

Серебро А.А. <sup>1</sup>

<sup>1</sup> Сеть ресторанов «Ролл Хаус», Ангарск, Россия

# Перспективы развития интеграции бренда как способа масштабирования бизнеса в современных условиях

## ЦИТИРОВАТЬ СТАТЬЮ:

Серебро А.А. Перспективы развития интеграции бренда как способа масштабирования бизнеса в современных условиях // Креативная экономика. – 2021. – Том 15. – № 5. – С. 2115–2134. doi: [10.18334/ce.15.5.112119](https://doi.org/10.18334/ce.15.5.112119)

## АННОТАЦИЯ:

В статье рассматриваются перспективы и проблемы реализации нового способа масштабирования бизнеса – интеграции бренда в деятельность другой организации. Современные условия работы малого бизнеса ставят вопрос о необходимости его масштабирования для дальнейшего развития. Интеграция бренда в деятельность другой организации как способ масштабирования бизнеса как раз позволяет обеспечить данный процесс с минимальными затратами и реализацией всего потенциала принимающей организации. В статье приведены практические результаты деятельности одной из организаций Иркутской области, работающей в рамках интеграции бренда. Доказана необходимость работы организаций малого бизнеса на две ценовые категории потенциальных покупателей, что обеспечивается за счет интеграции другого бренда в деятельность. Подробно описаны проблемы и перспективы развития интеграции бренда как способа масштабирования бизнеса в современных условиях.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** малый бизнес, масштабирование бизнеса, интеграция бренда, ценовая политика

## ОБ АВТОРЕ

Серебро Александр Александрович, директор (c-argentum@yandex.ru)

**Serebro A.A.** <sup>1</sup><sup>1</sup> Roll House Restaurant Chain, Russia

# Prospects for the development of brand integration as a way to scale a business in modern conditions

**CITE AS:**

Serebro A.A. (2021) Perspektivy razvitiya integratsii brenda kak sposoba masshtabirovaniya biznesa v sovremennykh usloviyakh [Prospects for the development of brand integration as a way to scale a business in modern conditions]. *Kreativnaya ekonomika*. 15. (5). – 2115–2134. doi: [10.18334/ce.15.5.112119](https://doi.org/10.18334/ce.15.5.112119)

**ABSTRACT:**

The prospects and problems of implementing a new way of scaling a business – integrating a brand into the activities of another organization - are considered. The current working conditions of small businesses raise the question of the need to scale it for further development. Integrating the brand into the activities of another organization as a way to scale the business just allows to ensure this process with minimal costs and realize the full potential of the host organization. The practical results of the activities of one of the organizations of the Irkutsk region, working within the framework of brand integration, are given. The need for small business organizations to work in two price categories of potential buyers is proved, which is provided by integrating another brand into the activity. The problems and prospects of brand integration development as a way of business scaling in modern conditions are described in detail.

**KEYWORDS:** small business, business scaling, brand integration, pricing policy

**JEL Classification:** M21, M31, M37

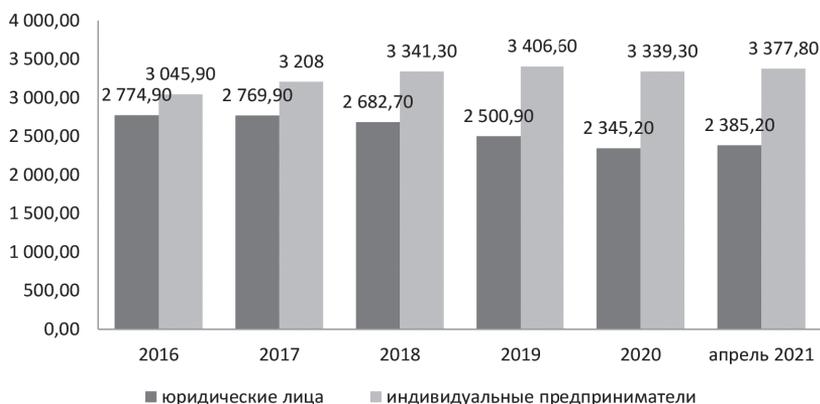
**Received:** 03.05.2021 / **Published:** 31.05.2021

© Author(s) / Publication: CREATIVE ECONOMY Publishers

**For correspondence:** Serebro A.A. (c-argentum@yandex.ru)

## Введение

Малый бизнес, как известно, является основой для развития всей экономической системы, базовым элементом в ее существовании. Малый бизнес всегда ориентируется на потребителя и работает в сферах с потенциально неудовлетворенным спросом. Благодаря мобильности и инновационному подходу организации малого бизнеса имеют возможность быстро приспосабливаться к изменяющимся условиям внешней среды, оперативно перестраивать собственную деятельность и постоянно искать новые рыночные ниши для своей работы. Все это, даже с учетом трудностей, с которыми сталкиваются подобные организации в период своего функционирования, обеспечивает стабильное количество субъектов малого бизнеса в нашей стране (рис. 1). График наглядно демонстрирует тот факт, что даже порой усложняющиеся условия ведения бизнеса не останавливают предпринимателей от создания новых бизнес-единиц на отечественном рынке. В зависимости от условий рынка, действий государства в области регулирования деятельности субъектов малого бизнеса и др. могут меняться предпочтения предпринимателей относительно организационно-правовой формы ведения бизнеса, но в целом картина не слишком меняется: малый бизнес остается популярной формой ведения бизнеса.



