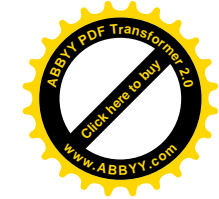


Отрасль магистральных телекоммуникаций

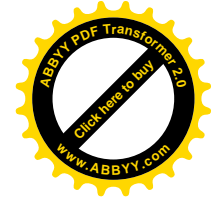
Виталий Бедарев
Артем Малков



Краткий обзор отрасли

Стратегические дилеммы





Что такое магистральные телекоммуникации?



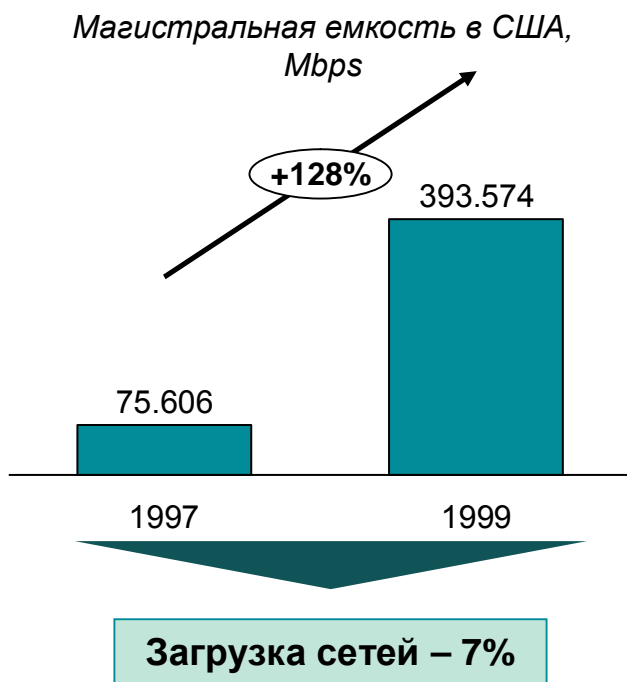
Отрасль магистральных телекоммуникаций
Артем Малков, Виталий Бедарев





В США в 1999-2001 гг. в результате наращивания магистральных сетей всеми игроками возник переизбыток мощностей и произошло резкое падение цен

Активно разворачивали сети Level 3, Global crossing, Qwest, Williams, воодушевленные стремительным проникновением Интернета, никто из них не строил последнюю мили



В 1999-2001 гг. цены падали –

- Широкополосный доступ – на 20-60% в год
- Аренда каналов – 40-80%
- Дальняя связь – 60%





Многие магистральные операторы оказались в плачевном положении. Пример - Level 3

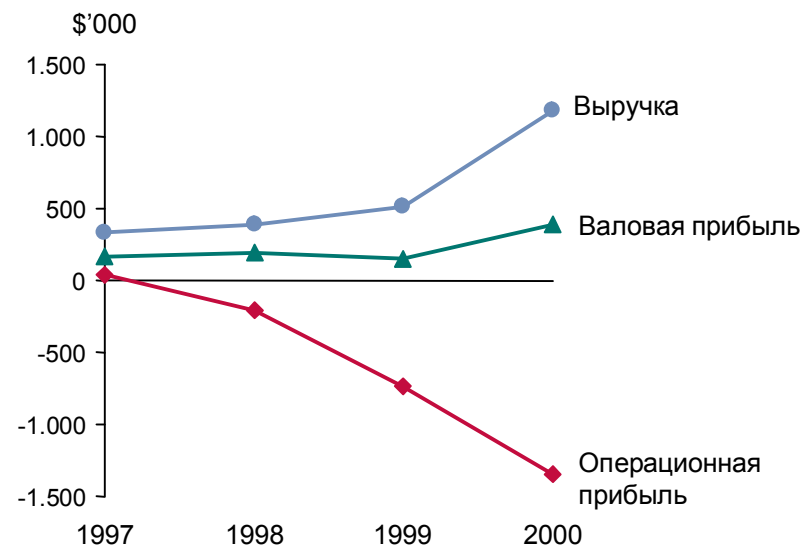
- Цель Level 3– построить магистраль быстрее конкурентов и снизить цену трафика для конечных пользователей, занять доминирующую позицию на рынке за счет технологического лидерства по издержкам.
- Фокус на оптовой продаже трафика, не расширяли линейку продуктов и не строили «последнюю милю»
- В январе 2001 г было проложено 16 тыс. миль оптоволоконна, охват – 60 крупных городов в Европе и США, обслуживали более 6 млрд. мин трафика в мес.
- Инвестиции в строительство сетей – более \$10 млрд.
- При строительстве сети закладывали 12 каналов для оптоволоконна (экономия на трудозатратах), оставляя часть пустыми. Level 3 рассчитывала иметь возможность быстро развернуть дополнительное оптоволоконно, по мере роста спроса



