

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий  
Направление подготовки 38.03.06 «Торговое дело»  
Кафедра инженерного предпринимательства

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА**

| Тема работы                               |
|-------------------------------------------|
| Франчайзинг как эффективная система сбыта |

УДК 658.8; 005.59.43

Студент

| Группа | ФИО             | Подпись | Дата       |
|--------|-----------------|---------|------------|
| 3-ЗВ11 | Думбинский М.М. |         | 16.06.2016 |

Руководитель

| Должность      | ФИО          | Ученая степень,<br>звание | Подпись | Дата       |
|----------------|--------------|---------------------------|---------|------------|
| Доцент каф. ИП | Селевич Т.С. | к.э.н., доцент            |         | 16.06.2016 |

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

| Зав. кафедрой | ФИО        | Ученая степень,<br>звание | Подпись | Дата       |
|---------------|------------|---------------------------|---------|------------|
| ИП            | Хачин С.З. | к.т.н.                    |         | 16.06.2016 |

Томск – 2016 г.

**ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП  
НАПРАВЛЕНИЕ «ТОРГОВОЕ ДЕЛО»**

**БАКАЛАВР (38.03.06)**

| <b>Код<br/>результата</b>                  | <b>Результат обучения<br/>(выпускник должен быть готов)</b>                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b><i>Универсальные компетенции</i></b>    |                                                                                                                                                                                                                                                    |
| P1                                         | Использовать базовые и специальные знания в области проектного менеджмента и практики ведения бизнеса, в том числе разрабатывать стратегии предприятия и осуществлять организационно-управленческую работу с малыми коллективами                   |
| P2                                         | Владеть иностранным языком, разрабатывать документацию, презентовать и защищать результаты своей деятельности                                                                                                                                      |
| P3                                         | Эффективно работать индивидуально и в качестве члена команды, с делением ответственности и полномочий при решении маркетинговых задач                                                                                                              |
| P4                                         | Осознавать социальную, экологическую, культурную значимость своей профессии, обладать высокой мотивацией, проявлять личную ответственность, организованность, трудолюбие, исполнительскую дисциплину и готовность следовать профессиональной этике |
| <b><i>Профессиональные компетенции</i></b> |                                                                                                                                                                                                                                                    |
| P5                                         | Разрабатывать и реализовывать проекты маркетинговой деятельности с использованием современных информационных технологий                                                                                                                            |
| P6                                         | Проводить научные исследования, в том числе маркетинговые, с использованием разработанных инновационных методов, средств и технологий                                                                                                              |
| P7                                         | Применять основные законы социальных и экономических наук, с учетом действующего законодательства и соответствующих нормативных документов, при решении профессиональных задач в области маркетинга и коммерции                                    |
| P8                                         | Управлять ассортиментом и качеством товаров и услуг на основе выявления и удовлетворения потребностей покупателей и прогнозирования спроса товарного рынка                                                                                         |
| P9                                         | Прогнозировать и оценивать бизнес-процессы предприятия, управлять его маркетинговыми и торгово-технологическими процессами                                                                                                                         |
| P10                                        | Обеспечивать материально-техническое снабжение и                                                                                                                                                                                                   |

|  |                                                                           |
|--|---------------------------------------------------------------------------|
|  | продажу (сбыт) товаров, а так же управлять товарными запасами предприятия |
|--|---------------------------------------------------------------------------|

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**



федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий  
Направление подготовки 38.03.06 «Торговое дело»  
Кафедра инженерного предпринимательства

УТВЕРЖДАЮ:  
Зав. кафедрой ИП ИСГТ  
С.В. Хачин

\_\_\_\_\_  
(Подпись) (Дата)

**ЗАДАНИЕ**

**на выполнение выпускной квалификационной работы**

В форме:

**Выпускной квалификационной работы бакалавра**

Студенту:

| Группа | ФИО                           |
|--------|-------------------------------|
| 3-ЗВ11 | Думбинский Михаил Магадинович |

Тема работы:

|                                           |                        |
|-------------------------------------------|------------------------|
| Франчайзинг как эффективная система сбыта |                        |
| Утверждена приказом директора ИСГТ        | № 3603/с от 17.05.2015 |
| Срок сдачи студентом выполненной работы:  | 16.06.2016             |

**ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:**

|                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Исходные данные к работе</b></p> <p><i>(публикации в периодической печати, отчетность организации, самостоятельно собранный материал)</i></p> | <p>Научная литература: статьи и монографии; периодические издания; информация из сети Интернет; внутренние документы ООО «Т2 Рус Холдинг» и ООО «Партнер-2», первичная информация о фирме и рынке, собранная автором.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <p><b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b></p>                                                                | <p>Франчайзинг как эффективная система сбыта:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Франчайзинг как эффективная система сбыта;</li> <li>2. Понятие, сущность, цели и задачи франчайзинга;</li> <li>3. Виды франчайзинга;</li> <li>4. Проблемы и перспективы развития франчайзинга;</li> <li>5. Характеристика предприятия и анализ его деятельности;</li> <li>6. История развития компании Теле2;</li> <li>7. Анализ рынка сотовой связи в г. Томске;</li> <li>8. SWOT - анализ компании Теле2;</li> <li>9. Анализ маркетинговой действительности компании;</li> <li>10.Формирование франчайзинговой сети на базе компании Теле2;</li> <li>11.Оценка готовности компании к франчайзингу и разработка концепции франшизы;</li> <li>12.Исследования франчайзингового рынка (сегмента) и разработка</li> </ol> |

|  |                                                                          |
|--|--------------------------------------------------------------------------|
|  | <p>франчайзингового пакета;</p> <p>13.Продвижение и продажа франшиз;</p> |
|--|--------------------------------------------------------------------------|

|                                                                                   |                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| <p><b>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы</b></p> | <p>20.01.2016 г.</p> |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------------|

**Задание выдал руководитель**

| Должность      | ФИО          | Ученая степень, звание | Подпись | Дата              |
|----------------|--------------|------------------------|---------|-------------------|
| Доцент каф. ИП | Селевич Т.С. | к.э.н., доцент         |         | <b>20.01.2016</b> |

**Задание принял к исполнению студент:**

| Группа | ФИО             | Подпись | Дата              |
|--------|-----------------|---------|-------------------|
| 3-ЗВ11 | Думбинский М.М. |         | <b>20.01.2016</b> |

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 77 страницы, 6 рисунков, 7 таблиц, 22 источника, 4 приложения.

*Ключевые слова:* франчайзинг, субфранчайзинг, мобильный рынок, ценовое лидерство, маркетинговые коммуникации, сегментирование абонентов, монобрендовый канал продаж, дилер, мотивационная программа, стратегия развития.

*Объектом исследования* является оператор сотовой связи Tele2 (ООО «Т2 Рус Холдинг»).

*Предметом исследования* – система сбыта в компании Tele2

*Цель работы* – исследование франчайзинга как эффективной системы сбыта на примере компании Теле 2.

*Актуальность работы* заключается в том, что в современных кризисных экономических условиях именно франчайзинг может стать инструментом повышения эффективности отечественных предприятий.

*В процессе исследования* проводились анализ комплекса маркетинга и элементов маркетинговой среды компании ООО «Т2 Рус Холдинг».

*В результате исследования* была проведена оценка деятельности по формированию франчайзинговой сети на базе компании Tele2.

## Оглавление

|                                                                                                  |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Введение.....                                                                                    | 9  |
| 1 Франчайзинг как эффективная система сбыта.....                                                 | 11 |
| 1.1 Понятие, сущность, цели и задачи франчайзинга .....                                          | 11 |
| 1.2 Виды франчайзинга .....                                                                      | 19 |
| 1.3 Проблемы и перспективы развития франчайзинга .....                                           | 24 |
| 2 Характеристика предприятия и анализ его деятельности.....                                      | 30 |
| 2.1 История развития компании Tele2 .....                                                        | 30 |
| 2.2 Анализ рынка сотовой связи в г. Томске.....                                                  | 33 |
| 2.3 SWOT - анализ компании Tele2.....                                                            | 40 |
| 2.4 Анализ маркетинговой деятельности компании.....                                              | 42 |
| 3 Формирование франчайзинговой сети на базе компании Tele2 .....                                 | 51 |
| 3.1 Оценка готовности компании к франчайзингу и разработка концепции<br>франшизы.....            | 51 |
| 3.2 Исследования франчайзингового рынка (сегмента) и разработка<br>франчайзингового пакета ..... | 60 |
| 3.3. Продвижение и продажа франшиз .....                                                         | 61 |
| Заключение .....                                                                                 | 68 |
| Список источников и литературы .....                                                             | 71 |
| Приложение А. Анкета .....                                                                       | 73 |
| Приложение Б. Проникновение мобильной связи в СИМ-картах и объем<br>рынка .....                  | 75 |
| Приложение В. Штрафы.....                                                                        | 76 |
| Приложение Г. Центры продаж и обслуживания Tele2 в Томске .....                                  | 77 |

## **Введение**

Франчайзинг, как модель организации и ведения бизнеса, [10] последние десятилетия XX в. широко распространился в странах с самым различным [1] уровнем [10] экономического развития. Экономика многочисленных стран на сегодняшний день в значительной мере зависят от стабильной и успешной работы компаний, входящих в многообразные франчайзинговые сети. В большинстве ведущих видах бизнеса в той или иной степени используется франчайзинг, который обеспечивает компаниям: вести бизнес самостоятельно, но в то же время быть неповторимыми; эффективно расширяться, не вкладывая больших затрат; превращать свою существующую сеть в эффективно работающий, сильный бизнес.

Любой вид бизнеса можно представить в виде франшизы. Международная франчайзинговая ассоциация (IFA) выделяет семьдесят отраслей, в которых возможно использовать метод франчайзинга. Среди них сфера торговли, строительство, образование, сфера питания, автомобильный ремонт, услуги по трудоустройству, сфера питания, риэлтерские компании, [1] туризм.

Статистика указывает, что у франчайзингового предприятия в четыре раза выше шанс остаться в бизнесе и стать доходным, чем у независимых компаний. Франчайзинг выгоден обеим сторонам, как для франчайзи, так и для франчайзера.

Причины не раскрученности Российского рынка франчайзинга и медленных темпов его продвижения, по мнению экспертов, скрываются в отсутствии у широких масс предпринимателей глубоких знаний о подобных технологиях работы и своеобразии законодательства РФ, которое не только не стимулирует развитие франчайзинга, но в некоторых аспектах даже препятствует его распространению.

Проблематике функционирования сферы услуг и ее отдельных отраслей посвящены работы отечественных авторов, таких как В.С.

Гайворонский, Н.Н. Иванов, Г.А. Карпова, Т.Г. Максимова, Е.В. Песоцкая, А.Н. Петров и др. Среди зарубежных ученых, внесших не малый вклад в изучение вопросов менеджмента и маркетинга услуг, в том числе управления качеством, необходимо отметить таких исследователей как Л. Берри, К. Гронрос, В. Зейтамл, Ф. Котлер, А. Парасураман.

Различные аспекты франчайзинга рассматриваются с 70-х годов XX в. зарубежными авторами, такими как Ж. Дельтей, М. Мендельсон, Я. Мюррей, Б. Смит, Д. Стэнворт, Д. Фостер, С. Шейн. В отечественной литературе тема начала исследоваться в 90-е годы XX в., сразу после появления в России практики предпринимательской деятельности посредством франчайзинга. Большой вклад в исследование организационно-экономических и правовых вопросов франчайзинга внесли В.В. Довгань, Д.Н. Земляков, Л.Н. Ишина, Г.В. Пономаренко, И.В. Рыкова, С.А. Силинг, С.А. Сосна и др.

В целом, в монографиях и публикациях широко освещены предпринимательские и юридические аспекты франчайзинга, в особенности в малом бизнесе. Имеются диссертации, посвященные франчайзинговой системе в различных отраслях экономики.

Цель данной работы заключается в исследовании франчайзинга как эффективной системы сбыта на примере компании Теле 2.

Поставленная цель предопределила решение следующих взаимосвязанных задач:

- определение франчайзинга как эффективной системы сбыта;
- приведение характеристики предприятия и осуществление анализа его деятельности;
- разработка комплекса по формированию франчайзинговой сети на базе компании Tele2.

Объектом данного исследования является -компания Теле 2.

Предметом данного исследования является деятельность компании Tele2 по построению франчайзинговой сети.

## **1. Франчайзинг как эффективная система сбыта**

### **1.1 Понятие, сущность, цели и задачи франчайзинга**

История происхождения франчайзинга, его определение и происхождение термина трактуются неоднозначно как в западной, так и в отечественной литературе. Слово «франчайзинг» произошло от французского *franchise*, что в переводе «льгота, привилегия, избавление от налога, взноса» и соответствует по смыслу рассматриваемой системы. Впоследствии это слово французского происхождения закрепилось в англоязычных государствах [20, с. 14].

В литературе имеется огромное число определений франчайзинга. К примеру, в рассматриваемой работе И. В. Рыковой [15] дано весьма длинное определение, в соответствии с которым франчайзинг представляет собой систему взаимоотношений, заключающуюся в возмездной передаче одной стороной (предприятием, имеющей, как правило, ярко представленный имидж и высокую репутацию на рынке товаров и услуг) другой стороне (компании или индивидуальному частному предпринимателю) личных средств индивидуализации производимых товаров, выполняемых работ или оказываемых услуг (товарного знака или знака обслуживания, фирменного стиля), технологии реализации бизнеса и дополнительной необходимой коммерческой информации, при использовании которой другой стороной будет помогать росту и надежному закреплению на рынке товаров и услуг. При этом передающая сторона обязуется осуществлять содействие в становлении бизнеса, обеспечивать техническую, консалтинговую и другую помощь.

Похожее определение дано в «Современном экономическом словаре»: «Франчайзинг - смешанная форма крупного и мелкого бизнеса, при которой крупные корпорации, «родительские» предприятия (франчайзеры) заключают договор с мелкими компаниями (франчайзи) на право, привилегию действовать от имени франчайзера. При этом мелкая компания

обязуется реализовывать свой бизнес только в формате, предписанной большой компанией, в течение оговоренного срока и определенного места. В свою очередь франчайзер берет на себя обязательства обеспечивать франчайзи товарами, технологиями, оказывать всяческое сопровождение в бизнесе».

Международная франчайзинговая ассоциация дает более лаконичное определение франчайзинга, как системы не разрывных взаимоотношений между франчайзером и франчайзи, при которых весь опыт и знания, образ, успех, производственные и маркетинговые методы передаются франчайзи за встречное удовлетворение интересов.

Франчайзинг - это система функционирования бизнеса, в которой одна фирма (франчайзер, франшизодатель) передает физическому лицу или другой фирме (франчайзи, франшизополучатель) права на продажу товаров и услуг первой фирме. Франчайзи заключает договор, согласно которому ему нужно продавать эти товары и (или) услуги по заранее строго установленным правилам - цене, условиям, которые устанавливает головная фирма. За соблюдение требований договора (правил), уважения к имиджу и репутации головной фирмы и гордое несение бренда франшизодателя, франчайзи получает возможность в использовании этого бренда и зарабатывать на нем деньги. Это и наименование фирмы, и ее репутацию, имидж, производимые головной фирмой товары и услуги, а также маркетинговые стратегии и рекламные кампании. Франчайзи приобретает прекрасную возможность получить прибыль, используя бренд, как бесценную вещь, которая зарабатывается головной организацией годами, а то и десятками лет.

Российские законодатели заменяют слова «франчайзинг» в главе 54 «Коммерческая концессия» Гражданского кодекса РФ (ГК РФ) [1], которая и регулирует франчайзинговые взаимоотношения, используют слово «концессия».

Рассмотрим основные фундаментальные определения в соответствии с законодательством РФ и сложившейся практикой.