**Рисунок 1.** Динамика количества организаций малого бизнеса в России за 2016–2021 гг., тыс. ед.

Источник: [8] (Serebro, 2021).

Постоянно меняющиеся экономические условия вносят свои коррективы в процесс ведения и развития бизнеса. Сейчас уже недостаточно просто обес-

печивать положительные результаты в процессе осуществления деятельности. Рано или поздно даже самый успешный бизнес достигает определенного уровня в своем развитии, то есть максимального охвата рынка сбыта в своем ценовом сегменте на определенной территории. В этом случае встает вопрос о расширении пределов осуществления деятельности, другими словами, речь идет о масштабировании. Масштабирование представляет из себя проецирование имеющейся и успешно функционирующей бизнес-модели на другие территориальные рынки сбыта.

Данный вопрос является в современных условиях весьма актуальным, поскольку масштабирование обеспечивает расширение территориального присутствия и увеличение объемов аккумулируемых доходов. Именно поэтому теоретические исследования в современной экономической литературе, а также практические результаты применения инструментов в этой области представляют интерес. Вопросам масштабирования бизнеса в современных условиях посвящаются в последние годы все больше публикаций. Непосредственно технологии и стратегии масштабирования бизнес-систем описываются такими авторами, как Иванова Ю.Н. [3, с. 105–106] (*Ivanova, 2012, p. 105–106*), Попов В.В. [7, с. 44–45] (*Popov, 2018, p. 44–45*) и др. Существующие сложности масштабирования бизнеса анализируются в работах Кочетковой А. [5, с. 36] (*Kochetkova, 2016, p. 36*), Кириленко Ю.А. [4, с. 154–155] (*Kirilenko, Koyava, 2018, p. 154–155*) и др. Учитывая вклад данных авторов, нельзя не отметить тот факт, что их работы посвящены в основном уже известным и широко применяемым способам масштабирования. Именно поэтому дальнейшее изучение интеграции бренда в деятельность другой организации, разработанного и апробированного нами способа масштабирования и развития малого бизнеса [8, с. 806–809] (*Serebro, 2021, p. 809–809*) является актуальным.

В рамках данной статьи основной целью выступает исследование перспектив и проблем развития интеграции бренда как способа масштабирования бизнеса в современных условиях.

## Результаты исследования

В настоящее время разработано и освещено множество способов и инструментов масштабирования бизнеса, каждый из которых обладает определенными преимуществами и недостатками. Выбор конкретного способа масштабирования обуславливается множеством факторов, но далеко не все подходят для субъектов малого бизнеса. В силу небольшого объема финансовых ресурсов таким организациям сложно расширять собственное присут-

ствии на других рынках за счет собственных средств (открытие филиалов и представительств). Франчайзинг – менее затратный инструмент для организации, владеющей работающей бизнес-моделью, но для франчайзи также предполагает инвестирование достаточного объема финансовых ресурсов, что не всегда приемлемо. Именно поэтому разработанная и предлагаемая нами интеграция бренда в деятельность другой организации как способ масштабирования бизнеса заслуживает внимания. Данный способ был разработан нами как стратегия дальнейшего развития сети ресторанов доставки блюд японской кухни «Ролл Хаус», работающей в Иркутской области.

Интеграция бренда предполагает внедрение в деятельность принимающей организации некоторых элементов деятельности организации – владельца бренда с целью расширения потенциального рынка сбыта за счет привлечения нового круга потребителей. Привлечение новых потребителей обеспечивается в результате дополнительной реализации продукции или услуг в рамках другой ценовой политики либо в сегменте ниже, либо в сегменте выше привычных цен. При этом принимающая организация не прекращает осуществлять свою привычную деятельность, интеграция другого бренда становится дополнительной, повышая общую рентабельность бизнеса.

Сущность данного способа масштабирования реализуется через передачу принимающей организации готовой работающей бизнес-модели по изготовлению и доставке блюд японской кухни. В процессе интеграции в деятельность принимающей организации внедряется ценовая политика на конкретную продукцию, реализуемую под брендом «Ролл Хаус», информационная инфраструктура, обеспечивающая обслуживание деятельности под принимаемым брендом, и маркетинговая стратегия. Последнее внедряется при желании и с учетом индивидуальных особенностей принимающей организации. Другими словами, принимающая организация получает возможность выхода на другой ценовой сегмент потребителей, имея в распоряжении полный перечень работающих инструментов: готовые технологические карты изготовления продукции; четко определенную ценовую политику; работающую информационную инфраструктуру (сайт для оформления заказов, четко функционирующая CRM-система, колл-центр и др.), необходимую для приема и обслуживания заказов; маркетинговую стратегию для продвижения продукции бренда.

