



Особенности организации интегрированного бизнеса на основе франчайзинга в сфере телекоммуникаций

Т.А. Кузовкова

*Доктор экономических наук, профессор
(Московский технологический университет связи и информатики),*

М.К. Базылова

Старший менеджер АО «Казахтелеком»

В условиях рыночной экономики поиск путей повышения эффективности производства и обеспечения конкурентоспособности все чаще сосредотачивается в сфере организационных структур и систем менеджмента. Одним из важнейших и закономерных явлений развития рыночных отношений и усложнения экономических отношений является интегрированный бизнес, основанный на объединении интересов крупного, среднего и мелкого бизнеса.

Опыт развитых стран подтверждает, что активизация малого бизнеса в любой стране ускоряет процессы стабилизации в экономике и создает базу для повышения эффективности производства товаров и услуг во всех ее сферах. Вместе с тем следует отметить, что малые предприятия в странах СНГ еще не полностью раскрыли свои возможности по воздействию их деятельности на рост экономическо-

го потенциала государства. Из таблицы 1 видно, что значительная часть трудоспособного населения развитых стран мира (от 54 до 72%) занята в сфере МП, доля выпускаемой продукции (услуг) которого в ВВП Германии, Италии, США, Японии весома и занимает 50 – 60%. Наименьшие доли работников, занятых в сфере малого бизнеса, и размера вклада в ВВП наблюдаются в России и Казахстане.

Проведенный анализ динамики развития и отраслевой структуры малого предпринимательства, а также сопоставление его вклада в ВВП Казахстана, России и развитых стран подтверждает его важное значение как в социальном (увеличение занятости и благосостояния трудящихся), так и в экономическом аспектах и обуславливает необходимость исследования аналогичных институциональных преобразований в сфере телекоммуникаций.

Таблица 1

Характеристика малого бизнеса в 2005 году

Наименование показателя	Наименование страны				
	Италия	США	Япония	Россия	Казахстан
Количество действующих предприятий, тыс. ед.	3 920	7 300	6 450	844	115,1
Чисто занятых, млн чел.	16,8	70,2	39,2	8,3	1,0
Доля в общей численности занятых, %	80	54	78	13	7,3
Доля малого бизнеса в ВВП, %	57 - 60	50 - 52	50 - 55	10,6	14,8
Среднее число занятых на одном предприятии, чел.	4,29	9,62	6,13	9,84	8,66



Для формирования адекватных организационно-экономических форм коммерческой деятельности в сфере телекоммуникаций необходимо учитывать специфику производства и потребления услуг связи, состоящую в незавершенности процесса производства в конкретном предприятии, интегрированном принципе создания результата деятельности по пересылке сообщений и передаче информации несколькими хозяйствующими субъектами, необходимости взаимных экономических расчетов по использованию частей сети связи и комплексном характере формирования уровня качества услуг на всех этапах производственного процесса. В наибольшей мере таким условиям соответствуют принципы и формы организации интегрированного бизнеса на основе аутсорсинга и франчайзинга для совместного решения проблем эффективного производства товаров или услуг.

В развитых странах франчайзинговая форма бизнеса давно апробирована и демонстрирует высокую результативность. По данным статистики США, из общего числа предприятий 10% функционируют на основе франшизного соглашения и реализуют более 34% объема продаж розничной торговли. При этом в сфере телекоммуникаций выживает наибольшее число франчайзи (до 85%) [4]. Из евро-

пейских стран франчайзинг наиболее широко развит в Германии, где функционирует 530 франчайзеров, которые лицензировали 22 тыс. видов деятельности. В сфере телекоммуникаций Deutsche Telekom создал дочернюю компанию T-Mobile, осуществляющую продажу услуг всех видов связи во франчайзинговой сети, охватывающей все населенные пункты Германии. В России франчайзинг развит незначительно, его применяют около 40 компаний, в сфере телекоммуникаций – только одна сеть сотового ритейла Division, имеющая 650 магазинов-франчайзи.

Поскольку такие интегрированные формы организации бизнеса, как франчайзинг представляют собой системы самостоятельных организаций «особого рода с неярко очерченными границами и часто меняющимся элементным составом» [2], созданных для совместного решения с крупным партнером задач эффективного производства и реализации продукции, то для управления такими системами требуется научное обоснование принципов их формирования, построения и взаимодействия партнеров бизнеса. В зависимости от профиля выводимых из крупной компании связи функций в рамках франчайзинга могут решаться разные задачи интегрированного бизнеса, представленные на рис.1.