Франчайзинг - это продолжительное по времени взаимовыгодное деловое сотрудничество, в ходе которого крупная фирма (франшизодатель) представляет небольшой компании или предпринимателю (франшизополучателю) франшизу на производство продукции, торговлю товарами и/или предоставление услуг под торговой маркой (брендом) франшизодателя на некой ограниченной франшизной территории на срок и на условиях, определенных франшизным договором. Кроме того, под франчайзингом понимают и сам процесс создания, поддержания и развития франчайзинговой (или франшизной) системы.

Франшизодатель (франчайзер, головная компания во франчайзинговой системе) - это обычно крупная корпорация, имеющая имидж, широко известную торговую марку и бренд на потребительском рынке. Она предоставляет на определенный договором срок и на определенных условиях франшизу пользователю (физическому или юридическому лицу) на право использования им торговой марки франшизодателя в коммерческой деятельности и на определенной территории.

Франшизополучатель (франчайзи) - физическое лицо или компания, приобретающая у франшизодателя на определенный срок и на определенных условиях исключительное право на реализацию коммерческой деятельности с использованием товарного знака и технологий правообладателя на определенной территории.

Франшиза - это исключительное право на создание франшизного предприятия и на торговлю продукцией или предоставление услуг франшизодателя на определенных условиях и за определенную компенсацию на определенной территории.

Франчайзинговая система (франшизная система) - организационная структура франчайзингового бизнеса, которая состоит из компании-

франшизодателя, возглавляющей структуру, и находящейся под ее контролем сети франшизных предприятий, или франшизной сети.

На сайте Российской Ассоциации Франчайзинга предложены следующие определения.

Франчайзер (франшизодатель) это предприятие, которое выдает лицензию или передает право на использование своего товарного знака, ноу-хау и операционные системы. К примеру, франчайзер разрабатывает востребованный продукт или услуги, допустим, особенный стиль работы ресторана экзотического питания. Франчайзер исследует и развивает бизнес, затрачивает средства на его продвижение, создает положительную репутацию и узнаваемый имидж (называемым бренднеймингом). После того как предприятие подтвердила работоспособность своей бизнес-концепции и успешную во производимость этого бизнеса, она может начать предлагать предпринимателям, у которых есть желание повторить подобный успех, приобрести ее франшизу.

Франчайзи (франшизополучатель) это человек или предприятие, которое приобретает возможность обучения и поддержку при создании бизнеса у франчайзера и оплачивает сервисную плату (роялти) за использование товарного знака, ноу-хау и системы ведения работ (операций) франчайзера.

Франчайзи самостоятельно оплачивает затраты на создание бизнеса. Часто франчайзер предоставляет самые выгодные скидки на важные поставки (материалы, расходные средства). Эти скидки всегда дают возможность франчайзи покупать продукты у франчайзера по более низкой цене, таким образом, развитие бизнеса обходится дешевле, чем без франчайзера. Франчайзи делает первоначальный взнос за помощь по созданию и открытию бизнеса. Франчайзи принимает на себя обязанность выплачивать ежемесячные взносы за право пользования торговым знаком, бизнес системой и

за поддержку, обучение и консалтинг, предоставляемые франчайзером. Если все идет по плану, то франчайзи ведет успешный бизнес и его прибыль превосходит затраты.

Франшиза - это полная бизнес-система, которую франчайзер продает франчайзи. Существует и другое название для подобной системы, называемое франчайзинговым пакетом, который зачастую включает в себя мануалы по ведению бизнеса и другие важные материалы, принадлежащие франчайзеру.

Для компаний франчайзинг - это способ расширения границ бизнеса. Для предпринимателей франчайзинг - это один из способов стать собственником бизнеса.

Франчайзинг является одновременно основой и результатом взаимодействия малого и среднего (крупного) бизнеса. Франчайзинг, с одной стороны, помогает предпринимателю самостоятельно вести бизнес, но не быть в нем одиноким, а с другой стороны, обеспечивает компаниям стремительное и эффективное расширение, не неся больших расходов на создание и содержание массивного административного комплекса и не испытывая трудностей в управлении широкой сетью корпоративных предприятий. Франчайзинг предоставляет возможность крупным фирмам превратить свою имеющуюся сеть в эффективно работающий, надежный бизнес, в котором трудятся преданные делу и бренду сотрудники.

Перечисленные выше определения целиком описывают единую сущность франчайзинга и характеризуют его, как своеобразный метод построения сбытовых сетей, обеспечивающий необходимым условием совершенствования инфраструктуры рыночной среды. В данной работе под франчайзингом будет пониматься система координированного взаимодействия рыночных субъектов различного масштаба на основе установления взаимовыгодных отношений в определенной области

хозяйственной деятельности, направленной на обеспечение эффективной коммерческой деятельности.

Такая система взаимоотношений позволяет крупным фирмам (франчайзерам) формировать и расширять сбытовые сети, используя региональные рынки сбыта, а представители малого бизнеса (франчайзи) приобретают новые возможности для стабильного существования и/или развития. Подобные отношения повышают конкурентоспособность производимых товаров и услуг, а постоянство и прочность связей, обеспечиваемых головными предприятиями сети, стимулируют инновационный и коммерческий процессы, упрощает управленческие задачи мелких и средних фирм - членов сети.

Система франчайзинговых отношений (далее - СФО) предполагает построение сбытовой сети, обеспечивая сократить возможное количество посредников в сети реализации, усиливая контроль, за товародвижением путем регулирования пропорций между оптовыми и розничными продажами. Франчайзинг оказывает значительное положительное влияние на общество, так как строгая регламентированность деятельности, контроль со стороны франчайзера несомненно повышают общую культуру ведения бизнеса, его правовую защищенность. В то же время СФО предоставляет возможность привлечь внимание к бизнесу обширный круг лиц, не решающихся самостоятельно заниматься бизнесом, без поддержки и обучения.

Необходимо выделить основные черты и особенности, характерные для СФО:

- франчайзинг предполагает наличие двух сторон соглашения (договора) - головную фирму или компанию-франчайзера и фирму-оператора или компанию-франчайзи;
- франчайзер является владельцем исключительных прав: товарного знака, фирменного стиля, патента, идеи, авторского права и аналогичных прав, т.е. франчайзер является правообладателем;

- франчайзер как правообладатель передает свои права франчайзи на определенных условиях (Свода строгих правил и регламентов). Франчайзи, приобретая франшизу, осуществляет свою деятельность под товарным знаком франчайзера, использует его репутацию на рынке товаров (услуг, работ) и по своему фирменному стилю идентифицируется с франчайзером;

- франчайзер выступает в единственном числе; франчайзи, работающих по договору с правообладателем, не чем не ограничено. Создается своеобразная сеть, работающая по единой методологии. Отношения по договору франчайзинга предусматривает высокую этику деловых отношений, исключающих попытки превращения в пирамидные формы, т.е. расширение и продажу дистрибьюторских сетей;

- для успешного ведения бизнеса франчайзер обеспечивает франчайзи различными формами поддержки и пользуется правом регулирования деятельности франчайзи, с целью сохранения репутации на рынке, не препятствуя при этом его юридической и экономической самостоятельности;

- за пользование правами франчайзера и оказываемую ему поддержку, франчайзи производит определенные выплаты;

- договор франчайзинга имеет индивидуальный характер и находится в зависимости от условий деятельности, политики, проводимой франчайзером, и не может быть тиражирован на другие системы.

Таким образом, СФО широко используется как метод распространения (производства и доставки) продукции или услуг потребителю, как способ развития бизнеса и поглощение рынка на основе интеграции деятельности крупных и мелких фирм и наконец, как форма деятельности, основанная на соглашении, при котором производитель или единоличный распространитель продукта или услуги, защищенных торговой маркой, предоставляет эксклюзивные права на распространение на определенной территории своей продукции или услуг независимым предпринимателям (розничным

торговцам) в замен на получение от них платежей (роялти) при условии соблюдения технологии производственных и обслуживающих операций.

Существуют четыре вида платежей франчайзеру:

- начальная франчайзинговая плата (initial franchise fee);
- периодические отчисления (royalty fee);
- оплата расходов на рекламу и маркетинг (advertising / marketing fee);
- оплата расходов на резервирование (reservation fee).

Вместе с тем СФО представляет собой систему взаимовыгодных партнерских отношений, которая связывает между собой элементы аренды, купли-продажи, подряда, представительств, однако в целом является самостоятельной формой договорных отношений независимых хозяйствующих субъектов различных размеров.

При решении вопроса о переходе на СФО франчайзеру и франчайзи необходимо предусмотреть и решить целый ряд взаимосвязанных и сложных задач и соблюсти условия, которые в дальнейшем и создадут основу существования искомой системы. В любом случае успех франчайзинга базируется на следующих основных принципах:

- постоянное сотрудничество и высокая степень доверия партнеров;
- общая для системы стратегия сбыта и ценовая политика;
- совместное присутствие на рынке;
- оказание поддержки и обмен информацией;
- высокая степень предпринимательской инициативы;
- планирование и прогнозирование развития системы;
- совместная политика в регионах деятельности;
- преимущества конкуренции;
- отлаженная система поставок [20, с. 21].

Другими словами, франчайзинг можно определить как бизнес-модель развития компании, комбинирующая экстенсивные и интенсивные факторы роста за счет построения сетевой структуры фирм, основанной на передаче нематериальных активов, обучении, системе консультационного обеспечения и контроля.

## **1.2 Виды франчайзинга**

Существует большое количество подходов к классификации франчайзинга. Необходимость определить общепринятую типологию видов франчайзинга и особенности их использования для включения в Российское законодательство назрела более десяти лет назад. Однако до сих пор в главе 54 Гражданского кодекса Российской Федерации [1], регулирующей отношения франчайзинга (коммерческой концессии), отсутствует перечень его видов.

Скотт Шейн, профессор экономики и предпринимательства, разделяет франчайзинг продукции и бизнес-формата. Основное отличие между ними заключается в том, что франчайзинг продукции не предполагает разработанной операционной системы.

С. Шейн также выделяет три типа многоуровневого франчайзинга: мастер-франчайзинг, субфранчайзинг и территориальный. Первый вид мастер-франчайзи, он предоставляет собой право получать определенную сумму от общего объема предварительной франшизной выплаты и текущих роялти в обмен на найм, обучение и поддержку франчайзи. Концепция территориального франчайзинга предполагает предоставление франчайзи права на освоение определенной территории, на которой будут располагаться торговые точки. И, наконец, субфранчайзинг предоставляет главному франчайзи право перепродавать торговые точки, принадлежащие к его сети, другим франчайзи [11, с. 17].

Л.Н. Ишина и Г.В. Пономаренко [8] классифицируют франчайзинг по нескольким критериям. В зависимости от направления авторы выделяют:

- франчайзинг на реализацию товара;
- производственный франчайзинг;
- сервисный франчайзинг (сфера услуг);
- франчайзинг бизнес-формата.

В последнем случае франчайзер наряду с правом на товарный знак передает франчайзи разработанную технологию организации и ведения бизнеса, при этом может быть, как торговым предприятием или производителем, так и относиться к сфере услуг. Данная модель позволяет также включить в систему различные направления бизнеса (например, дополнительные услуги торговли, общественного питания и автосервиса на автозаправочных станциях).

Л.Н. Ишина и Г.В. Пономаренко [8] выделяют подвиды франчайзинга бизнес-формата, а именно:

- корпоративный, при котором франчайзи оперирует не отдельным предприятием, а целой сетью;
- конверсионный, когда самостоятельное предприятие переходит в сеть франшизных предприятий.

Авторы [8] также различают три наиболее часто используемых вида классического франчайзинга: региональный, субфранчайзинг и развивающий франчайзинг. Региональный франчайзинг заключается в предоставлении главному франчайзи прав на ведение бизнеса и развитие на определенной территории, а также выдачу субфраншиз. Разница с субфранчайзингом заключается в том, что в случае регионального франчайзинга франчайзи работает напрямую с субфранчайзером и имеет ограниченный контакт с франчайзером. В соглашении по развитию территории франчайзер передает эксклюзивные права на определенный географический район группе

инвесторов, обязующихся открыть определенное количество точек в оговоренный период времени.

По способу становления франчайзи, Л.Н. Ишина и Г.В. Пономаренко [8] выделяют прямой франчайзинг и мастер-франшизу, в рамках которой международный франчайзер продает исключительные права на развитие системы на территории страны одному франчайзи. Однако, по нашему мнению, данный классификационный признак смешивает критерии наличия посредников при продаже франшизы и способа освоения территории.

Эксперт по экономико-правовым вопросам И.В. Рыкова [15] выделяет, в зависимости от направления, франчайзинг товара, производственный, сервисный и бизнес-формата. Последний отличается тем, что помимо прав на фирменное наименование франчайзер передает франчайзи разработанную технологию организации и ведения бизнеса.

Ю.В. Танин и М.С. Шахова [19] выделяют два основных вида традиционного франчайзинга (первого поколения): товарный и производственный, а также деловой (франчайзинг бизнес-формата). Формы организации франшизного бизнеса (методы франчайзинга), согласно авторам, предполагают различные схемы взаимодействия франчайзера и франчайзи:

- прямой;
- субфранчайзинг (мастер-франчайзинг);
- корпоративный.

Субфранчайзинг используется как для выхода на международный уровень, так и внутри страны для распространения в регионы. При корпоративном франчайзинге (франчайзинг систем филиалов) главный франчайзи оперирует не отдельным предприятием, а сетью с использованием наемных менеджеров. В отличие от субфранчайзера, функция главного франчайзи ограничивается открытием новых предприятий, тогда как первый осуществляет обучение, поддержку и контроль франчайзи.

В диссертационном исследовании М.Ю. Свитковой отмечены два критерия, по которым классифицируются основные виды франчайзинга: по объекту выделены производственный (промышленный), торговый, сервисный и бизнес-формат; по организационной структуре - прямой и мастер-франчайзинг.

Таким образом, большинство авторов сходятся в том, что франчайзинг второго поколения (деловой или бизнес-формат) стал качественно новой формой, логическим продолжением первого, при этом традиционный франчайзинг продолжает существовать. Деловой франчайзинг получил своё распространение в сфере услуг и включает следующие возможные аспекты сотрудничества между франшизодателем и франшизополучателем:

- выбор локации для будущего предприятия;
- согласование ремонтно-строительных работ и переоборудования помещения;
- обучение владельца франшизы и его работников;
- содействие в получении кредита и лизинг оборудования.

Однако среди приведенных выше подходов имеет место смешение критериев выделения видов франчайзинга. В общем виде фигурируют следующие виды: товарный, производственный, сервисный, торговый, деловой, региональный, мастер-франчайзинг, субфранчайзинг, территориальный и конверсионный.

Максимовой А.Н. [11] предложена классификация видов франчайзинга с использованием далее перечисленных четырех признаков: по объему услуг франчайзера и передаваемой интеллектуальной собственности, по времени вступления в систему франчайзинга, по способу регионального развития, а также по направлению деятельности. Первые три критерия являются новыми относительно имеющихся научных подходов, т.е. вводятся впервые.

По объему услуг франчайзера и передаваемой интеллектуальной собственности Максимова А.Н. [12] выделяет франчайзинг первого

поколения (классического) и второго поколения (бизнес-формата). Во втором случае помимо права на использование товарного знака и патентов, предметом договора становится имеющейся у компании ноу-хау (бизнес-технологии), а также предоставление франчайзером постоянной консультационной поддержки франчайзи.

По направлениям деятельности различается товарный, производственный и сервисный франчайзинг (в сфере услуг).

По времени вступления в систему франчайзинга Максимова А.Н. [11] различает стартовый и конверсионный франчайзинг. В первом случае предприниматель приобретает франшизу и с этого момента начинает вести свой бизнес «с нуля» по модели франчайзера, а во втором - действующее предприятие той же отрасли присоединяется к сети.