Здесь необходимо отметить важный момент, который определяет универсальность данного способа. При интеграции бренда принимающая организация продолжает осуществлять собственную деятельность, то есть сохраняет за собой привычную нишу работы и собственных потребителей. Реализация

продукции под интегрированным брендом является дополнительным направлением деятельности, обеспечивающим получение дополнительного дохода.

Данный способ уже имеет практические результаты своей реализации. За время активного продвижения интеграции бренда как способа масштабирования бизнеса несколько организаций из других регионов уже применяют его на практике. В настоящее время организации в городах Иркутск, Братск, Кемерово и Челябинск уже работают с применением данного способа. В настоящее время осуществляется подписание документов с организацией, работающей в двух городах Ленинградской области. Эти данные позволяют говорить о постепенном развитии данного способа масштабирования. При этом принимающие организации отмечают положительное влияние данного внедрения на собственную деятельность.

Таблица 1

**Результаты деятельности организации по доставке блюд японской кухни в г. Братске за 2020 год**

Наименование показателя	Деятельность принимающей организации	Деятельность под брендом «Ролл Хаус»	Совокупные показатели
Выручка, руб.	12 062 158	3 313 163	15 375 321
Количество заказов, шт.	9 573	2 472	12 045
Средняя стоимость заказа, руб.	1 260	1 340	-
Маржинальная прибыль, руб.	32 746	1 671 747	1 704 493
Аренда, руб.	540 000	-	540 000
Себестоимость продукции, руб.	5 661 259,8	773 623	6 434 883
Заработная плата, руб.	4 003 200	-	4 003 200
Маркетинговая стратегия, руб.	1 174 703	635 872	1 810 575
Накладные расходы, руб.	139 456	-	139 456
Коммунальные платежи, руб.	351 337	-	351 337
Агентский взнос (7%), руб.	-	231 921	231 921

*Источник:* составлено автором.

Первый опыт интеграции бренда «Ролл Хаус» был осуществлен в организации, работающей в городе Братске, поэтому представим результаты по данной организации (табл. 1). Организация в г. Братске осуществила интеграцию бренда «Ролл Хаус» в свою деятельность в конце 2019 г., что позволяет оценивать результаты работы за 2020 г. В данном случае отчетливо видно, что основная деятельность приносит организации наибольшую долю дохода, но большая часть маржинальности обеспечивается именно за счет реализации продукции под интегрированным брендом «Ролл Хаус». Такая ситуация обес-

печивается за счет влияния двух факторов. Во-первых, постоянные эксплуатационные расходы (расходы на аренду, коммунальные платежи, расходы на оплату труда) учитываются организацией в рамках собственной операционной деятельности.

Во-вторых, дополнительная выручка аккумулируется за счет привлечения новых потребителей в другой ценовой категории. Обслуживание данных потребителей не отражается на структуре постоянных расходов, поскольку нет необходимости осуществлять дополнительные расходы, а это отражается на довольно внушительной прибыльности такой деятельности. Только это позволяет утверждать, что для малого бизнеса, который достиг предела развития в выбранном ценовом сегменте, интеграция другого бренда в собственную деятельность является выгодной.

Учитывая особенности функционирования организаций по изготовлению и доставке готовых блюд японской кухни (например, необходимость постоянного поддержания определенной температуры в некоторых видах оборудования), организации лучше производить как можно больше продукции, и это никак не отражается на сумме постоянных расходов (аренда, коммунальные платежи). Поэтому именно проблема простоя оборудования для организаций сферы питания является одной из самых важных: недостаточный объем производства и реализации не всегда покрывает весь объем постоянных расходов. Это в подавляющем большинстве случаев является причиной низкой маржинальности. И это можно исправить именно при помощи получения нового канала сбыта за счет привлечения новых клиентов из другой ценовой категории.

Также представленные данные позволяют отметить еще пару важных моментов. Доля себестоимости реализуемой продукции под брендом «Ролл Хаус» существенно ниже, чем у принимающей организации. Это объясняется четко обоснованной ценовой политикой сети ресторанов «Ролл Хаус». Длительный период работы заставил организацию сформировать четкие правила формирования цен на реализуемую продукцию. Тщательное изучение структуры каждого заказа в течение длительного периода времени позволило выработать действительно работающую схему расчета производственной себестоимости. Данная схема позволяет обеспечивать сбалансированность затрачиваемых ресурсов между продуктами с низкой себестоимостью и высокой, как при отдельной их реализации, так и при комплексной.

Наряду с этим доля расходов на реализацию маркетинговой стратегии в структуре выручки от реализации продукции под брендом «Ролл Хаус» также несколько ниже, чем в рамках привычной деятельности принимающей орга-

низации. Постоянные поиски новых путей развития собственного бизнеса привели сеть ресторанов «Ролл Хаус» к обоснованию четкого перечня инструментов продвижения своей продукции на рынке, которые действительно являются эффективными. Зачастую многие предприниматели используют любые доступные для себя каналы рекламы, но к сожалению, не все из них действительно являются эффективными при работе в области доставки готовых блюд.