Конкурентные преимущества сети Level 3:

- Международная сеть с эксклюзивной IP технологией
- Самые низкие издержки на расширение мощностей оптоволоконна в будущем

Финансовые результаты P&L

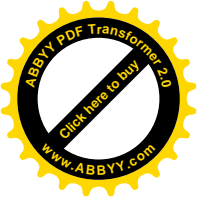


Источник: Harvard Business School



Отрасль магистральных телекоммуникаций
Артем Малков, Виталий Бедарев





С 1999 года капитализация некоторых о2о упала более, чем в 6
20 раз

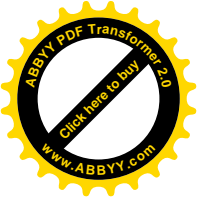


Источник: Yahoo.finance



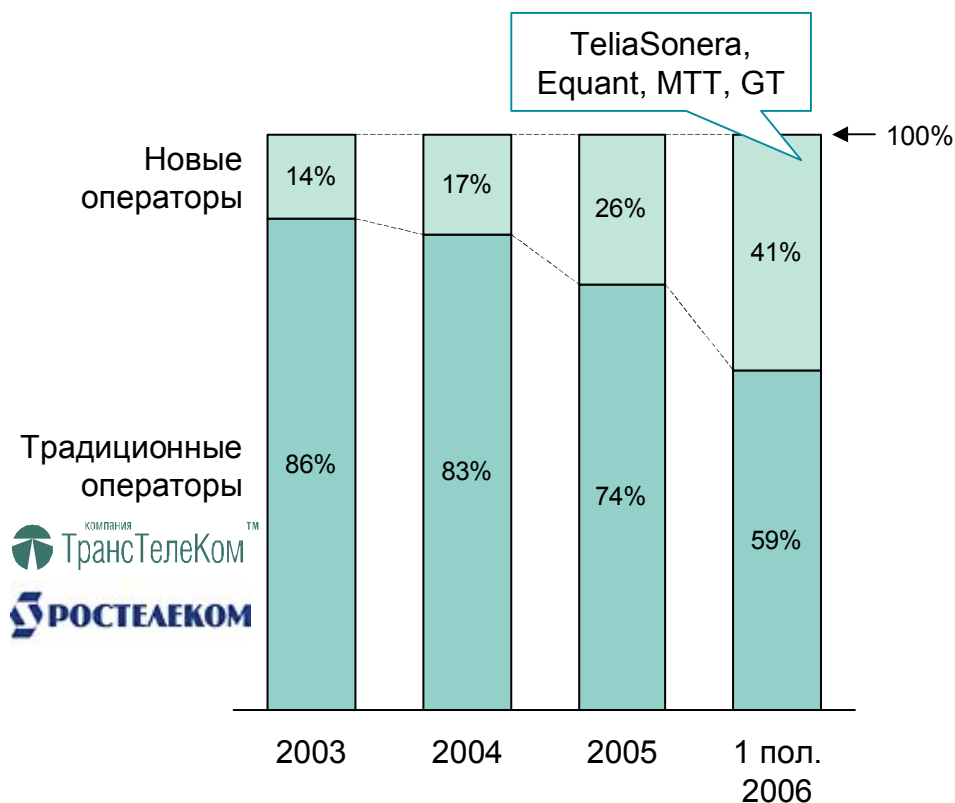
Отрасль магистральных телекоммуникаций
Артем Малков, Виталий Бедарев