Наконец, по методу регионального развития (степени опосредованности франчайзера и франчайзи) Максимова А.Н. [11] выделяет прямой и многоуровневый франчайзинг. В первом случае между франчайзером и франчайзи отсутствуют посредники. В свою очередь, по характеру прав главного франчайзи многоуровневый франчайзинг делится на мастер-франчайзинг, субфранчайзинг и территориальный франчайзинг. Предложенная классификация видов франчайзинга схематически представлена на рисунке 1.

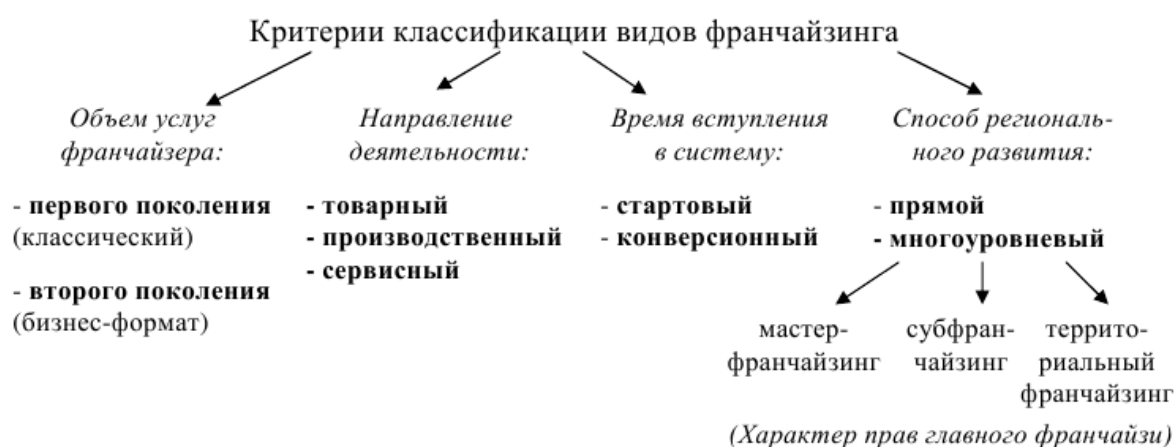


Рисунок 1 – Классификация видов франчайзинга (по Максимова А.Н.)

[11, с. 21]

Практическое значение рассматриваемой классификации состоит в том, что она является главной для построения моделей систем франчайзинга для каждого из его видов и позволяет осуществлять франчайзером выбор альтернативного варианта развития, по каждому из критериев. Так, решение в пользу прямого или многоуровневого франчайзинга зависит от степени экспансии сети и прогнозируемого уровня конкуренции между франчайзи [11, с. 21]. Таким образом, определение вида франчайзинга является основополагающим моментом при разработке франчайзинговой системы.

### **1.3 Проблемы и перспективы развития франчайзинга**

Несмотря на достаточно обширный перечень преимуществ, для франчайзи, ведение бизнеса по системе франчайзинга имеет и ряд недостатков, в частности:

- франчайзи жестко ограничен в своей деятельности стандартами и указаниями франчайзера, что сдерживает его инновационную активность;
- доступ франчайзи к ресурсам зачастую жестко ограничен перечнем возможных поставщиков, аккредитованных франчайзером, что может привести к невозможности снижения себестоимости или повышения качества за счет сырья;
- достаточно жестко могут регламентироваться и отношения, связанные с выходом франчайзи из франчайзинговой сети, вплоть до запрета открывать аналогичные предприятия на достаточно длительный срок;
- франчайзи, зачастую обязан, выплачивать маркетинговые взносы, идущие на финансирование централизованной рекламной компании, при этом повлиять на эффективность расходования этих средств, а также на долю средств, идущих на продвижение именно в его регионе, франчайзи не в силах [6, с. 43].

Также одной из не простых экономических задач для франчайзинга является необходимость наличия стартового капитала для покупки компании

при условии, что зачастую возникают сложности с получением кредита на покупку бизнеса.

К социальным проблемам развития франчайзинга в России можно отнести банкротство франчайзера, однако, франчайзи является самостоятельным юридическим лицом, что подтверждается документально, поэтому неблагоприятные последствия банкротства франчайзера могут быть предотвращены. К другой проблеме франчайзинга следует отнести пренебрежённое отношение к интеллектуальной собственности, что подтверждается на практике открытием компаний с похожими названиями и похожими сферами деятельности, но в этой ситуации франчайзера оберегает законодательство, которое приведет к неэффективности неправильного использования чужой интеллектуальной собственности.

Следующую группу проблем демонстрируют образовательные программы в области франчайзинга, неразвитые в нашей стране. В результате чего Российские предприниматели не обладают профессиональными знаниями и подготовкой в этой области, а также не апробируют ее на практике. Решением данной проблемы могут стать учебные заведения и консультационные центры, где франчайзеров и франчайзи, научат развитию своего бизнеса с помощью франчайзинга. Кроме того, в России не разработаны стандарты для франчайзинговых компаний. Каждый франчайзер решает сам, какую информацию дать франчайзи и как упаковать свой продукт, зачастую этой информации бывает недостаточно для ведения бизнеса.

Следующая проблема франчайзинга в России, которую уже затрагивали ранее, связана с отсутствием правовой базы франчайзинга. Учитывая тот факт, что это система отношений, выстроена на договорной основе, она должна быть подкреплена еще и правовой базой. Однако, на сегодняшний день в законодательстве понятие франчайзинг фигурирует только в Гражданском кодексе, что затрудняет применение его на практике в

России. Так как франчайзинг законодательно не закреплён, то законодатель снимает с себя обязательства учитывать общемировые стандарты франчайзинга, например, с кредитованием франчайзи с участием франчайзера.

И, наконец, для широкого распространения франчайзинга в России необходимо увеличить количество отечественных брендов с положительной репутацией. На сегодняшний день недостаточно надежных и зарекомендовавших себя Российских франшизодателей, предлагающих качественную продукцию и услуги. Практически половина отечественных франчайзеров - предприятия, функционирующие менее 5 лет, что не может в широком смысле, гарантировать положительного результата бизнес-концепции. Декларирование продажи слабо разработанных или не проверенных практикой систем франчайзинга может явиться причиной дискредитации самой идеологии франчайзинга и косвенно оказать негативное влияние на репутацию компаний, заслуживающих доверия.

Но говоря о проблемах франчайзинга в России, нельзя умалчивать и о перспективах его развития. В первую очередь следует отметить то, что франчайзинг – это практически единственный механизм на сегодняшний день, который позволяет быстро развить отрасли бизнеса, интересные потребителю.

Стремительное развитие практики франчайзинга в России, за последнее двадцатилетие доказывает его эффективность как инструмента сбыта на отечественном рынке. По темпам роста франчайзинга в России входит в число мировых лидеров.

Франчайзинг зарождается в России начале девяностых годов с приходом таких зарубежных компаний как Baskin Robbins, Pizza Hut, Kodak, McDonald's, Coca-Cola, IKEA и др. Это дало ряд преимуществ нашей экономике, таких как внедрение передовых технологий, прогрессивных навыков управления и т.д. Со временем и Российские компании стали

предлагать свои франшизы на внутреннем рынке («ЛУКОЙЛ», «ЭКОНИКА-Обувь» и т.д.) [11, с. 23].

Стоит отметить, что франшизы Российских компаний составляют примерно 62 % отечественного рынка франчайзинга, среди них приблизительно 45 % это молодые предприятия, работающие в этой сфере менее 5 лет, что говорит о возросшем интересе к подобному методу организации бизнес-отношений.

Ссылаясь на информацию из источников Российской Ассоциации Франчайзинга на 2011 г., лидером является розничная торговля (57%), затем следует общественное питание (около 16%), остальные отрасли сферы услуг составляют 25% от общего количества действующих на тот момент франчайзеров.

Следовательно, в настоящее время преобладающее большинство франчайзинговых предприятий в России относится к сфере услуг, а не к производству. При этом рост количества франчайзеров наблюдается именно в сфере услуг, что соответствует сложившейся мировой тенденции.

Франчайзинг в розничной торговле товарами первой необходимости и общественном питании в среднем ценовом сегменте приобретает особую актуальность в условиях экономической рецессии, поскольку спрос на данные товары является внесезонным и устойчивым.

Отраслевая структура франчайзинга в сфере услуг достаточно широка. Представлены как материальные (розничная торговля, общественное питание), так и частично нематериальные услуги (например, образование, здравоохранение, туризм).

Большое количество из услуг являются стандартизируемыми, т.е. предполагающими наличие стандартов при выполнении определенных процедур в технологии предоставления услуги (например, стоматология) и частично не стандартизируемыми (например, консалтинг). Сложность разработки стандартов необходимых для передачи франчайзи, является

одной из особенностей франчайзинга в сфере услуг по сравнению с производством.

Развитие франчайзинга на территории России происходит не дифференцированно, что обусловлено уровнем экономического развития в регионах. Однако в последнее время наблюдается тенденция не только регионального развития иностранных и столичных систем, но и рост количества региональных франшиз. Доля Московских франчайзеров постепенно занижается, в то время как местные франшизы, в том числе выходящие в другие регионы, возрастают и не только в городах-миллионниках. Частично этому способствуют региональные программы поддержки предпринимательства, а также наличие традиционных ремесел, промыслов и производств.

Следующей тенденцией является падение доли зарубежных франшиз и возрастание количества отечественных концепций. Это объясняется ростом количества Российских, франчайзинговых бизнес-концепций, основанных на собственном производстве или дистрибуции. Более того, некоторые отечественные системы франчайзинга вышли на зарубежный рынок («Тонус-Клуб», «Оранжевый слон», «Экспедиция»).

Возрастание доли % франшиз, с инвестициями до миллиона рублей. Одна из причин востребованности предложений с минимальными инвестициями является омоложение аудитории потенциальных предпринимателей. Все это происходит благодаря вовлечению выпускников вузов в малый бизнес с помощью различных программ, в том числе и государственного субсидирования стартапов (новых предпринимательских проектов), а также психологическим особенностям молодого поколения, таким как предприимчивость и стремление к самореализации.

Таким образом, тенденциями развития франчайзинга в России являются:

- преобладание франшиз в сфере услуг над производственной сферой;

- региональное развитие франчайзинга;
- обострение конкуренции между франчайзерами;
- увеличение количества франшиз с невысокими инвестициями;
- повышение доли российских франчайзеров.

В России все чаще стали проводить мероприятия, посвященные франчайзингу, таких как выставки, круглые столы, семинары, форумы. Одним из крупнейших является ежегодный «Национальный фестиваль франшиз», направленный на поддержку и развитие малого и среднего бизнеса, а также предпринимательской активности в регионах. Изначально проводившийся в Москве, фестиваль со временем расширил географию присутствия в Санкт-Петербурге и других региональных центрах. Это подтверждает рост популярности франчайзинга и повышении спроса на покупку франшиз в регионах России.

## **2 Характеристика предприятия и анализ его деятельности**

### **2.1 История развития компании Tele2**

В 1936 г. три друга – Wilhelm Klingspor, Robert von Horn и Hugo Stenbeck – основали группу Kinnevik. В 1970 г. под руководством Jan Stenbeck, сына Hugo Stenbeck, начинается развитие телекоммуникационного направления предприятия - Tele2. Для успешного развития деятельности создана дочерняя компания Comvik, занимающая главную роль в развитии местной и сотовой связи.

В 1991 г. компания Tele2 первой предложила открыть выход в сеть на территории Швеции, а в 1993 г. вдохновившись задумкой мебельного бренда IKEA, директор компании Jan Stenbeck выбрал основную концепцию предоставления услуг: «высокое качество по низким ценам». С 1996 г. началась экспансия на рынке за пределами Швеции [7].

В 2001 году шведская компания Tele2 приходит в Россию и приобретает 12 региональных компаний - операторов сотовой связи.

В 2003 году Tele2 запускает в коммерческую эксплуатацию первые GSM-сети - в Иркутской, Ростовской, Ленинградской, Кемеровской, Омской и Смоленской областях, республике Удмуртии и г. Санкт - Петербурге.

В 2008 г. штаб-квартира Tele2 принимает решение о выделении российского бизнеса в отдельный регион (сегмент рынка в результате географической сегментации) Ведется активная работа по строительству сетей в новых регионах.

2009 год становится временем активной региональной экспансии. Компания продолжает инвестировать в строительство сетей, несмотря на сложную экономическую ситуацию. В этом году Tele2 начинает оказывать услуги сотовой связи во всех регионах (которые указаны лицензии).

В 2010 году филиал компании «Tele2 Россия» начал оказывать услуги связи в Калининградской области. К концу года абонентская база компании возросла до 18,6 миллионов клиентов. Динамичные темпы развития бизнеса

позволили Tele2 Россия стать победителем национальной премии «Компания года» в номинации «Телекоммуникации», а также выиграть в номинации «Успешный дебют» в рейтинге «Эксперт-400».

В марте 2013 г. группа ВТБ приобретает российское подразделение у шведского концерна Tele2 AB для дальнейшего развития бизнеса оператора и последующей реализации инвестиции. Уже в июне Tele2 Россия закрывает первую за несколько лет сделку по поглощению регионального игрока – воронежского «Кодотела» (была осуществлена покупка ЗАО «Кодотел»).

В октябре 2013 года Tele2 объявила о переводе холдинговой компании Tele2 под российскую юрисдикцию. Теперь все дочерние структуры оператора принадлежат ООО «Т2 Рус Холдинг». ООО «Т2 Рус Холдинг», принадлежащее группе ВТБ, контролирует региональные юридические лица Tele2 Россия. Ранее всеми операционными компаниями владела Tele2 Russia Holding AB (Швеция), перешедшая под контроль ВТБ после приобретения российского бизнеса у шведской группы Tele2 AB в марте 2013 года. В рамках изменения юрисдикции весь существующий бизнес Tele2 Россия сохранен в полном объеме, а региональная структура группы изменений не претерпела.

В феврале 2014 г. Tele2 и «Ростелеком» объявляют об объединении мобильных активов и создании нового федерального сотового оператора на базе Tele2. Уже в марте под операционный и финансовый контроль Tele2 переходят семь дочерних сотовых компаний «Ростелекома»: «Скай Линк», «Нижегородская сотовая связь», «Байкалвестком», «БИТ», «Волгоград GSM», «Енисейтелеком» и «АКОС». В августе «Ростелеком» вносит в капитал совместного предприятия 100% акций ЗАО «РТ-Мобайл». Новый федеральный сотовый оператор Tele2 начинает оказывать услуги связи в более чем 60 регионах России, получает лицензии 2G/3G во всех федеральных округах и 4G-лицензию на всю территорию России. В ноябре компания запускает сети 3G в Санкт-Петербурге и Новосибирске [18].

В 2015 году абонентская база Tele2 насчитывает 35 миллионов клиентов в 64 регионах России. Всего за год оператор запускает сеть под собственным брендом в 22 новых регионах, а скоростной мобильный интернет - в 60. В сентябре Tele2 первым среди операторов сотовой связи обеспечивает LTE на всех станциях Петербургского метрополитена. Санкт-Петербург становится первым городом в России, где на всех станциях метро доступен высокоскоростной мобильный 4G-интернет. В октябре Tele2 выходит в Московский регион, где запускает в коммерческую эксплуатацию современную сеть в стандартах 3G и 4G. В 2015 году Tele2 досрочно завершает проект интеграции сотовых активов «Ростелекома» [18].

Продуктовый портфель Tele2 включает предложения, как для физических лиц, так и для лиц малого и среднего бизнеса. Частным и корпоративным клиентам Tele2 гарантирует низкие цены и высокое качество услуг, простоту в подключении и использовании, европейский уровень сервиса.

Миссия сотового оператора Tele2 - предоставлять своим клиентам качественную услугу по доступным ценам.

Коммерческая функция Tele2 разделена на три самостоятельные дирекции: по маркетингу и развитию продукта, по продажам и развитию массового сегмента, а также по развитию корпоративного бизнеса.