Представленные данные наглядно демонстрируют, что принимающей организации за счет интеграции бренда «Ролл Хаус» удалось повысить собственную маржинальную прибыль с 0,2% до 11%. Это уже свидетельствует о рентабельности осуществляемой деятельности, а не просто о функционировании на грани окупаемости. Для владельца бренда интеграция приносит доход в виде агентского вознаграждения. В результате обе организации получают собственную выгоду из сложившихся партнерских соглашений.

Опыт реализации данного способа в нескольких городах позволяет утверждать, что интеграция бренда как способ масштабирования бизнеса в современных условиях является перспективным инструментом возможного развития субъектов малого бизнеса. Мы уверены, что данный инструмент можно назвать универсальным для развития малого бизнеса. Любая организация при долгом, даже пусть и успешном функционировании сталкивается с проблемой полного охвата потенциальной аудитории на определенной территории. Интеграция бренда позволяет расширить собственное присутствие в других регионах.

Как и любое явление, интеграция бренда как способ масштабирования бизнеса имеет определенные перспективы своего дальнейшего развития, но также может и столкнуться с определенными проблемами. Они представлены на *рисунке 2*. Данный перечень определен нами на основании собственной деятельности, что допускает их изменение в будущем в зависимости от отрасли применения.

Рассмотрим их более подробно.

Недопонимание самой сути интеграции бренда как инструмента развития собственного бизнеса принимающей стороной, на наш взгляд, является временным явлением. Чем больше будет успешных случаев реализации данного способа, тем больше понимания будут демонстрировать потенциальные партнеры. В настоящее время в процессе переговоров с потенциальными партнерами мы сталкиваемся с тем, что наши коммерческие предложения воспринимают как возможность работы с агрегатором доставки еды. Агрегаторы доставки еды – это платформы, работающие на основе современных циф-

ровых технологий, в рамках которых собраны различные предложения по доставке готовых блюд или продуктов на определенной территории.



**Рисунок 2.** Проблемы и перспективы развития интеграции бренда как способа масштабирования бизнеса в современных условиях

*Источник:* составлено автором.

В настоящее время деятельность агрегаторов по доставке готовых блюд активно развивается на отечественном рынке. Практически у каждого человека, пользующегося доставкой, установлено приложение самых известных и распространенных агрегаторов «Яндекс.Еда» или DeliveryClub. Помимо самых распространенных по всей стране платформ, практически в каждом регионе существуют собственные, что в итоге позволяет удовлетворять потребности потребителей и наращивать собственную деятельность.

Активно используя широкий перечень самых современных рекламных инструментов, агрегаторы в настоящее время привлекают огромное количество клиентов, готовых пользоваться удобной платформой для заказа интересующих продуктов. Такое положение удобно для конечного потребителя, поскольку он имеет огромный выбор при удовлетворении своей потребности. Это сказывается на самой природе сотрудничества производителя с агрегатором. Как правило, на платформе агрегатора представлен широкий перечень различных вариантов доставки готовых блюд, что позволяет обеспечить

удовлетворение потенциальных покупателей в выборе, но никак не учитывать интересы конечного производителя продукции.

Довольно долгий период функционирования подобных платформ позволил выделить определенные преимущества сотрудничества с агрегаторами для производителей. К ним относятся:

- благодаря использованию современных рекламных инструментов агрегаторы привлекают гораздо больше потенциальных потребителей, чем отдельно взятая бизнес-единица;

- за счет широкого распространения агрегатора для организации-производителя существует возможность привлечения дополнительных потребителей, правда из круга уже привычных;

- принятие заказа и работа с клиентом осуществляется через менеджеров агрегатора, освобождая саму организацию от этих действий.

На этом перечень преимуществ сотрудничества с агрегаторами заканчивается. И при этом существуют определенные недостатки:

- агрегатора не интересует деятельность и развитие своих партнеров, их основной интерес заключается в собственном развитии. При внедрении бренда «Ролл Хаус» в собственную деятельность существует возможность именно индивидуального развития организации с использованием уже отработанных и действенных технологий продвижения продукции на рынке;

- сотрудничество агрегатора не способно обеспечить организации дополнительный прирост потребителей, если она уже охватила весь свой потенциальный рынок сбыта. Интеграция бренда «Ролл Хаус» нацелена именно на расширение потенциального круга потребителей за счет реализации продукции в другой ценовой категории, что само по себе предполагает выход на другой рынок сбыта;

- высокий процент вознаграждения. Большинство агрегаторов работают за комиссионное вознаграждение, размер которого доходит до 30%. Учитывая тот факт, что агрегатор не обеспечивает рост выручки организации за счет расширения потребителей, такой размер вознаграждения часто может привести к убыточности операций, связанных с агрегаторами. При интеграции бренда «Ролл Хаус» также присутствует вознаграждение, но при этом эффект от осуществления данной практики заключается именно в росте маржинальной прибыли, которая покрывает эти расходы, и это не приводит к дополнительным расходам в собственной деятельности принимающей организации;

- условия работы с агрегаторами не всегда подходят для организаций, занимающихся доставкой технически сложных готовых блюд. Агрегатор

часто использует рекламу о доставке за 30 минут, что больше всего подходит организациям, занимающимся фастфудом.

