



Эссе Тютюнов Константин

Фирма Фудоед действует на **рынке монопольной конкуренции**. Это сетевая франчайзинговая пиццерия в одном из районов Санкт-Петербурга. В городе есть много пиццерий, в нашей локации 5 конкурентов. Но, с точки зрения локации и ассортимента продукции существуют существенные различия в предложении конкурентов.

Ценовые факторы конкуренции. Клиенты явно обращают внимание на уровень цен (а наша цена немного выше, чем у конкурентов). Но изменение в спросе становится заметным только при существенном изменении цены. Например, если продавать пиццу во время акции за 25% от обычной цены спрос резко растет. Меньшие скидки, так не влияют на спрос.

Неценовые факторы конкуренции. Это основной наш упор в конкуренции. Большое значение имеет правильно выбранная локация. Сильно влияет на спрос реклама и маркетинг (наружная, в социальных сетях, промоутеры на улице, детские развлекательные программы по субботам и т.п.). Еще один сильный фактор - наличие отлаженной доставки, большинство конкурентов на территории вообще не предлагают онлайн формы заказа и доставки. Качество нашего продукта достаточно высокое. Как всегда, есть вкусовые пристрастия клиентов, но нет смысла делать "супервкусно" для всех. Важнее поддерживать стабильное, предсказуемое качество. Больше значение имеет сопутствующий сервис: чистота, скорость обслуживания в зале и скорость доставки, простота заказа онлайн. Большое доверие вызывает открытая кухня (стеклянная стена между залом и кухней, проведение мастерклассов для гостей) и он-лайн камера на кухне. Это показывает уровень оснащенности кухни, особенности производства, соблюдение стандартов, профессионализм персонала и т.п.

Спрос эластичен в первую очередь по неценовым факторам конкуренции причем меняется значительно. Данные продаж всей нашей сети доступны в реальном времени и по всей истории существования заведений. Сравнение показывает, что буквально каждый из перечисленных ранее факторов может как поднять продажи при их обеспечении, так и уронить продажи при ошибках и отсутствии внимания к ним. Опыт перехода пиццерий к новому собственнику показывает как при

дисциплинированном использовании неценовых факторов конкуренции продажи растут на десятки процентов уже в первые месяцы работы новой команды. Понятно, что при снижении цен тоже можно было бы добиться роста продаж, но это не оправдывается экономически. Пока удается успешно конкурировать и получать долю рынка не снижая уровня рентабельности за счет неценовых факторов конкуренции.

Ценовая дискриминация у нас вполне возможна и применяется в некоторых формах:

- **Демпинг** применяется только во время акций - например, пицца за 100 рублей. В таких случаях спрос превышает реальные производственные возможности пиццерии. Но на постоянной основе это не имеет экономического смысла. Необходимую долю рынка можно завоевывать без потери рентабельности.
- В ассортименте всегда присутствует существенная скидка **за покупку оптом** (комбо).
- В ассортименте есть ряд продуктов, в которых наценка существенно выше средней (там где спрос не эластичен по цене).

Ограничительные торговые практики. Мы действуем в рамках прайса, который установлен в нашей сети для данного региона централизованно. Есть небольшое перекрестное субсидирование товаров в ассортименте. В частности, летом активно продается мороженное, которое само по себе не дает большой прибыли, но привлекает клиентов. А прибыль получаем на основном ассортименте.

Макроэкономические факторы:

- На наш бизнес сильно повлияли скачки валютного курса - сильно подорожало оборудование, инвентарь, стройматериалы и мебель. Период окупаемости инвестиций в новых проектах вырос на 20-25% год назад, но в этом году затраты снова слегка понизились.
- Инфляция большого влияния на рентабельность не оказала, так как цены растут пропорционально росту себестоимости производства.
- Занятость и доходы домохозяйств тоже большого значения не оказали. Наша пиццерия относится к столичному, достаточно богатому региону и спрос не упал. Если реальные доходы будут стагнировать, а то и падать дальше, то есть риск снижения спроса. Но в целом наша отрасль (фастфуд) считается достаточно устойчивой к падению доходов.

- В целом, стал более доступен инвестиционный и заемный капитал. Финансовые рынки и частные инвесторы стали предлагать капитал на более выгодных условиях. Но сложно выделить, что повлияло больше: общая ситуация в экономике или имидж нашей сети, ее история успешных инвестпроектов.

Нефункциональный спрос

- Большое значение для наших клиентов имеет следование образцу (следование за большинством): знакомые пошли в пиццерию и нам надо сходить. Дети сильно влияют на родителей - если их друзья были в пиццерии, особенно на мероприятии с аниматорами, то уговаривают своих родителей сходить. В доставке эффект активно используется для раскачивания окружающих офисов. На старте проекта можно заказать в любую компанию пиццу бесплатно. Если другие видят яркие коробки, то активнее участвуют. Если в компании несколько раз заказали пиццу на день рождения или корпоративный праздник, то другие сотрудники автоматически рассматривают заказ пиццы как вариант для своего дня рождения.
- Спекулятивный спрос у нас мало вероятен.
- Нерациональный спрос. В восприятии еды очень много субъективности. Например, итальянская пицца из печи многим кажется “горелой”, а другой частью людей, наоборот, более изысканным блюдом. Есть также множество мифов: “тонкое тесто менее калорийное”, “веганская пицца - более здоровая” и т.д. Мы не сопротивляемся данным мифам и просто предлагаем возможность заказать такие варианты продукта. И это повышает спрос и продажи.