На сегодняшний день в Tele2 работают около 8 тысяч сотрудников. Штатная структура компании сформировалась в результате присоединения мобильных активов «Ростелекома» и перевода их на бизнес-процессы Tele2. На протяжении всей своей деятельности Tele2 являлась лидером по операционной эффективности. По итогам второго квартала 2015 года на одного сотрудника приходится 4,3 тысячи абонентов и 2,95 млн. рублей выручки [2]. Таким образом, Tele2 демонстрирует лучшие показатели по эффективности на рынке сотовой связи России.

## **2.2 Анализ рынка сотовой связи в г. Томске**

Первая сеть сотовой связи заработала в Томске в 1996 г. Это была сеть стандарта NMT, которую развивал монополист рынка фиксированной телефонии «Томсктелеком» (позднее ставший филиалом межрегиональной компании электросвязи «Сибирьтелеком»).

Первопроходцем на региональном рынке GSM была компания «Томская Сотовая Связь» (ТСС), учрежденная в 1998 г. как дочерняя структура компании «Томсктелекома» (в настоящее время это Томский филиал «Сибирьтелекома»). В момент запуска (1999 г.) сеть насчитывала всего пять базовых станций и работала только в диапазоне 900 МГц. Однако уже в 2002 г. компания получила частоты в диапазоне 1800 МГц. В том же году произошла смена собственников, и 100% акций оператора перешли в руки физических лиц (акционеров). В дальнейшем акции были проданы компании МТС, которая вышла на региональный рынок сотовой связи в сентябре 2003 г., через год после «ВымпелКома» (бренд «Билайн»). Причем МТС сразу получила абонентскую базу, поскольку предпочла купить 100% акций лидера рынка (его доля на тот момент составляла 79%), а не строить сеть «с нуля». Почти год компания работала под своим прежним названием, переход на единый бренд МТС начался только летом 2004 г. [17].

Третий оператор «большой тройки», компания «МегаФон», вышла в регион в 2005 г. Официальный запуск сети GSM в Томской области сотового оператора «Теле 2» произошел 20 июня 2009 г.

В октябре 2014 г. на рынок Томской области вышел пятый оператор сотовой связи, компания «Yota», который предоставляет покрытие 2G/3G и сети нового поколения 4G на базе сетей «Скартел» и ОАО «МегаФон». Yota основана в 2007 году, является крупнейшим поставщиком беспроводного широкополосного доступа (ШПД) в мире. Также Yota первой в РФ предложила доступ к быстрому мобильному интернету 4G на основе технологии WiMAX и построила первую в России сеть LTE [5].

На отечественном рынке сотовой связи (в т.ч. и томском) доминирует небольшое количество продавцов, поэтому следует говорить об олигополии. Если рассматривать содержательную сторону рынка, то он представлен тремя ведущими игроками: МТС, Билайн, Мегафон. Ниже расположились другие операторы сотовой связи в следующем порядке: Tele2 Россия и Yota.

Рассмотрим деятельность представленных на томском рынке сотовых операторов на момент написания данной работы (май 2016 г.).

Под брендом «Билайн» [4] предлагается широкий спектр услуг, как для частных лиц, так и для малого и крупного бизнеса: мобильная связь, мобильный интернет, домашнее ТВ, облачные решения, телефония и интернет в офис, M2M и мониторинг, аренда каналов связи.

Под брендом «МТС» [14] частным лицам предоставляются следующие услуги: мобильная связь, домашнее ТВ, финансовые услуги и платежи (в т.ч. карта МТС, Деньги), есть Интернет-магазин (в котором реализуются смартфоны, мобильные телефоны, планшеты, MP3 плееры, автомобильная электроника, а также тарифы и продукты МТС).

Корпоративным клиентам предлагается мобильная связь, различные отраслевые решения (например, мониторинг инкассации), информационные системы (в, т.ч. системы электронного документооборота), комплексные системы безопасности (например, интеллектуальная система видеонаблюдения), ИТ-консалтинг (например, аудит ИТ-инфраструктуры), инженерные системы (например, ПАО «МТС» предлагает услуги проектирования и внедрения систем электроснабжения и освещения), организован бизнес-клуб МТС. Таким образом, именно ПАО «МТС» предлагает наиболее широкий спектр предоставляемых услуг.

Частным клиентам под брендом «Мегафон» [13] предлагается мобильная связь и интернет, продаются различные устройства. Корпоративным клиентам предлагается мобильная связь и интернет,

фиксированная связь, различные продукты и решения (электронный документооборот, видеоконференции, виртуальная АТС и другие).

Компанией Tele2 [2] предлагается на томском рынке частным клиентам мобильную связь и интернет, продаются смартфоны и устройства. Корпоративным клиентам предлагаются бизнес-тарифы. т.е. перечень услуг значительно ниже, чем у большой тройки операторов.

Еще более скромный ассортимент предлагает Yota [3]: мобильная связь и Интернет для частных клиентов, и только Интернет для корпоративных.

Особенностью российского рынка мобильной связи является то, что он характеризуется высоким уровнем конкуренции и опорой на дилерские сети. В настоящее время создается все большее количество новых услуг и продуктов, а также партнерских отношений, благодаря которым операторы развиваются и получают возможность притока новых клиентов. В первую очередь, высокая конкуренция ведет к понижению тарифов на услуги связи, созданию комбинированных тарифных планов с дополнительными услугами и определенными преимуществами, как для абонентов, так и для сотовых операторов (снижение тарифов приводит к потерям определенной части дохода, поэтому в качестве компенсации поставщики сотовой связи изобретают новые пути для получения выгоды). К тому же велика вероятность того, что на снижение цен одной компанией конкуренты снизят цены в ответ. Это общий метод (ценовой конкуренции) ценовой политики, поэтому для каждой компании очень важно учитывать возможную реакцию фирм-конкурентов, а также создавать свои индивидуальные стратегические решения с целью развития своей компании и получения большей доли рынка [10, с. 59].

Например, «МТС» («Мобильные Телесистемы»), занимая наибольшую долю рынка (по количеству абонентов, по выручке от своей деятельности и по зоне покрытия), успешно опирается на стратегию ценового лидерства, (ценовой лидер влияет на рынок, диктуя определённый уровень цен)

характерную для олигополий. В основном ценовые решения принимает «МТС», а остальные конкуренты ориентируются на эти решения.

Другой участник «большой тройки» - оператор сотовой связи «БиЛайн», применяет стратегию ценообразования на базе индивидуальных издержек (затратный метод), т. е. расчет цен за услуги осуществляется на основе себестоимости продукта. «БиЛайн» в первую очередь стремится получить прибыль от инвестиций, поэтому обозначая себестоимость предоставляемых услуг, устанавливает конечную стоимость продукта или услуги в зависимости от желаемого размера прибыли. «БиЛайн» занимает лидирующие позиции в рейтингах качества предоставляемых услуг.

Третий участник «Большой тройки» - «МегаФон», применяет стратегию минимальных цен на услуги, что вполне разумно в данном случае, так как этот сотовый оператор появился на рынке сравнительно недавно, и политика первых двух компаний вряд ли принесла бы ему успех.

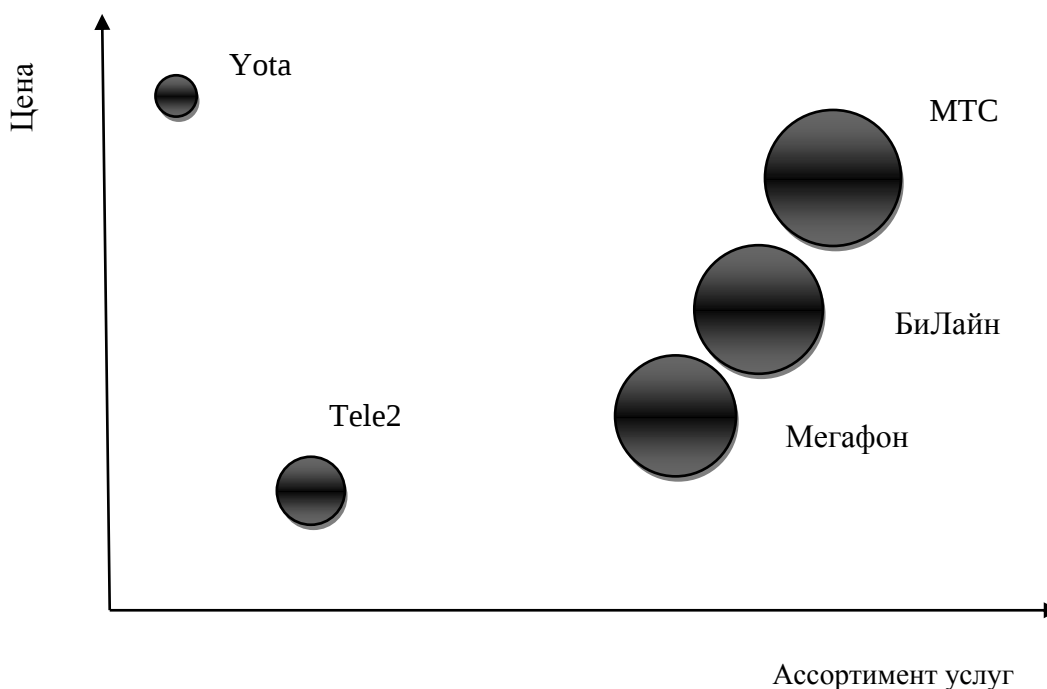


Рисунок 2 - Позиционная карта конкурентов рынка сотовой связи  
Томской области (цена - ассортимент услуг)

Нельзя не отметить следующего по масштабам после «большой тройки» оператора мобильной связи «Tele2», который в последнее время развивается весьма быстрыми темпами и, по мнению экспертов, готовится потеснить трех настоящих лидеров и выйти на новый уровень. Стоит отметить, что цены оператора «Tele2» заметно ниже цен своих конкурентов. Такая ситуация характерна для олигополистической конкуренции, когда один из участников рынка осуществляет резкое понижение цен на свою продукцию.

Следует отметить, что рынок российской мобильной связи весьма технологичен, подвижен и креативен, а значит – конкурентоспособен. На этом рынке очевидна олигополистическая рыночная структура исходя из числа фирм, их взаимоотношений друг с другом, «нисходящего» направления кривой спроса, типа продукции и т.д. В процессе работы на российском рынке, три крупнейших оператора мобильной связи «МТС», «БиЛайн» и «МегаФон» используют большое количество ценовых и неценовых методов конкуренции между собой, улучшая тем самым качество создаваемой ими продукции. Появление нового конкурента в лице оператора «Tele2» позволит данным компаниям выйти на новый уровень обслуживания, улучшить уже созданные технологии и разработать новые продукты, стремясь доказать потребителю свое превосходство.

Во втором квартале 2014 г. МА FDFgroup для компании Tele2 провело исследование мобильного рынка Томской области. В качестве метода исследования был использован опрос по мобильным телефонам. Ключевые города: Томск, Асино, Колпашево, Северск. Анкета и основные понятия приведены в Приложении А.

Были получены следующие результаты.

1. Доли рынка. По результатам второго квартала 2014 года объем рынка мобильной связи в Томской области оценивается в 1 236 000 сим-карт. В

Приложении на рисунке П1 Приложения Б показана динамика проникновения мобильной связи в СИМ-картах и объем рынка.

Tele2 за год заметно нарастила долю рынка, которая составила 38% (+3% по сравнению с ИМ 2013 в феврале 2013 г.) рынка. Доля Билайн снизилась до 28% (-4%), МТС 22% (-1%), Мегафон 12% (+1%).

2.Знание операторов. В целом по региону преимущество остается у Билайн; Tele2 и МТС на втором месте по знанию бренда, Мегафон отстает от конкурентов. Ситуация в ключевых городах похожа, но в результате того, что объем продаж ТОМ МТС падает последние полтора года, Tele2 выходит на второе место по этому показателю.

Во втором квартале 2014 года первое упоминание (ТОМ) Tele2 составляет 24% (без изменений – здесь и далее сравнение с Q1'2014). Показатели конкурентов: Билайн 34% (+2%), МТС 25% (-2%), Мегафон 14% (без изменений). В Ключевых городах ТОМ Tele2 составляет 27% (-2%), Билайн - 34% (+6%), МТС - 24% (-4%), Мегафон - 15% (+1%).

Уровень спонтанного знания (измеряется процентом людей, способных спонтанно назвать имя марки, когда им называют сектор деятельности или сегмент рынка, занимаемый маркой) Tele2 на прежнем уровне 87% (+0%). Уровень Спонтанного знания у конкурентов: Билайн 91% (+1%), МТС 89% (+2%), Мегафон - 82% (+5%). В ключевых городах Спонтанное знание Tele2 составило 91% (+2%).

3.Знание и отношение к рекламе операторов. Спонтанное знание рекламы возросло у всех операторов. Самый высокий показатель в регионе у Билайна - 67% (+3%). Знание рекламы МТС лишь немногим меньше - 62% (+8%). Далее следует Tele2 – 60% (+5%). Мегафон существенно отстает от конкурентов – 42% (+1%). Билайн лидирует и по уровню привлекательности рекламы, но отрыв не велик. Билайн – 55% (+2%), Tele2 опускается на второе место – 53% (-7%). МТС - 51% (-2%). Мегафон приближается к конкурентам по привлекательности рекламы - 46% (-4%).

4. Ценовое лидерство. Tele2 сохраняет ценовое лидерство в текущем квартале, получая 66% (+1%). Отставание конкурентов очень велико. В ключевых городах этот показатель Tele2 равен 72% (-2%).

Показатель ценового лидерства Tele2 среди собственных абонентов неизменно выше по сравнению с аналогичным показателем по конкурентам и составляет 86% (-2%). Среди абонентов конкурентов так считают чуть более половины абонентов – 54% (+1%).

По соотношению «цена-качество» Tele2 второй квартал подряд удерживает лидерство, набирая 31% (без изменений). Результат МТС 21% (+2%), Билайн 19% (+2%), Мегафон 15% (+3%).

#### 5.Ценность марки.

Оценки качества связи МТС, Билайн и Tele2 в регионе практически одинаковые, Мегафон оценивается заметно ниже. Однако зона охвата остается слабой стороной Tele2, по этому показателю оператор получает самые низкие оценки в регионе. Причем особенно заметно отставание от конкурентов по показателю «Зона охвата среди собственных абонентов».

ТОП3 оценки Качества связи: Tele2 48% (+2%). Результат конкурентов: МТС 51% (+2%), Билайн 47% (-6%), Мегафон 37% (без изменений).

ТОП3 оценки Зоны охвата Tele2 - 39% (без изменений). Результат конкурентов: МТС 56% (+1%), Билайн 55% (-4%), Мегафон 45% (+3%).

Собственные абоненты Tele2 оценивают Качество своего оператора хорошо: ТОП3 составляет 72% (+4%). Примерно такая же доля высоких оценок для своего оператора у всех операторов. Оценки Зоны охвата своими абонентами у Tele2 заметно ниже – ТОП3 составляет только 51% (-8%). Этот показатель Tele2 традиционно заметно ниже, чем у конкурентов (у них уровень 72-80%), но в этом квартале он упал до самого низкого за последние полтора года уровня.

Абоненты конкурентов оценивают Tele2 низко как по качеству связи, ТОП3 равен 33% (без изменений), так и по зоне охвата, 31% (+4%). То есть

они ставят низкие оценки Tele2 по техническим параметрам, не дифференцируя четко, в чем именно проблема.

Consideration (имеется в виду мнение о марке собственных клиентов). 45% (-2%) респондентов выбрали бы Tele2, если бы подключались к сотовой связи сегодня. Это самый высокий показатель Consideration среди операторов в регионе, для МТС он составляет 36% (+4%), Билайн - 29% (+3%), Мегафон - 23% (+3%),

Традиционно Tele2 и МТС опережали Билайн и Мегафон по «Consideration среди собственных абонентов», однако в этом квартале показатель Tele2 снизился и составил 74% (-8%).