В сравнении с преимуществами недостатки выглядят более существенными и должны донести до организаций сферы доставки факт, что интеграция другого бренда в собственную деятельность позволяет их избежать.

Наш собственный опыт позволил выявить, что довольно часто потенциальные и действующие партнеры не всегда понимают суть предлагаемой нами ценовой политики. В настоящее время все наши партнеры осуществляют собственную деятельность в ценовой категории ниже, чем функционирует продукция под брендом «Ролл Хаус». Здесь необходимо сделать отступление и дать характеристику ценовых категорий в сфере изготовления и доставки блюд готовой кухни. Данная типологизация осуществлена нами на основании опыта и длительного времени работы. В данной сфере разделение категорий потребителей по фактору цены осуществляется на основании так называемых блюд-маркеров, то есть самых распространенных роллов. Как известно, таким роллом является «Филадельфия». На основании данного фактора выделяются следующие ценовые категории потребителей:

- «эконом» – стоимость блюда находится в диапазоне 220–250 руб.;
- «средний» – стоимость блюда находится в диапазоне 290–340 руб.
- «дорогой» – стоимость блюда находится в диапазоне 390–450 руб.
- «премиум» – стоимость блюда более 500 руб.

Продукция под брендом «Ролл Хаус» реализуется в категории «дорогой», именно поэтому при интеграции бренда в деятельность других организаций получается привлекать новых потребителей в других территориальных единицах.

При этом нами постоянно разрабатываются различные акции, имеющие цель поддержать интерес потребителей к бренду. Все акции четко аргументированы и в долгосрочной перспективе обеспечивают прирост выручки, но не всегда это совпадает с представлениями принимающей организации о ценах на реализуемую продукцию. И к сожалению, это часто приводит к некоторому недопониманию во время партнерства. Но стоит отметить, что чем дольше период сотрудничества, тем больше доверия ценовой политике бренда «Ролл Хаус» демонстрирует партнер. Следовательно, данная проблема исчезает при длительном сотрудничестве.

Следующей проблемой мы хотим выделить некоторые сложности в регулировании взаимоотношений с партнерами при интеграции бренда. Весь процесс интеграции бренда «Ролл Хаус» осуществляется в соответствии с договором, разработанным на основе договора коммерческой концессии. Изучение

особенностей реализации коммерческой концессии с учетом различных условий и этапов развития экономики, как правило, относится к области юриспруденции, поскольку в рамках данного вопроса изучаются именно правовые основы регулирования взаимоотношений партнеров, вступающих в эти отношения. Изучив некоторые труды в этой области [10, с. 113–116; 13, с. 236–241] (Solomonov, Yuritsin, 2015, p. 113–116; Yushchenko, 2014, p. 236–241), можно сделать вывод, что сам по себе институт коммерческой концессии является основополагающим для разработки, внедрения и развития множества инструментов для масштабирования бизнеса. Основы регулирования отношений, возникающих при масштабировании работающей бизнес-модели, довольно четко определены в главе 54 ГК РФ [1]. И уже с учетом особенностей и нюансов конкретного способа масштабирования каждый договор дорабатывается юристами, чтобы учесть все интересы каждой стороны.

Учитывая тот факт, что в последние годы все больше бизнесменов задумываются о развитии собственного бизнеса посредством масштабирования, вопросы разграничения вновь разрабатываемых способов и коммерческой концессии являются довольно важными.

Согласно действующему законодательству, договор коммерческой концессии может быть сосредоточен на следующих существенных условиях [10, с. 114–116] (Solomonov, Yuritsin, 2015, p. 114–116): предмет договора; срок действия договора, условие о вознаграждении, о виде предпринимательской деятельности, осуществляемой в рамках договора. Используя эти существенные условия, можно составить любой договор о партнерстве, что и происходит при франчайзинге.

Рассмотрим существенные условия, которые обязательно прописываются в договоре при интеграции бренда в деятельность другой организации, за исключением тех, которые определены договором коммерческой концессии.

Интеграция бренда предполагает внедрение в деятельность принимающей организации ценовой политики, технологической карты продукции и объектов информационной инфраструктуры. Именно комплекс этих элементов обеспечивает аккумулирование дополнительных доходов для принимающей организации, а также помогает избежать необходимости осуществления дополнительных инвестиций для расширения деятельности. Именно поэтому в договоре обязательно прописываются: меню с технологическими картами по каждому блюду; порядок функционирования CRM-системы и колл-центра; полностью расписанная ценовая политика с указанием стандартных скидок и акций. Естественно, все это описывается с учетом индивидуальных особенностей принимающей организации, но в общем виде является стандартным для

всех партнерств сети ресторанов «Ролл Хаус». Эти особенности позволяют утверждать, что интеграция бренда обеспечивает развитие не только организации – владельца бренда, но и принимающей организации за счет существенного совершенствования осуществляемой деятельности. Следовательно, можно сделать вывод, что интеграция бренда как способ партнерства двух независимых организаций не повторяет коммерческую концессию, она имеет свои особенности.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что разграничение понятий «интеграция бренда в деятельность другой организации» и «коммерческая концессия» осуществляется по аналогии различий коммерческой концессии с франчайзингом [9, с. 2011; 12, с. 82] (*Soloveva, 2020, p. 2011; Yusupova, 2019, p. 82*). В случае интеграции бренда в деятельность другой организации по договору передается больше прав и накладывается больше обязательств на владельца бренда, чем по договору коммерческой концессии.