Рисунок 1

Задачи интегрированного бизнеса в телекоммуникациях на основе франчайзинга





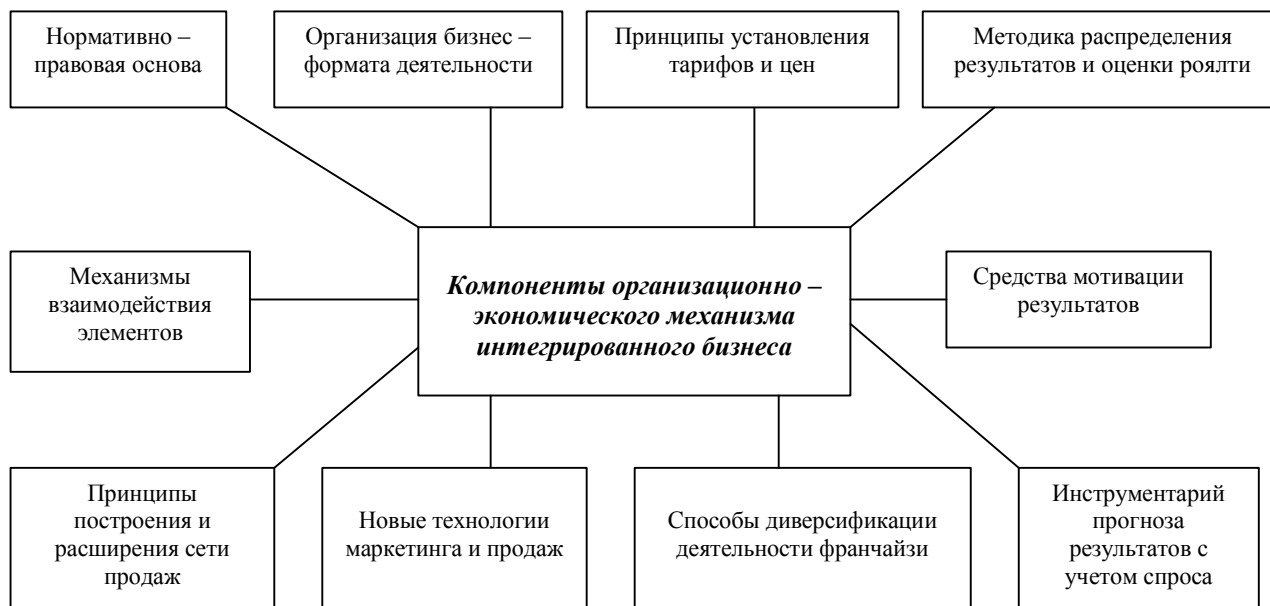
Франчайзинг на рынке телекоммуникационных услуг достаточно прост по форме организации путем передачи крупным оператором связи права на продажу услуг под товарным знаком (брендом) франчайзера, эффективен за счет широты рынка сбыта услуг связи, маркетингового потенциала франчайзи, хорошо знающих потребности в региональном масштабе. Однако незавершенный характер производства услуг связи, выражаемый разделением функций по производству и реализации услуг (передача, коммутация и распределение информации, осуществляется крупным оператором, прием и доставка услуг с их оплатой осуществляется малым предприятием) и формированием качества услуг на всех этапах производственного процесса, требования к которому реализуются на этапах приема и доставки услуг, т.е. во франчайзинговой сети, обуславливают необходимость создания специфического механизма организационно-экономических взаимо-

отношений интегрированного бизнеса франчайзинговой формы.

Анализ существующей практики интегрированного бизнеса в сфере связи Казахстана за период 2002-2005 годы [5] позволил не только формализовать цель, задачи, достоинства и эффективность франчайзинговой формы интегрированного бизнеса, но и выявить недостатки нормативно-правового и организационно-методического характера, ограничивающие права, мотивацию и экономические интересы франчайзи на сети связи общего пользования. Для повышения эффективности интегрированного бизнеса и методического обеспечения решения проблем франчайзинга в сфере телекоммуникаций авторами определены важнейшие компоненты организационно – экономического механизма функционирования интегрированного бизнеса в сфере телекоммуникаций с использованием франчайзинговой формы (рис. 2).