Среди абонентов конкурентов Consideration Tele2 составляет 27% (без изменений), что чуть выше, чем у конкурентов.

NPS (Net Promoter Score - индекс намерения рекомендовать оператора).

Абоненты Tele2 демонстрируют большую готовность рекомендовать своего оператора в регионе. Однако наблюдается тренд на снижение этого оператора: по сравнению с Q1'2014 показатель остался на прежнем уровне, но по сравнению с Q4'2013 показатель снизился на 7%.

Индекс NPS Tele2 равен 52%. Индекс NPS МТС составил 43%. Мегафон - 32%, Билайн - 10%.

Индекс удовлетворенности Tele2 в верхнем ценовом сегменте очень сильно упал и составил всего 35%. Показатель для среднего (54%) и нижнего (56%) стабильны.

Таким образом можно сделать вывод о том, что в Томской области оператор сотовой связи Tele2 является достаточно популярным, однако произошло небольшое снижение лояльности к нему.

### **2.3 SWOT - анализ компании Tele2**

Для более полного представления о деятельности компании «Теле 2» и ее положения на рынке услуг необходимо провести SWOT-анализ. Данный

анализ подразумевает анализ внутренней среды компании, а также выявления возможностей и опасностей для компании со стороны рынка (таблица 1).

Таблица 1 - SWOT - анализ для Tele2

|                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                         | <p>Возможности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- высокий уровень проникновения сотовой связи;</li> <li>- потенциал роста продаж смартфонов;</li> <li>- рост спроса на высокоскоростную передачу данных.</li> </ul> | <p>Угрозы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- насыщенность рынка;</li> <li>- рост конкуренции, в т.ч. за счет законодательного закрепления возможности сохранить свой номер при смене мобильного оператора;</li> <li>- высокий абонентский отток.</li> </ul> |
| <p>Сильные стороны:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- наличие базы активов (фиксированная подвижная связь);</li> <li>- высокий уровень лояльности клиентов;</li> <li>- понятная тарифная сетка;</li> <li>- поддержка государства.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- продвижение продаж смарт-устройств;</li> <li>- использование инфраструктуры фиксированной связи.</li> </ul>                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- фокусирование на качестве для поддержки лояльности клиентов;</li> <li>- разработка пакетов для привлечения новых клиентов.</li> </ul>                                                                                         |
| <p>Слабые стороны:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- слабые позиции в сегменте GSM в разрезе регионов ⇒ неполное покрытие;</li> <li>- неоднородность активов;</li> <li>- небольшая собственная сеть продаж.</li> </ul>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- разворачивание сетей нового поколения в т.ч. в районах, в которых отсутствует сотовая связь</li> </ul>                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- полный уход в фиксированную связь с развитием нового протокола передачи данных и продажи пакета услуг, включающих интернет + тв +IP телефонию</li> </ul>                                                                      |

Таким образом, при существующих слабых и сильных сторонах компании следует и дальше осуществлять поступательное развитие с

наращиванием мощностей и регионов присутствия (в т.ч. реализация программы по повышению информатизации общества).

При негативном развитии событий возможен альтернативный путь развития: полный переход в фиксированную связь с развитием нового протокола передачи данных и продажи пакета услуг, включающих интернет + ТВ + IP телефонию.

## **2.4 Анализ маркетинговой действительности компании**

Маркетинговая среда фирмы – совокупность активных субъектов и сил, действующих за пределами фирмы и влияющих на возможности руководства службой маркетинга устанавливать и поддерживать с целевыми клиентами отношения успешного сотрудничества.

К внутренней среде относят саму фирму, ее подразделения и службы, стратегию развития, товарный ассортимент; научный потенциал, людские ресурсы, квалификацию кадров; финансовое положение фирмы; технологические и технические возможности.

Внешнюю среду подразделяют на микро- и макросреду. Микросреду представляют поставщики, покупатели, посредники, конкуренты. К элементам макросреды относят факторы политического, экономического, природного, научно-технического, культурного и демографического характера.

Для оценки внутренней среды проведем SNW-анализ (таблица 2), при котором оценивается состояние внутренней среды предприятия по ряду позиций. Каждая позиция получает одну из трех оценок: Сильная (Strength); Нейтральная (Neutral); Слабая (Weakness) [22, с. 27]. При этом позиции, отнесенные к слабым, ранжируются по уменьшению степени влияния на деятельность компании.

Таблица 2 – SNW-анализ

| №<br>п/п | Значимые параметры в деятельности<br>предприятия | Ранг | S | N | W |
|----------|--------------------------------------------------|------|---|---|---|
| 1.       | Обучение персонала                               |      | X |   |   |
| 2.       | Условия труда                                    |      |   | X |   |
| 3.       | Мотивация и стимулирование персонала             |      |   | X |   |
| 4.       | Текучесть кадров                                 |      |   | X |   |
| 5.       | Квалификация персонала                           |      |   | X |   |
| 6.       | Оценка качества работы персонала                 |      | X |   |   |
| 7.       | Социальный пакет                                 |      |   | X |   |
| 8.       | Организация планирования                         |      | X |   |   |
| 9.       | Уровень технической оснащенности                 | 1    |   |   | X |
| 10.      | Информационное обеспечение                       |      |   | X |   |
| 11.      | Качество выпускаемой продукции                   |      |   | X |   |
| 12.      | Организация маркетинга на предприятии            |      | X |   |   |
| 13.      | Производственные площади                         |      |   | X |   |
| 14.      | Организационная структура предприятия            |      |   | X |   |
| 15.      | Состояние охраны труда                           |      | X |   |   |
| 16.      | Объемы оказываемых услуг                         | 3    |   |   | X |
| 17.      | Перечень оказываемых услуг                       | 4    |   |   | X |
| 18.      | Численность персонала                            |      |   | X |   |
| 19.      | Заработанная плата                               |      |   | X |   |
| 20.      | Имидж (деловая репутация) предприятия            |      |   | X |   |
| 21.      | Психологический климат в коллективе              |      |   | X |   |
| 22.      | Финансовая устойчивость предприятия              |      | X |   |   |
| 23.      | Территориальное расположение                     |      |   | X |   |
| 24.      | Ценовая политика                                 |      | X |   |   |
| 25.      | Объемы продаж                                    | 2    |   |   | X |
| 26.      | Зависимость от поставщиков                       |      |   | X |   |
| 27.      | Ориентация на потребителя                        |      |   | X |   |
| 28.      | Стратегия развития предприятия                   |      | X |   |   |

Главная задача SNW-анализа – это выявление «актива» (S) и «пассива» (W) предприятия. А задача разрабатываемой стратегии развития – использование актива для нейтрализации и устранения пассива. У бренда «Теле 2» к «пассиву» (слабым позициям) предприятия относятся (по ранжиру, сделанному при выполнении дипломной работы):

- 1) недостаточный уровень технической оснащенности (сети еще строятся);
- 2) низкие объемы продаж (по сравнению с «большой тройкой»);
- 3) низкие объемы оказываемых услуг (по сравнению с «большой тройкой»);
- 4) небольшой перечень оказываемых услуг (по сравнению с «большой тройкой»).

Согласно имеющимся стратегическим планам указанные недостатки будут устранены к 2018 г. (таблица 3).

Таблица 3 – Анализ стратегий конкурентов

|                   | Мегафон                                                 | БиЛайн                                                                               | МТС                                                                 | Tele2                                                 |
|-------------------|---------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| Цель              | Укрепление рыночных позиций                             | Улучшить качество, повысить лояльность клиентов – стать «любимым оператором»         | Сохранение и усиление своей рыночной позиции                        | Стать третьим оператором по числу абонентов к 2018 г. |
| География (сеть)  | Расширение географии присутствия                        | Расширение географии присутствия (строительство сети + инфраструктурное партнерство) | Расширение географии присутствия                                    | Расширение присутствия (строительство сети)           |
| Ассортимент услуг | Расширяют линейку услуг, стимулируя потребление трафика |                                                                                      | Увеличивают линейку услуг (например, платформа с он-лайн контентом) |                                                       |
| Дистрибуция       | Развивают монобрендовую сеть                            | Развивают сеть точек обслуживания                                                    | Развивают собственную монобрендовую сеть продаж                     | Развивают сеть продаж                                 |

|            |                                                                                    |  |                                           |                                           |
|------------|------------------------------------------------------------------------------------|--|-------------------------------------------|-------------------------------------------|
| Технологии | Дальнейшее повышение емкости и охвата беспроводной и магистральной сетей (4G, LTE) |  | Развивают мобильную и фиксированную связь | Развивают мобильную и фиксированную связь |
|------------|------------------------------------------------------------------------------------|--|-------------------------------------------|-------------------------------------------|

По данным, представленным в таблице 2.3, видно, что все рассматриваемые операторы связи (в т.ч. Tele2) нацелены на укрепление своих рыночных позиций, в т.ч. за счет расширения географии присутствия.

Рассмотрим особенности маркетинговой коммуникации конкурентов.

МТС – лидер категории, «народный бренд» по позиционированию, который внимательно следит за тем, чтобы ни одна его позиция не пострадала

МТС не только присутствует в каждом сегменте рынка, но и активно инвестирует в коммуникацию своих продуктов, используя известных людей для каждой кампании

МТС очень агрессивен в коммуникации:

- продвигает много собственных продуктов и услуг;
- быстро реагирует на изменения в категории – «отвечает» на продукты и коммуникацию конкурентов;
- МТС активно использует известных людей, выбирает их очень разных, но всех «народных» и харизматичных;
- коммуникация МТС преимущественно с юмором, выбираются известные юмористы.

Билайн продолжает битву за молодую аудиторию, играя на территории беззаботного, неограниченного общения и тех преимуществ, которые оно дает. Билайн предлагает молодежные интернет сервисы – Google Play, Музыкальный без лимит, оплата интернет игр. Поддерживает дух

путешествий, космополитизм и открытость миру (Билайн - выбор путешественника / Если едешь в путешествие, тогда Билайн).

С 4-го квартала 2013 г. Билайн запустил новую яркую кампанию с участием Светлакова С.Ю. (впервые используется известный человек), которая полностью сфокусирована на преимуществах мобильного интернета для пользователя смартфона.

Билайн по-прежнему развлекает «яркой стороной», апеллируя к эмоциональным потребностям аудитории. Однако сам креативный формат изменился: появился celeb (известный человек), кампания с персонажами и т.п. Яркий, обаятельный креатив – не технологии, а experience (опыт – сумма впечатлений и эмоций, которые получает потребитель) и entertainment (представление).

Мегафон выступает как высокотехнологичный оператор, а потому продолжает использовать Мобильный Интернет как главное направление в коммуникации, позиционируя себя как «оператор №1 по передаче данных».

Будучи специалистом в интернете, Мегафон поддерживает тему простоты в отношении разговоров (ведь их аудитории разговоры не так нужны, как интернет): тарифы «Всё просто» и «Выгодный роуминг без забот» - разные тарифы, оба посвященные простоте жизни с оператором.

Второй важный элемент для Мегафона – это территория Большого спорта. МФ последовательно закрепляет за собой позиции на этой территории во всех кампаниях с помощью:

- олимпийского брендинга Сочи 2014 во всех носителях (как sign off);
- поддержки спортивных соревнований и спонсорства;
- собственного спецпроекта «Большие Игры».

Digital-стратегия «МегаФон» базируется как на спонсорстве ключевых мероприятий, которые давали отклик в СМИ, так и на создании собственных информационных поводов.

В связи с общим акцентом коммуникации на 4G формировалась и тематика digital проектов: тест-драйв скорости интернета, подарочные комплекты для победителей конкурсов, для спонсорства выбирались виды спорта, в которых важна скорость. Так же были и различные одиночные активации: конкурсы, обучающие ролики, участие и спонсорство музыкальных мероприятий.

С точки зрения коммуникации, Мегафон старается стать все более народным и массовым брендом.

Таким образом, можно заключить, что «большая тройка» агрессивно конкурирует друг с другом, используя зачастую симметричные ответы на действия конкурентов:

- Билайн запускает программу лояльности - услугу «Счастливое время», конкретная программа про выгоду для постоянных клиентов;
- МТС продвигает Ноль;
- Мегафон продвигает быстрый и доступный интернет всех видов (4G).

Необходимо указать на активное использование селебрити: МТС использует целую плеяду около-комедийных актёров и знаменитостей, Билайн и Мегафон выбрали по одному бренд спикеру, сделав ставку на их масштаб.

Также одним из важных составляющих маркетинговой действительности являются потребители. В 2015 г. было проведено сегментирование активных абонентов B2C Prepaid исходя из поведенческих характеристик:

- уровень начислений на разные направления (Звонки, Интернет, SMS, MMS, Контент, Роуминг);
- демография (пол, возраст, срок жизни в сети);
- характеристики телефона.

Было выделено семь кластеров (таблица 4).

Таблица 4 – Характеристика кластеров

| № кластера | Название кластера                     | Показатели                                           | Характеристика кластеры                                                                                            |
|------------|---------------------------------------|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1          | приезжие («дядя из Узбекистана»)      | ARPU* 85 р.<br>Доля звонков на международные 6,7%    | Низкодоходные                                                                                                      |
| 2          | внутрисеть LOW («бабушка»)            | ARPU 148 р.<br>Доля звонков на Tele2 75,8%           | Низкодоходные                                                                                                      |
| 3          | большая тройка Low («дочка»)          | ARPU 152 р.                                          | Старые абоненты – самая низкая доля новых тарифов<br>Низкодоходные, звонки на большую тройку – потенциальный отток |
| 4          | большая тройка Low («отец семейства») | Мужской пол 62,7%<br>Возраст 34,67 л.<br>ARPU 347 р. | Среднедоходные пользователи SMS и доп. услуг, звонки на T2                                                         |
| 5          | роумеры («школьная любовь»)           | ARPU 427 р.<br>Доля звонков на междугородные 9,3%    | Высокодоходные за счет междугородних, международных звонков, роуминга                                              |
| 6          | много интернета («студент»)           | ARPU 533 р.                                          | Высокодоходные                                                                                                     |
| 7          | большая тройка High («любимая»)       | Мужской пол 56,7%<br>Возраст 36,7 л.<br>ARPU 511 р.  | Высокодоходные                                                                                                     |

\*ARPU (Average revenue per user) - средняя выручка на одного пользователя

Указанные поведенческие сегменты применяются для решения следующих задач:

- поиск причин оттока и оптимального действия;
- разработка продуктов (пакетных услуг, например);

- таргетированные стратегии продвижения: предложение / способ коммуникации / канал коммуникации.

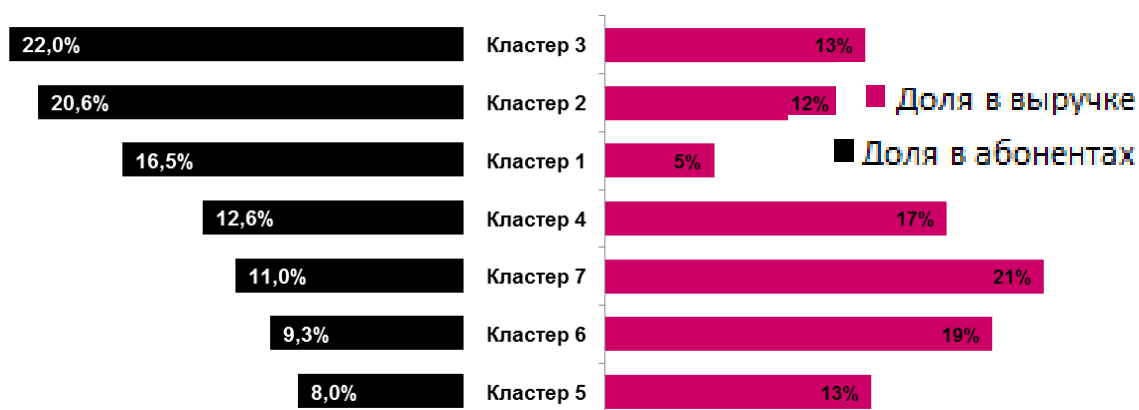


Рисунок 3 – Характеристика вклада кластеров

Таким образом, наибольший удельный вес в численности абонентов в 2015 г. имели низкодходные кластеры: большая тройка Low (22,0%) и внутрисеть LOW (20,6%). Однако в составе выручки наибольший удельный вес принадлежит высокодоходным сегментам: большая тройка High (21%) и много интернета (19%).