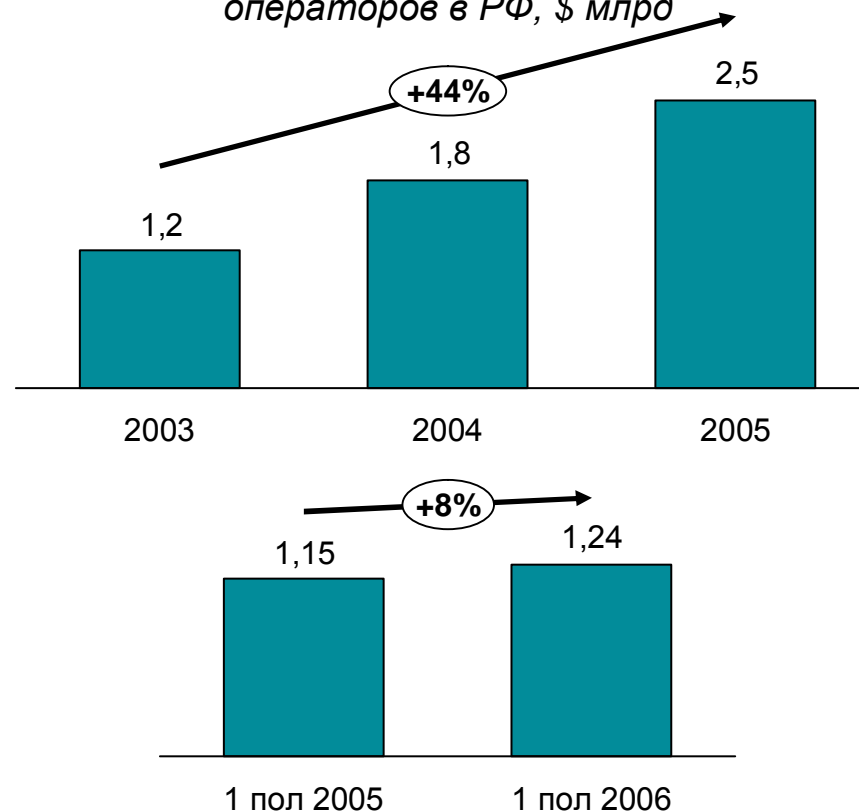


В России доходы магистральных операторов росли по причине ограниченной конкуренции, однако сейчас конкуренция усиливается

Структура рынка магистральных телекоммуникаций РФ



Выручка магистральных операторов в РФ, \$ млрд



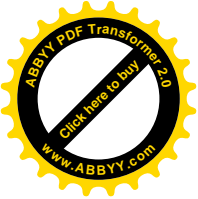
Темпы роста выручки магистральных операторов в России замедляются

Источник: Минсвязи РФ



Отрасль магистральных телекоммуникаций
Артем Малков, Виталий Бедарев



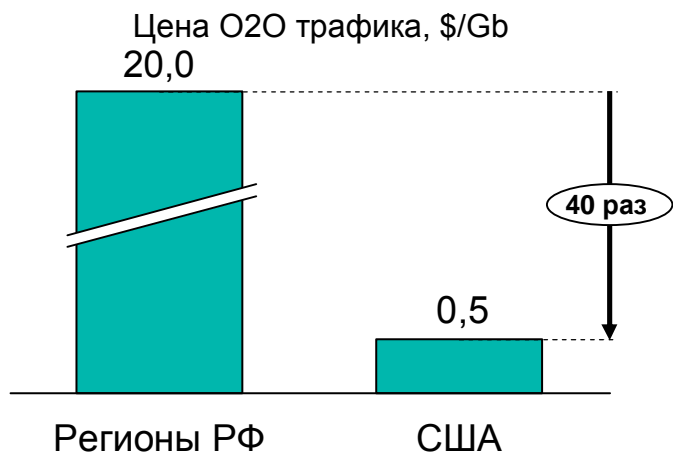


Наличие избыточных мощностей и рост конкуренции оказывает давление на цены

У российских игроков есть избыточные мощности*

- По оценкам участников рынка, степень загрузки SDN сетей составляет – 60-80%
- DWDM-сетей – 2-10%

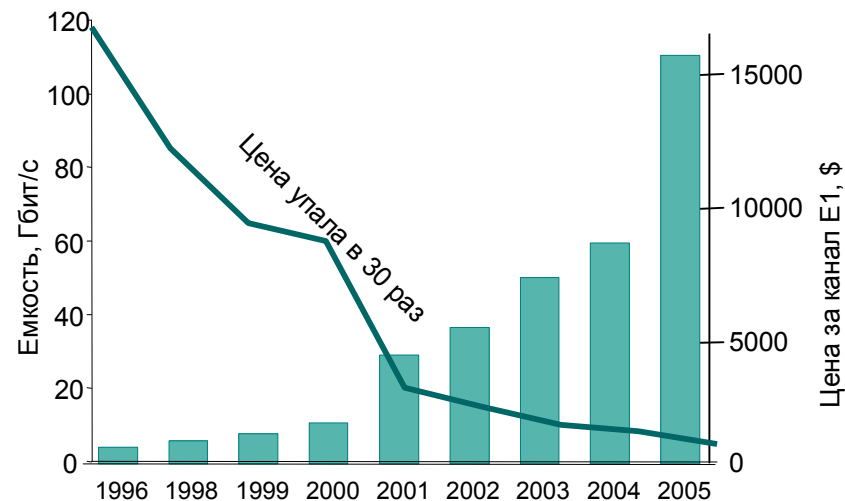
Существуют предпосылки для серьезного снижения цен