Но проблема регулирования взаимоотношений при интеграции бренда в деятельность другой организации заключается не в сложностях в разграничении понятий «интеграция бренда» и «коммерческая концессия», а в том, что существующая правовая практика позволяет недобросовестным партнерам не выполнять свои обязательства, в результате чего бренд несет репутационные убытки. В настоящее время существует ряд возможностей неисполнения некоторых обязательств по договору интеграции бренда, например в области изготовления продукции. Поскольку сложно контролировать деятельность принимающей организации на другой территории, эти сложности могут быть весьма существенны при реализации интеграции бренда. В этом случае единственный путь – судебное преследование, которое не всегда является эффективным. В этом случае выходом может стать включение в условия заключаемого договора штрафных санкций. Но это может послужить фактором отказа от партнерства организаций, потенциально рассматриваемых для партнерства.

Вместе с тем существующие проблемы никак не перевешивают перспективы развития интеграции бренда как способа масштабирования бизнеса в современных условиях. При этом данный способ может быть применен и в других отраслях, положительные стороны его реализации могут быть действительно полезны для любых организаций.

Самая большая перспектива развития интеграции бренда как способа масштабирования заключается в возможности принимающей организации работы на два ценовых сегмента. При работе в сфере доставки готовых блюд именно ценовой сегмент потенциальных потребителей является главным

ориентиром для планирования всей деятельности организации. Отработав бизнес-модель под один ценовой сегмент, сложно без внушительных для малого бизнеса инвестиций запустить еще одно направление деятельности. Для запуска деятельности под новый сегмент потребителей необходимо сделать следующие действия:

- исследование рынка потенциального сбыта (изучение потребностей и пожеланий потенциальных потребителей, конкуренции, перспектив развития сферы и т.д.);
- разработка маркетинговой стратегии на основе исследований рынка, которая бы учитывала возможные пути продвижения изготавливаемой продукции на рынке;
- разработка и последующее совершенствование различных объектов информационной инфраструктуры (интернет-сайт, CRM-система, колл-центр и т.д.) для обслуживания поступающих заказов.

Первые два пункта относятся к созданию системы маркетинговой аналитики, которая является центральным элементом реализации клиенто-ориентированной стратегии [6, с. 196] (*Levkin, 2021, p. 196*). Современные условия развития рынков обуславливают необходимость тщательнейших исследований внешней среды и потребностей потенциальных потребителей перед осуществлением каких-либо действий со стороны организации. В настоящее время полагаться на примерные оценки чревато высокими убытками. Интеграция бренда как способ масштабирования осуществляется уже с имеющейся стратегией работы с покупателями, в которой четко прописаны инструменты работы, что снимает с принимающей организации необходимость осуществления дополнительных исследований при выходе на новый ценовой сегмент.

Здесь необходимо отметить важный момент. При интеграции бренда принимающая организация получает в распоряжение готовые решения для работы с потребителем в новой ценовой категории, которые разработаны с учетом новейших исследований в области маркетинга. Например, все инструменты для работы с потребителем (сайт, меню, система заказов, акции, информационное сопровождение и т.д.) составлены в рамках нейромаркетинга. Учет бессознательных стереотипов и паттернов потребителя в настоящее время занимает все больше места в разработке современных маркетинговых стратегий [11, с. 2291–2292] (*Shadrin, Konovalova, Shemchuk, 2019, p. 2291–2292*), что позволяет не просто продвигать продукцию на рынках, а обеспечивает создание лояльности к определенному бренду.

Все эти действия требуют траты финансовых ресурсов, которые для субъектов малого бизнеса могут оказаться довольно внушительными. В результате может встать вопрос о привлечении в деятельность заемного капитала, что для такой отрасли, как доставка готовых блюд, является довольно рискованным решением. При интеграции работающего бренда в собственную деятельность все эти элементы организация получает в рамках партнерства, что позволяет начать работу с интегрируемым брендом сразу же. Все это позволяет говорить о высокой эффективности данного способа.

Следующей перспективой развития интеграции бренда как способа масштабирования бизнеса хотелось бы отметить возможность развития действительно полезных брендов, территориальное распространение которых привело бы к росту качества оказываемых услуг и реализуемых товаров. Масштабирование малого бизнеса обосновано тогда, когда организация оказывает услуги или изготавливает продукцию действительно высокого качества. В том случае бренд быстро завоевывает лояльность потребителя и с каждым витком масштабирования его продвижение на определенной территории становится проще. При этом интеграция подходит для схожих между собой организаций, работающих примерно в одной сфере. Например, легко масштабировать клининговые организации или организации по оказанию бытовых услуг населению.