Рассмотрим более подробно кластер 7 («любимая») (таблица 5 и рисунок 4).

Таблица 5 – Характеристика кластера 7: большая тройка High («любимая»)

|                                                   | В Сегменте | В среднем по базе |
|---------------------------------------------------|------------|-------------------|
| Мужской пол                                       | 56,70%     | 58,53%            |
| Возраст                                           | 36,7       | 38,2              |
| Lifetime, лет                                     | 4,5        | 3,6               |
| ARPU                                              | 511 р.     | 262 р.            |
| Доля звонков на Tele2                             | 28,20%     | 49,00%            |
| MARGIN*                                           | 478 р.     | 242 р.            |
| Доля Feature Phone**                              | 8,30%      | 8,16%             |
| Доля Mobile Phone(традиционный мобильный телефон) | 52,80%     | 58,14%            |
| Доля Smartphone (смартфон)                        | 38,10%     | 32,20%            |

\* MARGIN - прибыль

\*\*мобильный телефон, который совмещает в себе функции персонального цифрового помощника (КПК) и мобильного телефона)

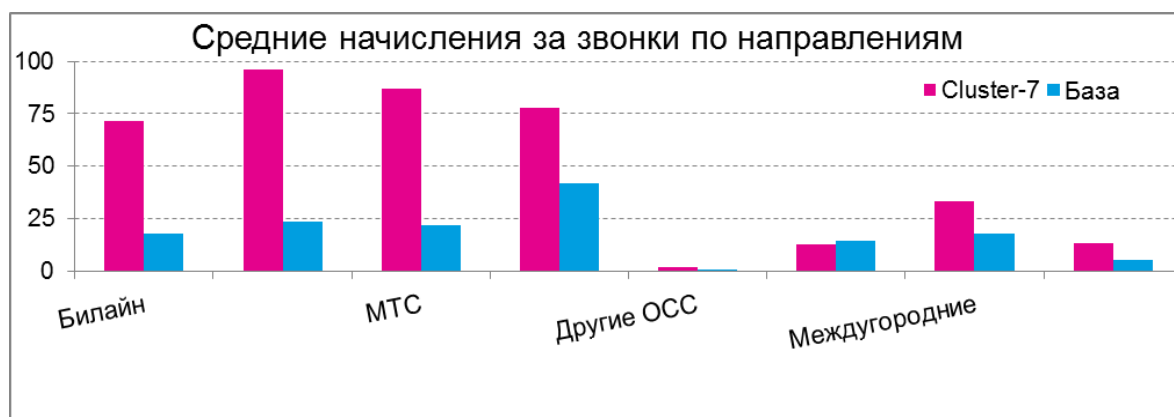


Рисунок 4 – Средние начисления за звонки по направлениям

Таким образом, в среднем в 2015 г. абонент, отнесенный к кластеру 7, тратил в месяц 511 руб. и приносил компании 478 руб. валовой прибыли, что почти в два раза больше, чем в среднем по базе абонентов. При чем, звонил этот абонент преимущественно на телефоны, обслуживаемые другими операторами и только в 28,2% на Теле 2.

Рассмотрим также более подробно кластер 3, к которому в 2015 г. было отнесено 22,0% от всей численности абонентов (таблица 6).

Таблица 6 - Характеристика кластера 3: большая тройка Low («дочка»)

|                         | В Сегменте | В среднем по базе |
|-------------------------|------------|-------------------|
| Доля звонков на Beeline | 15,6%      | 9,9%              |
| Доля звонков на MegaFon | 25,5%      | 14,6%             |
| Доля звонков на MTS     | 22,2%      | 13,2%             |
| ARPU                    | 152р.      | 262р.             |
| Доля звонков T2 Voice   | 26,4%      | 49,0%             |
| MARGIN                  | 129р.      | 242р.             |
| Доля Feature Phone      | 8,8%       | 8,2%              |
| Доля Mobile Phone       | 61,9%      | 58,1%             |
| Доля Smartphone         | 27,8%      | 32,2%             |

Т.е. наиболее многочисленными абонентами Tele2 являются низкодоходные клиенты (т.е. именно те, кто откликнулся на рекламный посыл об экономии средств), звонящие на номера других операторов.

### **3 Формирование франчайзинговой сети на базе компании Tele2**

#### **3.1 Оценка готовности компании к франчайзингу и разработка концепции франшизы**

Розничная сеть Tele2 Россия развивается по принципу франчайзинга. На данный момент она насчитывает более 3000 монобрендовых точек продаж и обслуживания абонентов. Tele2 использует новый принцип обслуживания клиентов – формат «супермаркета» связи. Программа лицензирования партнеров основана на европейском опыте компании. В качестве партнеров Tele2 Россия привлекает крупнейшие федеральные ритейл-сети и небольшие региональные компании.

Открывая салон связи Tele2, партнеры приобретают детально проработанное, готовое бизнес-решение. Оно включает все основные элементы – от стратегии развития до оформления интерьера салона.

Дилер - компания, осуществляющая функции по продвижению, распространению и информированию о продукции Tele2, действующая на договорной основе. Дилер оказывает услуги (сервис) клиентам по приобретению продукции Tele2, с выгодой для себя.

Основой взаимоотношений между Tele2 и Дилерами является взаимовыгодное партнерство. При заключении дилерских договоров используются только разработанные Центральным отделом продаж формы договоров. Все отклонения от стандартных схем должны быть согласованы с Центральным отделом продаж и Департаментом по развитию собственной розницы.

Дилер компании Tele2 обязан соответствовать следующим условиям работы:

1. Выполнение плана закупки продукции Tele2 (действующие Тарифные планы, Карты экспресс- оплаты);

2. Наличие в предложении потребителям полного ассортимента доступных для подключения в регионе Тарифных предложений и Карт Экспресс Оплаты всех номиналов.

3. Наличие складских запасов продукции Tele2 на уровне не менее среднего показателя 2-х недельной реализации за период продаж 1 год.

4. Своевременная оплата продукции Tele2 согласно условиям договора между Tele2 и Дилером.

5. Выполнение планов продаж комплектов подключения по сегментам рынка (B2C, B2B);

6. Обеспечение на регулярной основе прохождения продавцами всех тренинговых программ и получения сертификатов соответствия стандартам Tele2.

При невыполнении соответствующих условий Дилеру дается 3 месяца для исправления ситуации. В случае невыполнения плана действий комиссия (в составе менеджера по работе с Дилерами и руководителя отдела продаж в регионе присутствия) принимает консолидирующее решение о расторжении с Дилером Агентского договора.

СубДилер - хозяйствующий субъект, реализующий продукцию и услуги Tele2 на рынке (B2C), в соответствии с заключенным с Дилером соглашением.

СубДилер имеет право самостоятельно выбирать себе Дилера для установления договорных отношений из числа дилеров, уполномоченных Tele2 работать на территории данного региона.

Все дилеры обязаны выполнять требования Tele2 по распределению вознаграждения, штрафных: санкций (см. Таблица П1 Приложение В), а также порядок переходов СубДилеров от одного дилера к другому. Для обеспечения выполнения данных условий, все договора между дилерами и СубДилерами должны быть согласованы Коммерческим директором региона компании Tele2 до выдачи разрешения на работу с данной точкой.

Монобрендовый канал предназначен для продажи базовых и дополнительных услуг Компании Tele2, осуществления обслуживания Абонентов в регионах оказания услуг сотовой связи и поддержки ценностей, декларируемых Компанией Tele2.

Монобрендовый канал продаж должен обеспечивать:

- привлечение качественных Абонентов;
- удержание действующих Абонентов;
- качество обслуживания Абонентов, соответствующее стандартам и процедурам, установленным в Компании Tele2;
- продажу полного ассортимента тарифных планов, включая рекомендованную линейку тарифов для бизнес-сегмента, карт оплаты, VAS-услуг;
- 100% поддержку и продвижение национальных, локальных маркетинговых и трейдмаркетинговых активностей (BTL-мероприятия (от англ. below-the-line - под чертой) - комплекс маркетинговых коммуникаций, отличающихся от прямой рекламы ATL (от англ. above-the-Line) уровнем воздействия на потребителей и выбором средств воздействия на целевую аудиторию. Включает в себя стимулирование сбыта, мерчандайзинг, POS-материалы (аббр. от англ. point of sale — место продажи), директ мейл (от англ. direct mail — прямые почтовые рассылки), выставки и многое другое) и специальных предложений;
- контролируемый уровень продаж базовых и дополнительных услуг;
- актуальное предложение полного ассортимента мобильных телефонов, аксессуаров, устройств и услуг, сопряженных с продуктами и услугами Компании Tele2.

Монобрендовый канал продаж подразделяется на четыре формата в зависимости от площади, расположения и возможности доступа Абонентов на внутреннее пространство объекта монобрендового канала продаж:

- Флагманский салон;

- Салон;
- Модуль;
- Брендированная зона (shop-in-shop) (не действителен с 01.01.2014 г.);
- Мобильная стойка.

Флагманский салон - специализированный салон сотовой связи с торговой площадью 50-100 кв. м., расположенный в лучшем месте, с точки зрения клиентских потоков, в населенных пунктах с населением от 250 тыс. чел., где осуществляется продажа и продвижение услуг Tele2, включая обслуживание Абонентов и прием платежей и не осуществляется продажа и аналогичные операции под иными торговыми марками компаний-конкурентов телекоммуникационного рынка. Флагманский салон является эталонным монобрендовым салоном сотовой связи с точки зрения оформления, предоставления сервисов, обслуживания Абонентов и продаж.

Открытие Флагманских салонов согласовывается с Центральной функцией в индивидуальном порядке на Комитете по развитию и инвестициям в монобрендовый канал. Состав Комитета определяется в соответствии с Регламентом «Открытие новых объектов монобрендового канала продаж Компании Tele2».

Салон - специализированный салон сотовой связи с торговой площадью более 16 кв. м., где осуществляется продажа и продвижение услуг Tele2, включая обслуживание Абонентов и прием платежей, и не осуществляется продажа и аналогичные операции под иными торговыми марками компаний-конкурентов телекоммуникационного рынка.

Салоны с торговой площадью менее 16 кв. м. согласовывается с Центральной функцией в индивидуальном порядке на Комитете по развитию и инвестициям в моно-брендовый канал.

Модуль - специализированная мобильная точка продаж с торговой площадью менее 10 кв. м., где осуществляется продажа и продвижение услуг Tele2, включая обслуживание Абонентов и прием платежей, и не

осуществляется продажа и аналогичные операции под иными торговыми марками компаний-конкурентов телекоммуникационного рынка.

Мобильная стойка - специализированная мобильная точка продаж связи, с торговой площадью менее 3 кв.м., имеющая возможность оперативной смены локации, где осуществляется подключение Абонентов Tele2 - физических лиц, не являющихся индивидуальными предпринимателями, и не осуществляются операции под иными торговыми марками. В качестве абонентского обслуживания на стойках допускается осуществление операций по замене сим-карт.

Дилер на территории Монобрендовой точки продаж не имеет права размещать никакие рекламные материалы, не прошедшие согласования с уполномоченными сотрудниками Tele2 (менеджерами по мерчандайзингу).

Задача мерчандайзеров и торговых представителей - обеспечить соблюдение стандартов, описанных в Дизайн-проекте и Руководстве по монобрендам. Уполномоченные сотрудники Tele2 должны иметь неограниченный доступ к рекламным материалам и возможность оперативной их замены.

До открытия салона или точки монобрендового канала продаж в обязательном порядке подготавливаются и согласовываются элементы внешнего и внутреннего оформления (дизайн-проект) с уполномоченными сотрудниками Компании Tele2 и Дилера. Дизайн-проект делается уполномоченным поставщиком в соответствии с «Новой концепцией монобрендовых магазинов».

Количество рекламных материалов Tele2, их виды, места размещения в торговых точках должны быть четко зафиксированы на уровне Дизайн-проекта, Договора между Tele2 и дилером с детализацией до каждой торговой точки.

Во внешнем и внутреннем оформлении точки продаж должны быть размещены рекламно-информационные материалы в соответствии с

внутренними стандартами Tele2 для конкретного монобрендового канала продаж. Рекламная и прочая продукция Tele2, предназначенная для оформления места продаж, размещается в точке продаж силами уполномоченных сотрудников Tele2 (мерчандайзеров, торговых представителей, менеджеров) в обязательном порядке; при этом все используемые материалы должны быть размещены в помещении строго согласно условиям Дизайн-проекта.

Материалы, предназначенные для информационного использования на точке продаж (карта зоны охвата сети, информационные буклеты, справочные листовки с адресами и телефонами Tele2 и т.д.), должны находиться в местах, свободно доступных для ознакомления; при этом информационное наполнение точки продаж должно соответствовать текущему моменту.

В случае, если точка продаж расположена в помещении торгового комплекса или иного магазина, перед входом в данный торговый комплекс или магазин необходимо размещение внешнего рекламоносителя, указывающего на то, что в данном торговом комплексе или магазине реализуются услуги Tele2.

Использование графического элемента и логотипа фирменного знака Tele2 в оформлении точки продаж допускается в строгом соответствии с предписаниями и рекомендациями Tele2.

Выплаты за размещение навигационных (направляющих трафик покупателей к торговой точке) рекламных материалов рассчитываются согласно бизнес-кейсу.

Процесс открытия объектов монобрендового канала продаж осуществляется на основании плана развития Компании, соответствующего утвержденному бюджету Компании.

С целью достижения оптимального охвата территории при развитии монобрендового канала следует учитывать следующие показатели:

1. размер населенных пунктов и административных районов;
2. насыщенность монобрендовой розницы;
3. количество монобрендовых объектов конкурентов компании Tele2;
4. размер активной абонентской базы;
5. долю абонентов Tele2 на сотовом рынке Региона;
6. результаты исследования конкурентной обстановки.

Дилерам за услуги подключения новых абонентов к сети Tele2, подключение дополнительных услуг абонентам или сервисные операции, которые дилер осуществляет для абонента Tele2, со стороны компании Tele2 может быть выплачено дилерское вознаграждение.

За подключение новых абонентов к сети Tele2 дилер может получить дилерское вознаграждение только при выполнении следующих условий:

1. Сим-карта была активирована;
2. С абонентом был заключен договор (РФА) и он передан в офис компании Tele2, в установленные дилерским договором сроки.
3. Данные в абонентском договоре полные и корректные.

Выплата вознаграждения за подключение новых абонентов может быть двух типов: либо в виде фиксированной разовой оплаты, либо по схеме выплат комиссии в зависимости от объема потребленных абонентом услуг (голосовых и дополнительных сервисов). При данной схеме выплат устанавливается процент от потребленных средств абонентом, количество календарных месяцев, за которые производится выплата и лимит выплат в денежном эквиваленте, более которого, дилер не может получить выплату за одного абонента.

Для агентов корпоративных продаж выплата комиссии в зависимости от суммы оплаченных счетов/израсходованных сумм за месяц, может применяться без лимита выплат по количеству месяцев и сумме в течение срока действия договора.