Рисунок 2

Компоненты организационно – экономического механизма интегрированного бизнеса в сфере телекоммуникаций





Для формирования полноценных принципов контрактного сотрудничества между крупным оператором связи и мелкими предприятиями франчайзинговой телекоммуникационной сети должен быть установлен бизнес-формат, предусматривающий конкретные положения по подключению франчайзинговых предприятий в полный цикл хозяйственной деятельности крупного оператора связи, включая выработку стратегии развития сети продаж, маркетинг, бизнес-планирование, управление качеством, персоналом и его обучение, тарифную политику и политику закупок оборудования связи и сопутствующих продуктов, стратегию привлечения клиентов, внедрение новых технологий продаж, а также административный менеджмент и развитие партнерских отношений.

Бизнес-формат предпринимательства позволяет реализовать корпоративные интересы франчайзера при хозяйственной независимости и самостоятельности франчайзи, который, выполняя договорные обязательства по реализации услуг связи на сети связи общего пользования (ССОП), имеет возможность при-

нимать собственные решения по развитию продаж сопутствующего оборудования, товаров и услуг. Анализ работы франчайзинговых предприятий [3] показывает, что форма работы франчайзинга по бизнес-формату вдвое превышает долю франчайзинговых предприятий, работающих по «продукту и товарному знаку».

При планировании размещения пунктов телекоммуникационной сети франчайзингового обслуживания необходимо учитывать такие факторы, как существующий и потенциальный уровень потребления отдельных видов услуг связи и платежеспособного спроса, численность и плотность населения в данном населенном пункте, а также его состав по категориям пользователей, плотность пунктов связи относительно территории обслуживания или времени доступа к пункту связи, наличие пунктов продаж услуг связи альтернативных операторов-конкурентов. Принципиальная блок-схема алгоритма оценки уровня развития связи для обоснования принятия решения о расширении и размещении пунктов франчайзинговой сети показана на рис. 3.

Рисунок 3

Блок-схема алгоритма принятия решения о расширении и размещении пунктов сети связи франчайзингового обслуживания





При наличии необходимости в увеличении доступности сети связи общего пользования и потенциального спроса на услуги связи франчайзи однозначно принимает решение об открытии малого предприятия в данном населенном пункте, в других случаях решение об увеличении точек присутствия франчайзи принимает с учетом характера развития сети связи конкурентов и спроса на отдельные виды услуг.

Обеспечение экономической самостоятельности и независимости партнеров интегрированного бизнеса определяется методикой взаиморасчетов и мотивации результатов деятельности каждого из партнеров.

В целях экономической справедливости деятельности франчайзи необходима обоюдная договоренность относительно роялти и доли доходов, оставляемой у франчайзи за каждый вид или всю совокупность оказанных услуг связи. Оставляемая доля доходов у франчайзи должна покрывать его затраты и обеспечивать получение прибыли от услуг для осуществления дальнейшей хозяйственной деятельности и развития бизнеса.

Для решения методологической задачи разделения доходов между партнерами франчайзинга в сфере связи необходимо учесть специфику продукта связи, являющегося результатом интегрированного бизнеса, т.е. деятельности всех частей сети электросвязи, а также принципы установления тарифов и авансирования платежей за оказание услуг (на исходящем этапе), принципы возмещения понесенных затрат и формирования прибыли на развитие и мотивацию результатов деятельности.

С одной стороны, собственные доходы субъекта франчайзинга по плану и отчету определяются разницей между общими доходами (полученной выручкой) от продажи услуг связи, оборудования связи и сопутствующих товаров, оказания других сервисных услуг и отчислениями телекоммуникационной компании – франчайзеру в соответствии с установленными коэффициентами роялти. С другой стороны, собственных доходов малого предприятия должно хватать на возмещение текущих эксплуатационных затрат и формирование необходимой прибыли. При этом в целях стимулирования развития франчайзинговой телекоммуникационной сети, роста объемов про-

даж, повышения качества обслуживания, модернизации бизнес-процессов и повышения квалификации персонала, фактические собственные доходы субъектов франчайзинга должны рассчитываться с учетом реальной эффективности их деятельности, т.е. с учетом фактических темпов изменения доходов от продаж как услуг, так и оборудования и сопутствующих товаров и изменения эксплуатационных затрат.