Также перспектива развития интеграции бренда как способа масштабирования бизнеса кроется в возможностях обеспечения при ее помощи повышения финансовой устойчивости и стабильности функционирования принимающей организации. Не секрет, что большая часть субъектов малого бизнеса работают на грани окупаемости, поскольку вынуждены из-за высокой конкуренции в своих отраслях бороться за потребителей всеми возможными способами. В некоторых случаях они снижают цены на оказываемые услуги или реализуемую продукцию, в других используют дополнительные инструменты продвижения на рынке. В любом случае это стоит определенных финансовых ресурсов, что отражается на финансовой устойчивости. Как известно, финансовая устойчивость – это способность организации противостоять неблагоприятным изменениям во внешней среде за счет некоего запаса собственных финансовых ресурсов, которые в сложные периоды функционирования выступают резервами. Применение в своей деятельности интеграции другого бренда позволяет повысить рентабельность собственной деятельности (как было продемонстрировано на реальном примере выше, что позволяет формировать финансовые резервы на будущее развитие или сложные финансовые времена.

В результате повышения финансовой устойчивости растет и надежность самой организации в глазах сотрудников и других контрагентов, что позволяет расширить возможности для потенциальных маневров в плане расширения деятельности или других подобных действий.

Согласно нашему опыту, организации в сфере доставки готовых блюд в лучшем случае демонстрируют операционную прибыль на уровне 10%. Интеграция в деятельность развитых бизнес-моделей и бренда позволяет повысить уровень операционной прибыли до 20% за счет более высокой маржинальности деятельности под другим брендом, ведь большая часть расходов малого бизнеса является постоянной (затраты на аренду, оплату труда и т.д.). В результате этого принимающая организация получает ощутимую выгоду от использования данного инструмента.

Следующая перспектива функционирования интеграции бренда как способа масштабирования бизнеса интересна уже непосредственно владельцу какого-либо бренда. Любой бизнесмен ставит перед собой цель со временем достичь максимального распространения собственного бренда. При достижении максимального предела на собственной территории встает вопрос о расширении деятельности на другие территориальные единицы. Использование наиболее распространенных способов масштабирования бизнеса имеет определенные особенности и сложности в процессе реализации. Так, для открытия филиальной сети или дистрибутивной сети необходимы существенные инвестиционные вложения, которые в силу особенностей функционирования малого бизнеса не всегда имеются в наличии, а привлечение заемного капитала может сказаться на финансовой устойчивости. Франчайзинг не всегда подходит для принимающей организации опять же в силу необходимости осуществления существенных инвестиционных затрат. В случае интеграции бренда в деятельность других организаций нет необходимости осуществления больших инвестиционных вложений, что является, пожалуй, самым весомым аргументом в пользу ее использования. Естественно, со временем территория распространения бренда увеличится, что потребует от владельца бренда вложений в развитие объектов информационной инфраструктуры. Но до этого момента владелец бренда уже аккумулирует достаточный объем собственных финансовых ресурсов за счет постоянного потока агентских вознаграждений.

Также здесь стоит отметить немаловажный факт. Брендинг в настоящее время является важнейшей составляющей стратегии развития малого предпринимательства, обеспечивая организациям возможность установления прочных связей с потребителем [2, с. 1536] (*Demakova, Tolstopyatova, 2019, p. 1536*). Вкладывая финансовые и другие ресурсы в собственный бренд,

логично впоследствии преследовать цель его распространения далеко за пределы собственного территориального присутствия. И в этом случае интеграция бренда в деятельность другой организации позволяет удовлетворить данный запрос с относительно невысокими затратами ресурсов.

## Заключение

Таким образом, можно сделать вывод, что, несмотря на существующие сложности в процессе реализации данного способа масштабирования, интеграция бренда обладает реальными перспективами развития в различных отраслях. Со временем, на наш взгляд, интеграция бренда будет являться одним из самых популярных способов масштабирования бизнеса наряду с франчайзингом. Интеграция бренда позволяет не затрачивать огромные инвестиционные и финансовые ресурсы, обеспечивает реальное расширение круга потенциальных потребителей и улучшает финансовое состояние всех участников данных взаимоотношений. Все это свидетельствует о практической значимости разработанного нами способа масштабирования, который в современных условиях является действенным и перспективным.

## ИСТОЧНИКИ:

1. Гражданский кодекс Российской Федерации федеральный закон от 30 ноября 1994 года №51-ФЗ. СПС «КонсультантПлюс»
2. Демакова Д.А., Толстопятова А.А. Влияние брендинга на развитие малых инновационных предприятий // Вопросы инновационной экономики. – 2019. – № 4. – с. 1535-1542. – doi: 10.18334/vines.9.4.41438.
3. Иванова Ю.Н. Технологии масштабирования и реплицирования бизнес-систем в современной практике российских трансрегиональных корпораций // Вестник Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова. – 2012. – № 4(46). – с. 103-110.
4. Кириленко Ю.А., Коява Л.В. Сравнительный анализ методов масштабирования бизнеса // Вестник современных исследований. – 2018. – № 6.2(21). – с. 153-156.
5. Кочеткова А. Дефект масштаба // Бизнес-журнал. – 2016. – № 9. – с. 35-37.
6. Левкин А.Г. Роль системы маркетинговой аналитики в процессе построения клиентоориентированной стратегии // Креативная экономика. – 2021. – № 1. – с. 193-210. – doi: 10.18334/ce.15.1.111525.
7. Попов В.В. Эффективные стратегии масштабирования бизнеса для малого и среднего предпринимательства // Научный альманах. – 2018. – № 1. – с. 43-45.