За нарушения, связанные с фродом (видом мошенничества, направленного на использование услуг сотовой связи без надлежащей их оплаты) или некачественным подключением абонента, к дилеру могут быть применены штрафные санкции. Перечень нарушений и штрафные санкции приведены в Приложении (Таблица П1).

Для локальных дилеров (региональных дилеров) с целью увеличения продажи качества подключения, могут быть проведены мотивационные программы. Целями для проведения мотивационных программ являются:

- увеличение объема продаж или компенсация падения продаж (вследствие закрытия точек или из-за сезонного фактора);
- увеличение выручки;
- повышение показателя EBITDA (Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization) - аналитический показатель, равный объёму прибыли до вычета расходов по выплате процентов, налогов, и начисленной амортизации.

Мотивационные программы проводятся для дилеров, только если период окупаемости по заполненному бизнес-кейсу, не превышает 6 месяцев. Бюджет на проведение дополнительных мотивационных программ не должен превышать 5% от годового бюджета дилерской комиссии.

Мотивационная программа проводится и согласуется для каждого дилера в отдельности (один Dealer\_ID, один договор), объединение дилеров или объемов продаж не допускается. Действие мотивационной программы распространяется только на B2C абонентов (частных абонентов). Для каждого дилера может быть установлено ограничение по продуктам участвующим в мотивационной программе.

Разработаны четыре схемы мотивационных программ, каждая из которых применяется только при выполнении двух условий:

- при выполнении плана продаж на 100%;

- при выполнении критерия качества не менее чем на 95% (объем потребления средств абонентом в первый месяц жизни).

Рассмотрим эти схемы.

1. Фиксированный бонус - выплата фиксированного бонуса за каждую активацию в рамках плана при выполнении условий.

2. Расширенная схема Revenue Sharing - изменение условий расчета дилерского вознаграждения Revenue Sharing у абонентов подключенных в месяце проведения мотивационной программы при выполнении двух условий.

3. Дифференцированная схема - выплата фиксированного бонуса за каждую активацию в рамках плана. При этом сумма фиксированного бонуса зависит от объема начислений абонентов. Расчет бонуса по сумме потребления идет для каждого абонента подключенного в период действия мотивационной программы. Срок наблюдения по данной схеме составляет два календарных месяца – месяц активации + месяц следующий за месяцем активации.

4. Двойной план с фиксированным бонусом. Выплата фиксированного бонуса за каждую активацию в рамках плана. Для дилера устанавливается два плана продаж, для каждого из которых могут быть установлены разные критерии качества. При выполнении первого плана и соблюдении критерия качества, дилер получает сумму фиксированного бонуса N за каждого подключенного абонента внутри первого плана. При выполнении второго плана и критерия качества, дилер получает сумму фиксированного бонуса M (которая больше суммы N) за каждого подключенного абонента внутри плана.

Подведение итогов мотивационных программ производится в стандартные сроки проведения централизованного расчета дилерского вознаграждения. В первый месяц подводятся промежуточные итоги –

проверка на качественность подключенных абонентов. Во второй месяц подводятся окончательные итоги и формируются отчеты по выплатам.

### **3.2 Исследования франчайзингового рынка (сегмента) и разработка франчайзингового пакета**

Российский рынок франчайзинга в 2015 году продолжил расти. И для этого есть свои причины: в условиях нестабильной экономической ситуации люди не рискуют начинать бизнес «с нуля» и все чаще обращают свои взгляды в сторону франшиз. Стоит отметить, что бренды, которые развиваются по франчайзинговой модели, демонстрируют более высокие результаты, чем те компании, которые работают по обычной схеме.

По данным Российской академии франчайзинга, основная тенденция на этом рынке в 2015 году – «медленный, но неуклонный» рост (по итогам года ожидается как минимум – 15%). Он вызван тем, что:

Все больший интерес к франшизам проявляют представители среднего и малого бизнеса, при этом небольшие компании активнее обращаются к франчайзинговой модели ведения бизнеса. Чаще всего им выгоднее, проще и удобнее приобрести франшизу, чем создавать и «раскручивать» новый бизнес. Кроме того, к таким предпринимателям более лояльно относятся кредиторы: нередко именно известность бренда франшизы играет определяющую роль в одобрении кредитных средств.

Вторая причина вытекает из первой: повысился интерес к «недорогим» франшизам. Все больше предпринимателей в возрасте до 30 лет, имеющих стартовый капитал до 3-4 миллионов рублей, «встраиваются» в систему франчайзинга.

Аналитики прогнозируют, что в связи с ростом спроса на франшизы, возможно, будут меняться условия кредитования. Скорее всего, у банков и микрофинансовых организаций появятся специальные, более выгодные

предложения для желающих получить кредит на франшизу, в лучшую сторону изменятся требования к заемщикам.

Перспективы у данного направления весьма неплохие. С ростом франшиз появится необходимость во всем большем количестве профессионалов, которые могли бы не просто инвестировать средства в бизнес, но и развивать сеть.

В последние годы входит в ТОП-100 лучших франшиз России и занимает лидирующие места во франчайзинговой нише сотовых операторов. Спрос на услуги сети растет, «Tele2» – одна из наиболее активно развивающихся франшиз в стране.

Преимущества дилерского соглашения перед покупкой франшизы в том, что дилер более независим в организации бизнеса. Франшиза – это готовый продукт, в договоре прописаны не только основные, но и дополнительные условия работы: внешнее оформление помещения, форма персонала, схема обслуживания и так далее. Дилер же сам решает, как, где и каким образом будет реализовывать товар. При этом он может быть эксклюзивным дилером на своей территории – то есть практически монополистом. А значит, сможет сам развивать дилерскую сеть, заключая договора с СубДилерами – предпринимателями, которые будут получать товар на продажу только у него. Т.е. Tele2 не развивает классическую франчайзинговую сеть.

### **3.3. Продвижение и продажа франшиз**

Стратегия компании Общество с ограниченной ответственностью «Управляющая Компания Т2 Рус» нацелена на долгосрочный и устойчивый рост бизнеса, через расширение дистрибуции и развитие эффективных каналов продаж, с особым фокусом на монобрендовую розницу Tele2, как наиболее эффективную с точки зрения продаж и затрат, а также более

привлекательную для клиентов с точки зрения предлагаемых продуктов и услуг.

В ООО «Т2 Мобайл» разработано «Положение по поиску и выбору новых Дилеров для работы в монобрендовой сети Tele2», которое определяет порядок действий и критерии выбора новых Дилеров для развития монобрендовой сети Tele2 (монобрендовые магазины, мобильные модули).

Источники поиска новых Дилеров:

- специализированные выставки (франчайзинг, инвестиции, предпринимательство);
- тематические форумы (франчайзинг, инвестиции, предпринимательство);
- тематические интернет площадки (франчайзинг, инвестиции, предпринимательство);
- информационные статьи и реклама в печатных СМИ.

Критерии отбора потенциальных Дилеров:

- желание стать дилером Tele2;
- наличие опыта открытия и управления розничными торговыми точками;
- хорошее знание структуры телеком ритейла на территории планируемого развития;
- административные и финансовые ресурсы;
- отработанные схемы мотивации для продавцов-консультантов;
- предпочтительно умение работать с линейкой телефонов и аксессуаров;
- успешное прохождение проверки Службы Безопасности Tele2.

По результатам, проведенной Бизнес-встречи, производится оценка потенциального Дилера по нижеперечисленным параметрам:

- опыт работы с компанией Tele2 в других регионах;

- финансовое обеспечение Дилера (планируемые инвестиции в развитие сети не менее 100 000 руб. при открытии одного Мобильного модуля, и/или не менее 500 000 руб. при открытии одного Магазина);
- планы по открытию торговых точек;
- рекомендации от Службы Безопасности компании;
- опыт открытия и управления розничными объектами в формате Мобильный модуль и/или Магазин;
- опыт продаж телефонов и аксессуаров;
- наличие действующей инфраструктуры в Регионе планового развития;
- наличие персонала для реализации проекта и отработанная схема мотивации.

Каждый параметр оценивается по шкале 1-3-5 баллов, из которых:

- 1 балл - оценивается как слабая или неудовлетворительная оценка;
- 3 балла - оценивается как нормальная или средняя оценка;
- 5 баллов - оценивается как отличная или лучшая оценка.

При неудовлетворительной оценке (1 балл) от Службы Безопасности потенциальный Дилер автоматически считается не согласованным и не имеет права работать с компанией Tele2.

Копия Протокола Бизнес-встречи с потенциальным дилером должна быть направлена на согласование в Макрорегион (Менеджеру по развитию). При согласовании условий заключения договора с Дилером на уровне Макрорегиона Менеджер по развитию направляет Протокол на финальное согласование в ЦФ (Руководителю направления по франчайзингу и развитию дилеров). При финальном согласовании Дилера на уровне ЦФ Руководитель направления по франчайзингу и развитию дилеров информирует ответственных сотрудников Макрорегиона и региона о принятом решении. Копия письма с решением (Макрорегиона и ЦФ) о согласовании Дилера

должна быть сохранена вместе с Протоколом Бизнес-встречи с потенциальным Дилером.

Только при условии положительного согласования со стороны Макро-региона и ЦФ новый потенциальный Дилером имеет право сотрудничества и развития с компанией Tele2.

В целях бизнес планирования, развития и мониторинга деятельности дилеров в отношении работы монобрендовых магазинов, работающих под торговым знаком TELE2, а также реализации, в группе компаний Tele2 Россия программы по мониторингу, оптимизации бизнес процессов, и планирования развития канала монобрендовой розницы, введена программа ежегодного проведения бизнес-ревью.

Формат проведения Бизнес-ревью:

- бизнес встреча должна проводиться в офисе TELE2, в переговорной комнате с проектором для представления презентационного материала;
- презентационный материал должен подготовить и представлять дилер;
- презентационный материал должен быть подготовлен в формате презентации PowerPoint; при необходимости можно использовать дополнительный фото-видео материал;
- основные вопросы и решения в ходе проведения Бизнес-ревью, должны фиксироваться в протоколе, с дальнейшей передачей сторонам копии подписанного с обеих сторон протокола;
- текущий протокол используется как информационный инструмент для контроля и реализации обозначенных решений, а также при подготовке материала для проведения последующих плановых Бизнес-ревью с текущим дилером.

Стратегическое планирование компании – одна из ступеней успешного развития бизнеса. Основные существующие стратегии показаны в матрице Ансоффа (матрица роста товара-рынка) - аналитическом инструменте

стратегического планирования, позволяющем выбрать одну из возможных типовых стратегий маркетинга.

Идея матрицы заключается в том, что должна существовать взаимосвязь между существующими и будущими продуктами компании и рынками, на которых она работает. Любая отрасль предполагает очень широкий выбор продуктов, которые можно производить и рынков, на которых можно работать, поэтому компания имеет большой выбор направлений роста. Компании необходимо определить свое текущее положение в отрасли и выбрать направление своего роста, которое обеспечивало бы в будущем наиболее конкурентоспособную позицию для нее. По данной классификации основной стратегией Tele2 является стратегия глубокого проникновения на рынок (существующий продукт - существующий рынок). Залогом успеха является активное использование маркетинга при проведении сегментации рынка потенциальных потребителей и определение целевого рынка.

Компания Tele2 уже присутствует на рынке, ее главная цель - увеличить продажи. Основным инструментом здесь выступает повышение конкурентоспособности продуктов, поэтому главное внимание в этой стратегии направлено на повышение эффективности бизнес-процессов, за счет чего можно увеличить как потребление продуктов существующими потребителями, так и привлечение новых клиентов. Возможными источниками роста могут быть:

- увеличение доли рынка;
- увеличение частоты использования продукта (в т.ч. за счет программ лояльности);
- увеличение количества использования продукта;
- открытие новых сфер применения продукта для существующих потребителей.

При негативном развитии событий разработан альтернативный путь развития: полный переход в фиксированную связь с развитием нового протокола передачи данных и продажи пакета услуг, включающих интернет + ТВ + IP телефонию.

Рассмотрим стратегию развития томского дилера Tele2 как составную часть стратегии ООО «Управляющая Компания Т2 Рус».

ООО «Партнер-Т2» - дилер Tele2, входящий в группу компаний «Армада», работающую на рынке продаж оборудования и подключений к операторам сотовой связи с 2002 года. Более 80 салонов связи, около 35 объектов легкой дистрибуции. Компания работает с Tele2, МТС, Билайн, Мегафон, Йота. Общая численность сотрудников занятых в сотовом направлении (включая торговый персонал) – около 200 человек. Головной офис расположен в г. Томск.

С Tele2 компания работает в Новосибирской, Томской областях, Красноярском крае. На данный момент в Томске и Томской области открыто:

- 6 центров продаж и обслуживания (ЦПО) и 4 модуля в городе Томске;
- 2 ЦПО и 5 модулей в Томской области;
- около 100 СубДилеров.

Итого более 240 точек продаж.

Планы на 2016:

- выход в новые регионы одновременно с Tele2, при их появлении;
- выход в существующие регионы Tele2 в качестве стратегического партнера, опорного дилера. Запланированы: Алтайский край, Иркутская область, Кемеровская область;
- повышение доходности бизнеса;
- приобретение статуса партнера по «Альтернативе» во всех регионах.

Организация управления «Партнер-Т2» аналогично Tele2 – выделение направления по Tele2 в отдельную компанию с макрорегионами, филиалами, независимой структурой управления.

Таким образом, можно сделать вывод о том, оператор сотовой связи Tele2 в настоящее время активно развивается (происходит строительство сети, расширяется сеть продаж).

## **Заключение**

Франчайзинг можно определить как бизнес-модель развития компании, комбинирующая экстенсивные и интенсивные факторы роста за счет построения сетевой структуры компании, основанной на передаче нематериальных активов, обучении, системе консультационного обеспечения и контроля.

В работе были рассмотрены различные классификации франчайзинга. Например, Максимовой А.Н. предложена классификация видов франчайзинга с использованием следующих четырех критериев: объем услуг франчайзера и передаваемой интеллектуальной собственности, время вступления в систему франчайзинга, способ регионального развития, а также направление деятельности.

Основными тенденциями развития франчайзинга в России являются:

- преобладание франшиз в сфере услуг над производственной сферой;
- региональное развитие франчайзинга;
- обострение конкуренции между франчайзерами;
- увеличение количества франшиз с невысокими инвестициями;
- повышение доли российских франчайзеров.

Миссия сотового оператора Tele2 - предоставлять своим клиентам качественную услугу по доступным ценам. В настоящее время все дочерние структуры оператора сотовой связи Tele2 принадлежат ООО «Т2 Рус Холдинг». Продуктовый портфель Tele2 включает предложения, как для физических лиц, так и для лиц малого и среднего бизнеса.

В Томской области оператор сотовой связи Tele2 является достаточно популярным, однако наблюдается небольшое снижение лояльности к нему.

В 2015 г. было проведено сегментирование активных абонентов B2C Prepaid Tele2 исходя из поведенческих характеристик: уровень начислений на разные направления (Звонки, Интернет, SMS, MMS, Контент, Роуминг); демография (пол, возраст, срок жизни в сети); характеристики телефона.

Было выявлено, что наиболее многочисленными абонентами являются низкодходные клиенты (т.е. именно те, кто откликнулся на рекламный посыл об экономии средств), звонящие на номера других операторов.

Розничная сеть Tele2 Россия развивается по принципу франчайзинга. В качестве партнеров Tele2 Россия привлекает крупнейшие федеральные ритейл-сети и небольшие региональные компании.

Дилер - компания, осуществляющая функции по продвижению, распространению и информированию о продукции Tele2, действующая на договорной основе. СубДилер - хозяйствующий субъект, реализующий продукцию и услуги Tele2 на рынке (B2C), в соответствии с заключенным с Дилером соглашением. Т.е. Tele2 не развивает классическую франчайзинговую сеть.

