели быстрого роста // Практика менеджмента. – 2012 – С. 14–45.
2. Морозов М.А., Морозова Н.С. Анализ конкуренции и банкротств в туризме // Вестник российского государственного торгово-экономического университета. – 2012. – № 3 (63). – С. 69–76.
3. Смирнова Н., Мрочковский Н. Масштабирование бизнеса. Создаем франчайзинг в розничной торговле // Практика маркетинга. – 2013. – С. 16.
4. Информационный портал <http://ural.turp-rofi.ru/consult/6594>