

Сравнение профилей отрасли и компании:

Московский рынок доступа в Интернет для конечных пользователей (последняя миля) и компания МТУ-Интел (Стрим)

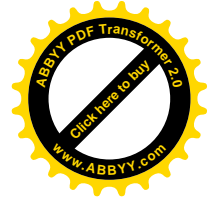
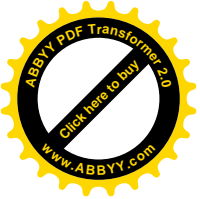
Выполнили:

Зайцев Алексей

Кочетов Александр

Рожкова Екатерина

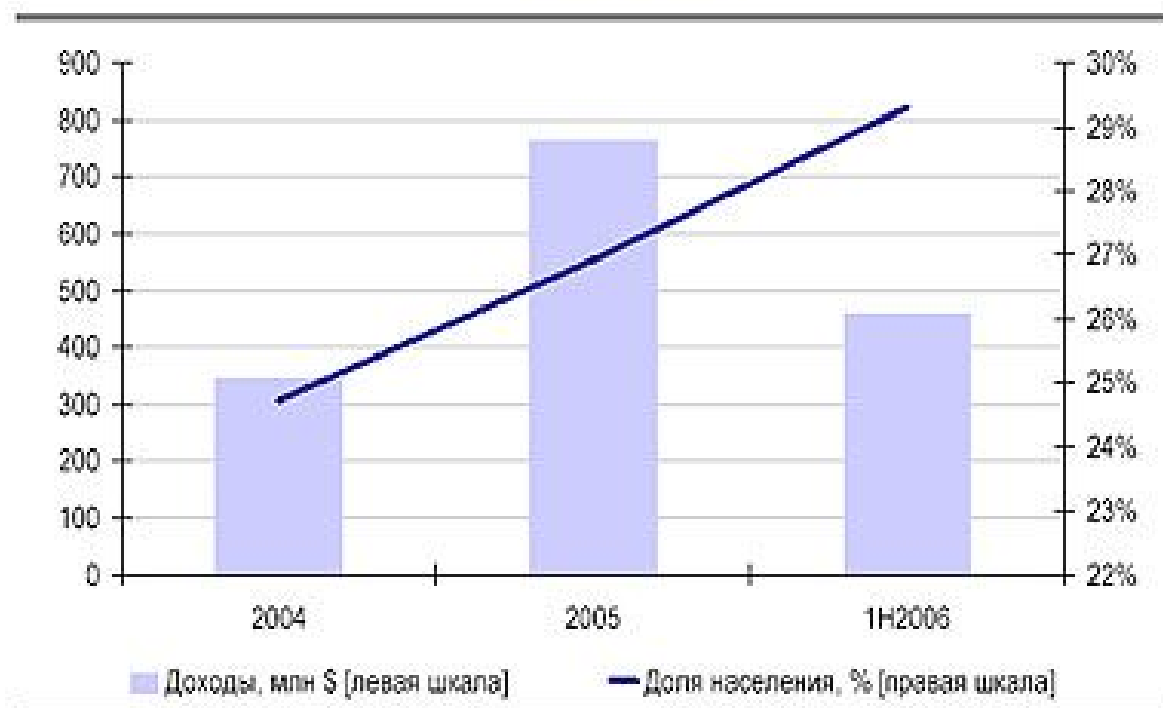
Яндушкина Галина



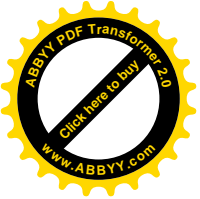
Интернет-доступ в России

По итогам первого полугодия 2006 года объем рынка ШПД составил \$458,4 млн., при этом 29% принесли "домашние" пользователи.