Другой составляющей экономического механизма взаимоотношений между партнерами франчайзинга в телекоммуникациях является формирование прибыли. Поскольку услуга связи для каждого отдельного субъекта МП не является законченным продуктом, создаваемым на всех этапах производственного процесса, то при измерении финансовых результатов необходимо учитывать специфику связи как незавершенного производства путем включения в формулу расчета прибыли затрат по пропуску исходящего и входящего трафика телефонных, телеграфных и других сообщений (информации) и техническому обслуживанию линии связи, принадлежащих крупному партнеру, на участке абонентского доступа, используемых франчайзи при передаче исходящих и входящих сообщений.

Такой подход позволяет обеспечить экономическую справедливость затрат партнеров франчайзинга на сети связи общего пользования и основывается на системе раздельного учета затрат [1]. Распределение затрат может производиться путем прямого отчисления затрат на соответствующие участки сети или с использованием баз распределения по процессам.

Разработанная методика распределения результатов интегрированного бизнеса между телекоммуникационной компанией и субъектами малого предпринимательства отражает цель организации франчайзинга по осуществлению реализации услуг связи, систему экономических отношений и характеризует достигнутые результаты малого предприятия по всем доходным и расходным составляющим эффективности.

Проведенные по предлагаемой методике расчеты долей отчислений доходов от продажи услуг связи, принадлежащих партнерам в системе франчайзинга, на примере ОА «Ка-



захтелеком» за 2005 г. в разрезе филиальной сети показали, что научно – обоснованная средняя доля собственных доходов малых предприятий от продаж услуг связи составляет 30,4%, т.е. выше фактической на 3,9%. Это свидетельствует о завышенном действующем размере роялти АО «Казахтелеком», выплачиваемом франчайзинговой сетью за реализацию услуг связи, и необходимости пересмотра договорных отношений на основе научно-обоснованных положений.

Важнейшим компонентом механизма формирования спроса как на услуги связи, так и на другие продукты, продаваемые субъектами МП, является исследование рынка. Если франчайзи работает с узкоспециализированным продуктом, таким как услуги связи, то при отсутствии диверсификации продаваемых продуктов и разнообразия деятельности у малого предприятия могут возникнуть серьезные проблемы, ведущие к несостоятельности самой идеи малого предпринимательства.

Разработанный организационно-экономический механизм интегрированного бизнеса франчайзинга в бизнес-формате позволяет решить целый блок задач по повышению доступности средств связи, уровня качества обслуживания, снижению региональных диспро-

порций, развитию предпринимательства, повышению занятости по районам развивающихся стран, а также способствует росту культуры и интеллектуальности граждан за счет доступа к международной сети Интернет и современным инфокоммуникационным технологиям.

Литература:

1. Голубицкая Е.А. Экономика связи: Учебник для студентов вузов. – М.: Радио и связь, 2006.
2. Земляков Д.Н., Макашев М.О. Франчайзинг. Интегрированные формы организации бизнеса: Учеб. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2003.
3. Малый бизнес: выход из экстремальных ситуаций / Р. Брюк, Е.В. Калинин, Ж. Виане, Д. Десхулместер. – М.: Экономика, 2001.
4. Николас К. Сирополис. Управление малым бизнесом. Руководство для предпринимателей: Пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007.
5. Базылова М. Малый бизнес на сетях общего пользования // «Вестник связи», № 7, 2004. - С. 60 – 62.



В.Г. Забелин

Внешняя торговля России // Учебное пособие.

- М.: Экономистъ, 2007. - 168 с.

В учебном пособии внешняя торговля рассматривается как важнейший сектор экономики страны, обслуживающий ее внутренние потребности с учетом внешнеэкономических обстоятельств, которые и определяют возможности реализации этих потребностей и их лимиты.

В первом разделе освещены основные вопросы внешнеторговой политики Российской Федерации, рассмотрены инструменты, используемые для ее реализации, ее организационные формы, а также динамика объемов и товарной структуры внешней торговли.

Второй раздел посвящен географическому распределению российской внешней торговли - внешнеторговым отношениям с основными контрагентами: Германией, Голландией, Италией и другими странами, а также со странами СНГ и Азиатско-Тихоокеанского региона.

Материал учебного пособия изложен в исторической перспективе.

Издание может быть интересно для студентов вузов, преподавателей, а также всех, интересующихся проблемами внешней торговли России.