8. Серебро А.А. К вопросу о новых методах масштабирования бизнеса // Экономика и предпринимательство. – 2021. – № 2(127). – с. 804-809. – doi: 10.34925/EIP.2021.127.2.158 .
9. Соловьева Е.В. Соотношение договоров франчайзинга и коммерческой концессии // Вопросы российской юстиции. – 2020. – № 6. – с. 206-212.
10. Соломонов Е.В., Юрицин А.А. Существенные условия договора коммерческой концессии // Вестник Омского университета. Серия: Право. – 2015. – № 3(44). – с. 113-116.
11. Шадрин В.Г., Коновалова О.В., Шемчук М.А. Использование бессознательного в маркетинговых коммуникациях потребителя с брендом // Креативная экономика. – 2019. – № 11. – с. 2289-2300. – doi: 10.18334/ce.13.11.41352.
12. Юсупова Ш.Н. Особенности договора коммерческой концессии на современном этапе // Закон и право. – 2019. – № 8. – с. 80-82.
13. Ющенко Н.А. Проблемы разграничения понятий «коммерческая концессия» и «франчайзинг» // Актуальные проблемы экономики и права. – 2014. – № 4. – с. 236-241.
14. Единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства. [Электронный ресурс]. URL: <https://rmspr.nalog.ru> (дата обращения: 19.04.2021).

## REFERENCES:

- Demakova D.A., Tolstopyatova A.A. (2019). Vliyanie brendinga na razvitie malyh innovatsionnykh predpriyatiy [The impact of branding on the development of small innovative companies]. Russian Journal of Innovation Economics. 9 (4). 1535-1542. (in Russian). doi: 10.18334/vinec.9.4.41438.
- Ivanova Yu.N. (2012). Tekhnologii masshtabirovaniya i replitsirovaniya biznes-sistem v sovremennoy praktike rossiyskikh transregionalnykh korporatsiy [Technologies for scaling and replicating business systems in the modern practice of Russian transregional corporations]. Bulletin of Plekhanov Russian University of Economics. (4(46)). 103-110. (in Russian).
- Kirilenko Yu.A., Koyava L.V. (2018). Sravnitelnyy analiz metodov masshtabirovaniya biznesa [Comparative analysis of business scaling methods]. Vestnik sovremennykh issledovaniy. (6.2(21)). 153-156. (in Russian).
- Kochetkova A. (2016). Defekt masshtaba [Scale defect]. Biznes-zhurnal. (9). 35-37. (in Russian).
- Levkin A.G. (2021). Rol sistemy marketingovoy analitiki v protsesse postroeniya klientoorientirovannoy strategii [Role of the marketing analytics system in the process of creating the customer-centric company strategy]. Creative economy. 15 (1). 193-210. (in Russian). doi: 10.18334/ce.15.1.111525.

- Popov V.V. (2018). Effektivnye strategii masshtabirovaniya biznesa dlya malogo i srednego predprinimatelstva [Effective business scaling strategies for small and medium-sized businesses]. Science Almanac. (1). 43-45. (in Russian).
- Serebro A.A. (2021). K voprosu o novykh metodakh masshtabirovaniya biznesa [New methods of a business scaling]. Journal of Economy and Entrepreneurship. (2(127)). 804-809. (in Russian). doi: 10.34925/EIP.2021.127.2.158 .
- Shadrin V.G., Konovalova O.V., Shemchuk M.A. (2019). Ispolzovanie bes-soznatelnogo v marketingovykh kommunikatsiyakh potrebitelya s brendom [The implementation of the unconscious acts in marketing communications of the consumer with the brand]. Creative economy. 13 (11). 2289-2300. (in Russian). doi: 10.18334/ce.13.11.41352.
- Solomonov E.V., Yuritsin A.A. (2015). Sushchestvennye usloviya dogovora kommercheskoy kontsessii [The essential terms of the contract of commercial concession]. Omsk Scientific Bulletin. (3(44)). 113-116. (in Russian).
- Soloveva E.V. (2020). Sootnoshenie dogovorov franchayzinga i kommercheskoy kontsessii [The ratio of franchise agreements and commercial concessions]. Voprosy rossiyskoy yustitsii. (6). 206-212. (in Russian).
- Yuschenko N.A. (2014). Problemy razgranicheniya ponyatiy «kommercheskaya kontsessiya» i «franchayzing» [Distinguishing between the notions of “commercial concession” and “franchising”]. Current problems of economics and law. (4). 236-241. (in Russian).
- Yusupova Sh.N. (2019). Osobennosti dogovora kommercheskoy kontsessii na sovremennom etape [Features of the contract of commercial concession at the present stage]. Zakon i pravo. (8). 80-82. (in Russian).