Динамика рынка широкополосного доступа в России
[2004-2006]

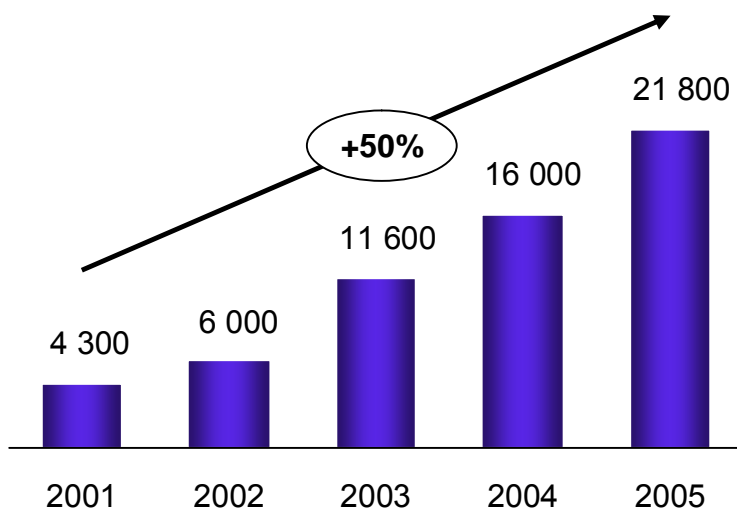


Источник: ComNews Research

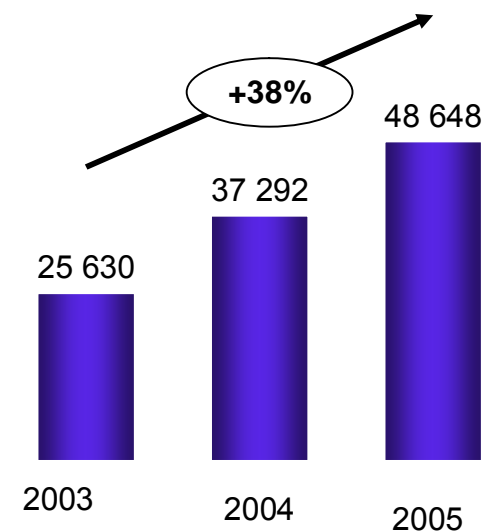


По итогам 2005 года Россия стала мировым лидером по темпам роста числа пользователей Интернет.