Компания Tele2 уже присутствует на рынке, ее главная цель - увеличить продажи. Основным инструментом здесь выступает повышение конкурентоспособности продуктов, поэтому главное внимание в этой стратегии направлено на повышение эффективности бизнес-процессов, за счет чего можно увеличить как потребление продуктов существующими потребителями, так и привлечение новых клиентов.

При негативном развитии событий разработан альтернативный путь развития: полный переход в фиксированную связь с развитием нового протокола передачи данных и продажи пакета услуг, включающих интернет + ТВ + IP телефонию.

ООО «Партнер-T2» - дилер Tele2, входящий в группу компаний «Армада», работающую на рынке продаж оборудования и подключений к операторам сотовой связи с 2002 года. С Tele2 компания работает в Новосибирской, Томской областях, Красноярском крае. Планами компании на 2016 г. являются выход в новые регионы одновременно с Tele2, при их появлении; организация управления «Партнер-T2» аналогично Tele2 –

выделение направления по Tele2 в отдельную компанию с макрорегионами, филиалами, независимой структурой управления.

Таким образом, можно сделать вывод о том, оператор сотовой связи Tele2 в настоящее время активно развивается и успешно использует бренд Теле 2 и технологии франчайзинга в качестве эффективного инструмента реализации своих услуг (происходит строительство сети, расширяется сеть продаж).

### Список источников и литературы

- 1) «Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая)» от 26.01.1996 N 14-ФЗ (ред. от 29.06.2015)
- 2) Tele2 Россия // <http://tomsk.tele2.ru>
- 3) Yota // <http://www.yota.ru>
- 4) БиЛайн // <http://tomsk.beeline.ru>
- 5) Доронин В. Пятый сотовый оператор появился на мобильном рынке Томска // <http://www.riatomsk.ru/article/20141021/pyatij-sotovij-operator-poyavilsya-na-mobiljnom-rinke-tomska/>
- 6) Журавлев А.Е. Консалтинг как инструмент повышения инвестиционной привлекательности франчайзинга // Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук. – СПб., 2016. – 126 с.
- 7) История и владельцы оператора связи // <http://infotele2.ru/tele2-chya-kompaniya-istoriya>
- 8) Ишина Л.Н. Франчайзинг как способ ведения бизнеса в России / Л.Н. Ишина, Г.В. Пономаренко. – М.: Экономика, 2006. – 223 с.
- 9) Каталог франшиз 2015 года. Обзор предложений // <http://www.kp.ru/guide/katalog-franshiz.html>
- 10) Леденева И. К. Особенности олигополистической конкуренции на примере российского рынка операторов мобильной связи в 2015 году // Наука, техника и образование. – 2015. - №9. – с. 58-61
- 11) Максимова А.Н. Формирование системы франчайзинга в сфере здравоохранения // Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук. – СПб., 2014. – 162 с.
- 12) Матрица Ансоффа // <http://marketopedia.ru/97-matrica-ansoffa.html>
- 13) Мегалфон // <http://tom.megafon.ru>
- 14) МТС // <http://www.tomsk.mts.ru>

- 15) Рыкова И.В. Франчайзинг: новые технологии, методология, договоры. – М.: Современная экономика и право, 2000. – 224 с.
- 16) Рынок сотовой связи в России // <http://touchnokia.ru/rinok-sotovoj-svjazi-v-rossii.html>
- 17) Саяпина Е. Рынок сотовой связи Томской области. Обманчивое затишье // <http://archive.is/h1hAW#selection-975.551-975.552>
- 18) T2 PTK Холдинг // [http://www.tadviser.ru/index.php/Компания:T2\\_PTK\\_Холдинг\\_\(ранее\\_Tele2\\_Россия\\_АБ,\\_Tele2\)#.D0.9E.D0.B1.D1.8A.D0.B5.D0.B4.D0.B8.D0.BD.D0.B5.D0.BD.D0.B8.D0.B5\\_.D0.B0.D0.BA.D1.82.D0.B8.D0.B2.D0.BE.D0.B2\\_.22.D0.A2.D0.B5.D0.BB.D0.B52\\_.D0.A0.D0.BE.D1.81.D1.81.D0.B8.D1.8F.22\\_.D0.B8\\_.22.D0.A0.D0.BE.D1.81.D1.82.D0.B5.D0.BB.D0.B5.D0.BA.D0.BE.D0.BC.22](http://www.tadviser.ru/index.php/Компания:T2_PTK_Холдинг_(ранее_Tele2_Россия_АБ,_Tele2)#.D0.9E.D0.B1.D1.8A.D0.B5.D0.B4.D0.B8.D0.BD.D0.B5.D0.BD.D0.B8.D0.B5_.D0.B0.D0.BA.D1.82.D0.B8.D0.B2.D0.BE.D0.B2_.22.D0.A2.D0.B5.D0.BB.D0.B52_.D0.A0.D0.BE.D1.81.D1.81.D0.B8.D1.8F.22_.D0.B8_.22.D0.A0.D0.BE.D1.81.D1.82.D0.B5.D0.BB.D0.B5.D0.BA.D0.BE.D0.BC.22)
- 19) Танин Ю.В. Франчайзинг: теория и российская практика / Ю.В. Танин, М.С. Шахова. – М.: МАКС Пресс, 2003. – 112 с.
- 20) Чудновский А. Д. Франчайзинг - эффективная форма управления в гостиничном и туристском бизнесе: монография / А. Д. Чудновский, М.А. Жукова. - М.: КНОРУС, 2016. - 210 с.
- 21) Ягудин С. Ю. Венчурное предпринимательство. Франчайзинг. - СПб.: Питер, 2011. - 256 с.
- 22) Яхонтова Е. Десять шагов для преодоления разрыва между заявленной стратегией и реальными процессами // Генеральный директор. – 2008. - №2. – с. 27-32

## Приложение А. Анкета

«Оценка потребителями действий операторов услуг мобильной связи»

Добрый день!

Задача данного опроса - оценить отношение потребителей к существующим операторам связи. Пожалуйста, прочитайте вопросы и ответьте на них.

1 Скажите, пожалуйста, каких операторов мобильной связи Вы знаете?

---

---

2 Скажите пожалуйста, рекламу каких операторов Вы видели/слышали в последнее время?

---

---

3 Скажите пожалуйста, насколько Вам понравилась реклама оператора? 5-балльная шкала

|       |                          |
|-------|--------------------------|
| _____ | <input type="checkbox"/> |
| _____ | <input type="checkbox"/> |
| _____ | <input type="checkbox"/> |
| _____ | <input type="checkbox"/> |
| _____ | <input type="checkbox"/> |

4 Пожалуйста, оцените каждого оператора с точки зрения качества предоставляемой связи (понятие качества поясняется) по 10-балльной шкале

|       |                          |
|-------|--------------------------|
| _____ | <input type="checkbox"/> |
| _____ | <input type="checkbox"/> |
| _____ | <input type="checkbox"/> |
| _____ | <input type="checkbox"/> |
| _____ | <input type="checkbox"/> |

5 Пожалуйста, оцените каждого оператора с точки зрения зоны охвата по 10-балльной шкале

---

---

---

---

---

6 Как Вы считаете, у какого оператора в вашем регионе самые низкие цены на услуги мобильной связи?

---

7 Насколько вероятно, что Вы будете рекомендовать своего оператора друзьям/знакомым по 10-ти балльной шкале

---

Благодарим за Ваши ответы!

## Приложение Б. Проникновение мобильной связи в СИМ-картах и объем рынка

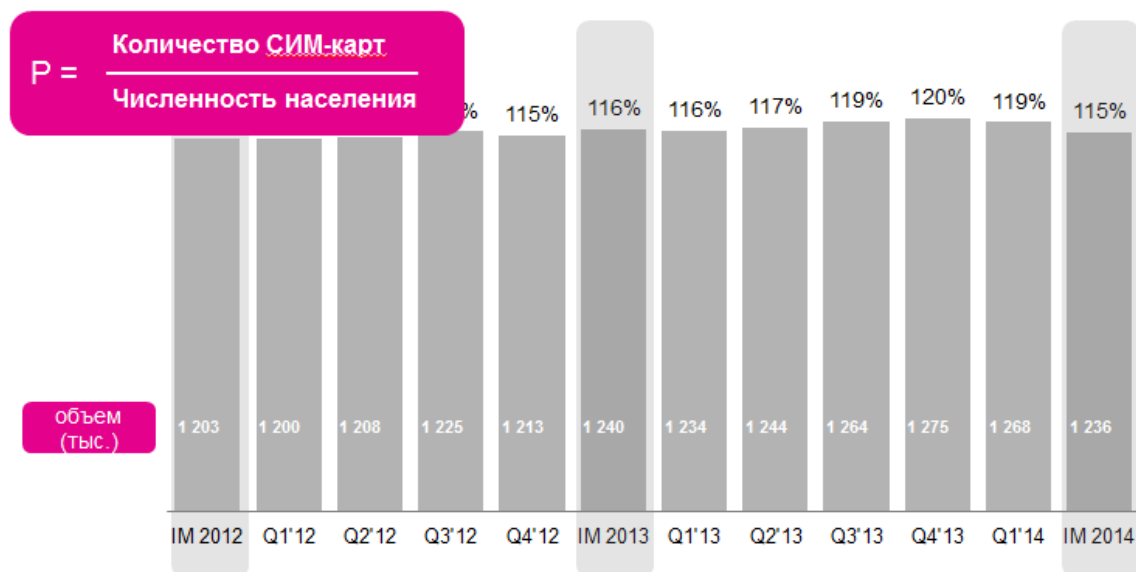


Рисунок П1 – Проникновение мобильной связи в СИМ-картах и объем рынка

Замечание: показатель объема рынка основывается на Установочном Исследовании (проводится в начале каждого календарного года), и корректируется ежеквартально с учетом данных по абонентской базе Tele2 (для Tele2) и данных АСМ (для других операторов). Проникновение (Р) рассчитывается на основании объема рынка и численности постоянного населения региона (данные Госкомстат).

## Приложение В. Штрафы

Таблица П1 – Штрафы

| №  | Категория            | Нарушение                                                                                                                                 | Сумма штрафа        |
|----|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| 1  | Общие                | Незарегистрированная точка продаж                                                                                                         | 3 000 руб.          |
| 2  | Общие                | Несоответствие точки продаж требованиям. Неявка на обучение.                                                                              | 1 000 руб.          |
| 3  | Общие                | Неоформление ценников. Несоответствие стоимости комплектов требованиям                                                                    | 3 000 руб.          |
| 4  | Общие                | Несогласованные рекламные акции. Нарушения требований использования товарного знака. Ущемление прав, относительно других операторов связи | 10 000 руб.         |
| 5  | Общие                | Нарушение политики о конфиденциальности                                                                                                   | 30 000 руб.         |
| 6  | РФА                  | Не предоставление РФА. Не внесение данных в Web Dealer. Не соответствие данных в РФА и Web Dealer                                         | 2 000 руб.          |
| 7  | РФА                  | Оформление сим-карты без абонента. Подключение по поддельным документам                                                                   | 10 000 руб.         |
| 8  | Общие                | Не предоставление отчетов                                                                                                                 | 2 000 руб.          |
| 9  | Общие                | Нарушение правил привлечения суб-агентов                                                                                                  | 2 000 руб.          |
| 10 | Неактивация сим-карт | Неактивация сим-карты при продаже                                                                                                         | 1 000 руб.          |
| 11 | Общие                | Более 2-х сим-замен на уникальный номер абонента, в течении одного календарного месяца                                                    | 1 000 руб.          |
| 12 | Ночные активации     | Ночные активации                                                                                                                          | 1 000 руб.          |
| 13 | Частотные активации  | 5 активаций на 1 паспортные данные                                                                                                        | 1 000 руб.          |
| 14 | Частотные активации  | 5 активаций в течении 10 минут и менее                                                                                                    | 1 000 руб.          |
| 15 | Общие                | Несвоевременная выплата по отсрочке                                                                                                       | 0,1% за каждый день |

## Приложение Г. Центры продаж и обслуживания Tele2 в Томске

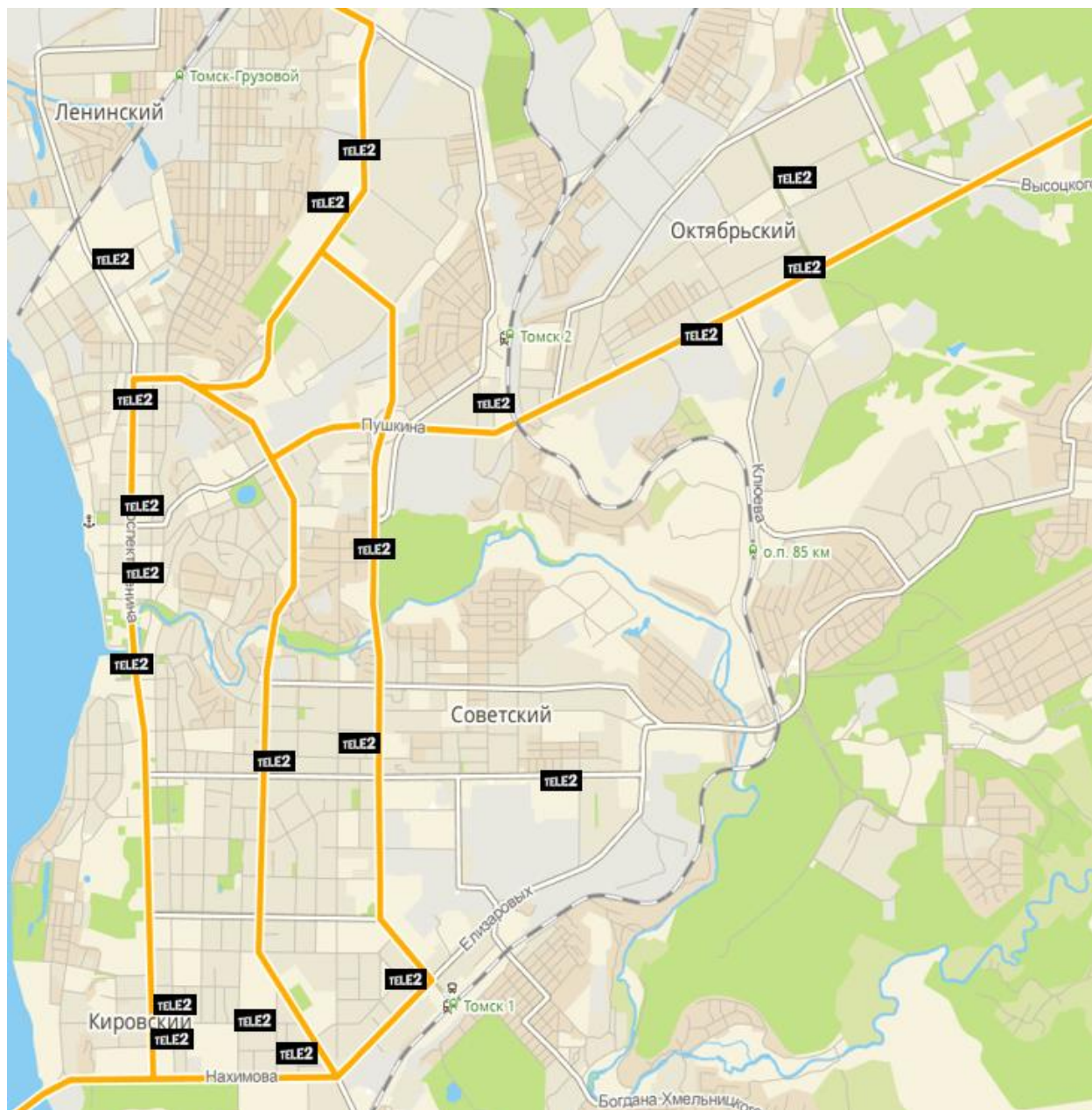


Рисунок П2 – Центры продаж и обслуживания Tele2 в Томске.