Средняя цена межоператорского трафика в США в 40 раз ниже, чем в России

Пример снижения цены на аренду каналов при росте конкуренции

Москва – Санкт - Петербург



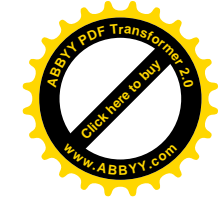
*Источник – материалы круглого стола журнала "Connect! Мир связи". Дмитрий Литвинов, руководитель департамента мультисервисных сетей и сетей доступа компании «Телекор»

Источник: Минсвязи РФ, Telephony Online, iKS-consulting



Отрасль магистральных телекоммуникаций
Артем Малков, Виталий Бедарев

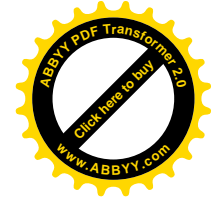




Краткий обзор отрасли

Стратегические дилеммы





Отрасль в целом

Стоимость для учредителей	←	Ценности соучастников
Глобальная конвергенция	←	Международное разнообразие
Эволюция отрасли	←	Создание отрасли
Дискретная организация		Встроенная организация
Снаружи внутрь	←	Изнутри наружу
Набор бизнесов	←	Корневые компетенции
Внезапное изменение	←	Постепенное изменение
Организационное лидерство		Организационная динамика
Планирование		Инкрементализм
Рациональное мышление		Творческое мышление





Стоимость для учредителей / Ценности соучастников

Традиционные операторы

Ценности соучастников

- Ключевые цели Ростелекома и ТрансТелеКома не связаны с созданием стоимости
- ТрансТелеКом был создан для обеспечения РЖД качественными услугами связи, до сих пор компания получает от РЖД почти половину своих доходов
- Ростелеком выполняет социальные функции
 - Обеспечение населения дальней связью
 - Обеспечение государственных структур услугами магистральной связи
- Тем не менее, цель создания стоимости также присутствует: РТК – публичная компания, ТТК планирует IPO в ближайшее время

Новые операторы

Стоимость для учредителей

- Новые операторы – коммерческие компании, перед которыми не стоит других целей, помимо создания стоимости для акционеров





Глобальная конвергенция / Международное разнообразие

Традиционные операторы

Международное разнообразие

- Рынки различных стран значительно отличаются друг от друга
- Услуги связи по природе своей локальны
- Отношения между операторами различных стран ограничиваются соглашениями о пропуске трафика
- Традиционные операторы не имеют активов за рубежом
- Тем не менее, появляются сигналы глобальной конвергенции:
 - Быстрое распространение единых технологий
 - Появление региональных компаний (панамериканских, панъевропейских)

Новые операторы

Глобальная конвергенция

- Много экспатов в менеджменте
- Единые технологии
- Торгуются на западных биржах
- Два новых магистральных оператора в России – подразделения международных компаний
 - Equant (France Telecom)
 - TeliaSonera





Эволюция отрасли / Создание отрасли

Традиционные операторы

Создание отрасли

- Пока отрасль состояла фактически из двух компаний, они сами «создавали» отрасль
- Договорившись, компании сами определяли цены, клиентов и регулировали спрос

Новые операторы

Создание отрасли

- Войдя на рынок, компании своими действиями меняют отраслевую среду
- Новые операторы не соблюдают правил, установленных ветеранами отрасли
- Рынки, на которые проникают новые компании быстро меняются
- ***Движение к эволюции отрасли:*** изменившаяся структура конкуренции уже не позволяет компаниям манипулировать спросом и самостоятельно определять свою рентабельность





Дискретная организация / Встроенная организация

Традиционные операторы

Встроенная организация

- Согласование стратегий: картельное соглашение о разделе рынков и уровне цен
- Структуры корпоративного управления и отношения с регулятором создают взаимозависимость
- Размытые границы фирм (отношения Ростелеком-МРК и ТрансТелеКом-РЖД)
- Продолжительное взаимовыгодное сотрудничество

Новые операторы

Дискретная организация

- Свободная и довольно жесткая конкуренция
- Независимые компании
- Четкие границы фирм
- Отсутствует согласование стратегий
- Сотрудничество практически отсутствует





Снаружи внутрь / Изнутри наружу

Традиционные операторы

Изнутри наружу

- В конкурентной борьбе делают ставку на уникальные ресурсы – высококачественные телекоммуникационные сети федерального масштаба
- Ориентированы на развитие на сети, а не на развитие клиентов
- В организациях технические специалисты обладают большей властью, чем маркетологи
- Модель поведения: изучать клиентов не нужно, они сами к нам придут, потому что у нас лучшая сеть

Новые операторы

Снаружи внутрь

- В конкурентной борьбе делают ставку на лучшее понимание клиентов и формирование привлекательных по цене и качеству предложений
- Маркетологи обладают большей властью, по сравнению с техническими специалистами
- План географического развертывания сети определяется точками присутствия привлекательных клиентов
- Сети строятся именно такого качества, которое действительно необходимо клиентам





Набор бизнесов / Корневые компетенции

Традиционные операторы

Корневые компетенции

- Компании слабо диверсифицированы
- Все виды услуг, которые они оказывают основываются на одном наборе компетенций – умении строить и эксплуатировать высококачественные магистральные сети
- Модель создания новых проектов: а какие еще услуги мы могли бы оказывать, используя нашу сеть?

Новые операторы

Набор бизнесов

- В основном, диверсифицированные компании. Магистральные коммуникации – лишь одно из бизнес-направлений
- Бизнес-единицы относительно независимы
- Работают на рынках, требующих разных компетенций:
 - Массовый рынок
 - Корпоративные клиенты
 - Магистральная связь
- Тем не менее, синергия наблюдается: большинство компаний вошли в сегмент магистральной связи, чтобы минимизировать свои издержки





Внезапное изменение / Постепенное изменение

Традиционные операторы

Стремятся к постепенным изменениям

- Ключевые стейкхолдеры требуют плавного развития, без резких толчков
- Операторы заключили картельное соглашение, которое замедляет изменения в отрасли
- Стратегия компаний – планомерное строительство сетей и постепенное их совершенствование
- Уже несколько лет в отрасли не происходило масштабных изменений

Новые операторы

Стремятся к резким изменениям

- Ключевые стейкхолдеры требуют быстрого наращивания доли рынка
- На рынках, куда приходят новые игроки резко
 - Изменяется модель конкуренции
 - Падают цены
 - Перераспределяются доли рынка





Традиционные операторы

Организационное лидерство

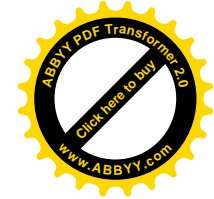
- Упор на контроль
- Организационные изменения воспринимаются как контролируемый и созидательный процесс
- Изменения осуществляются сверху вниз
- Лидер управляет поведением
- Стратегия определяет структуру и организацию
- Тем не менее, существует определенная организационная инерция, которую лидерам часто тяжело преодолеть

Новые операторы

Организационное лидерство

- В целом, соответствуют традиционным операторам
- Отличаются меньшей организационной инерцией и большей «податливостью» организации





Планирование / Инкрементализм

Традиционные операторы

Преобладает планирование

- Стратегия – формальный план, разработанный заранее и согласованный с ключевыми стейкхолдерами
- Без многочисленных согласований компания не может предпринять значительных действий
- Система принятия решений основана на формальной иерархии
- Решения принимаются на основе аналитических прогнозов
- Эксперименты практически не допускаются
- Изменения внедряются сверху вниз

Новые операторы

В целом, преобладает планирование

Основные отличия:

- Процесс разработки стратегии менее формализован и требует меньшего количества согласований
- Допускаются эксперименты и пилотные проекты





Рациональное мышление / Творческое мышление

Традиционные операторы

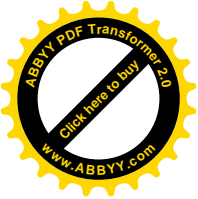
Преобладает рациональное мышление

- Строительство сетей планируется заранее, исходя из аналитических расчетов привлекательности рынков и требований стейкхолдеров
- Ключевые акционеры (РЖД, государство) стремятся минимизировать неожиданности и сдерживают «полет фантазии»
- Требования к основным игрокам:
 - Бесперебойное функционирование
 - Строгая отчетность

Новые операторы

Совпадают с традиционными





Сравнение новых и традиционных операторов

Рациональное мышление					Творческое мышление
Планирование					Инкрементализм
Внезапное изменение					Постепенное изменение
Снаружи внутрь					Изнутри наружу
Набор бизнесов					Корневые компетенции
Дискретная организация					Встроенная организация
Эволюция отрасли					Создание отрасли
Организационное лидерство					Организационная динамика
Глобальная конвергенция					Международное разнообразие
Стоимость для учредителей					Ценности соучастников

Западные компании

Новые операторы

Традиционные операторы



Отрасль магистральных телекоммуникаций
Артем Малков, Виталий Бедарев