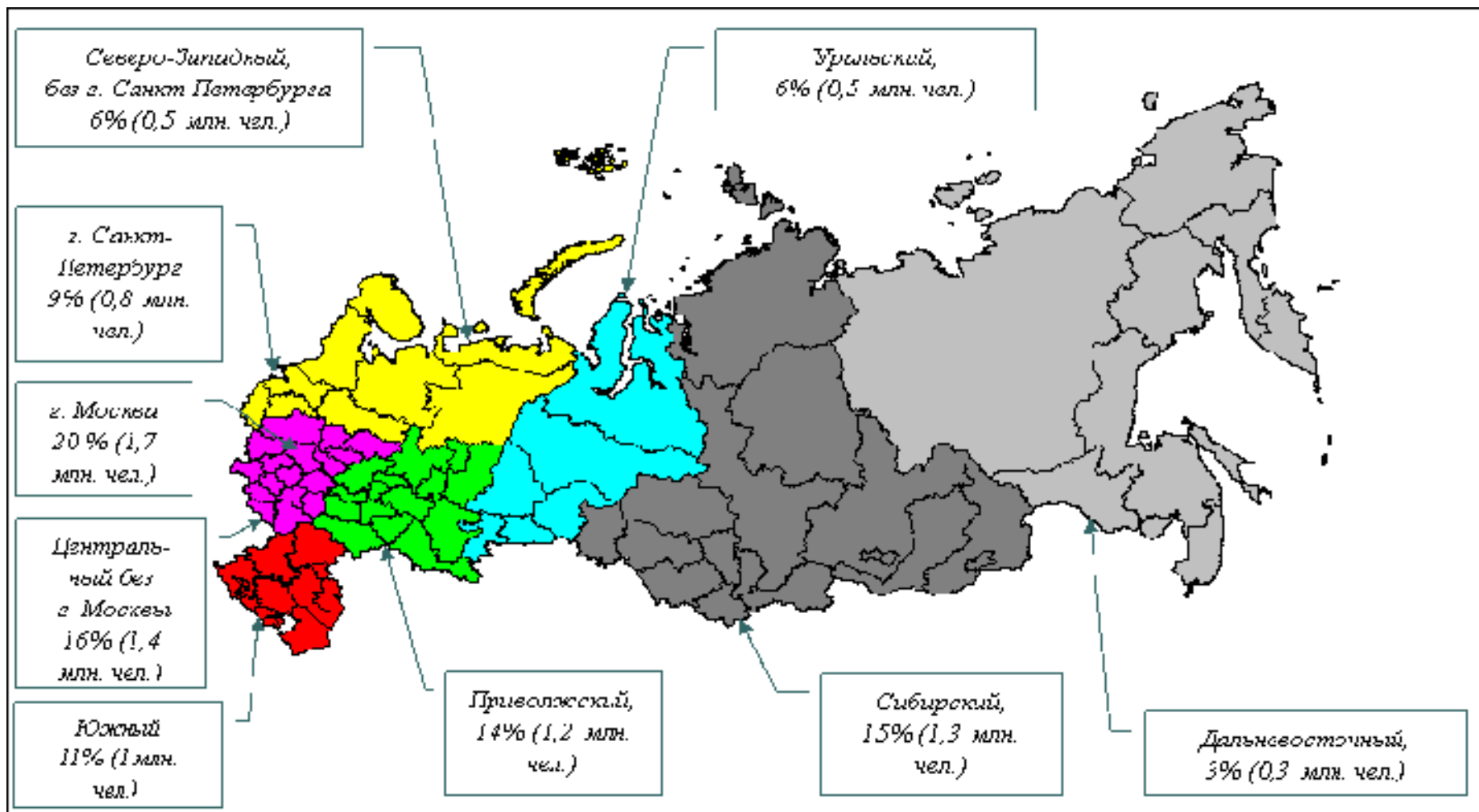
Количество пользователей Интернет в России,
тыс. человек

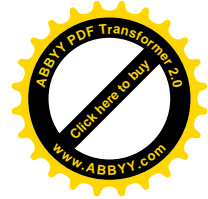
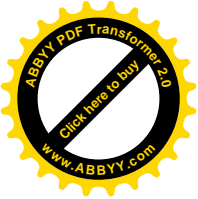


Рынок доступа в Интернет, млн.руб



Распределение числа пользователей Интернет по регионам





Интернет-доступ в Москве

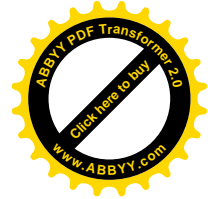
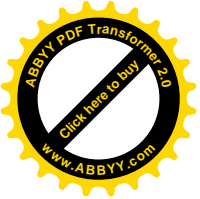
Табл. 1. Количество и доля широкополосных подключений, 2003-2006

	Декабрь 2003	Декабрь 2004	Июнь 2005	Декабрь 2005	Июнь 2006
Широкополосные подключения, тыс. домохозяйств	160	355	490	680	800
доля широкополосных подключений в «домашнем» сегменте	18%	32%	43%	55%	62%
Общее количество домохозяйств с интернет-доступом, тыс.	890	1100	1150	1240	1290

Подробная поквартальная динамика количества широкополосных подключений представлена ниже на графике.

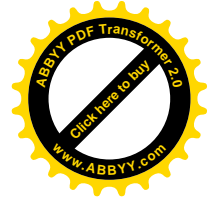
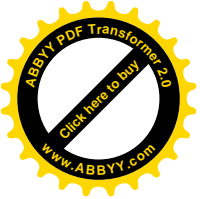


Источник: J'son&Partners



Динамика абонентских баз крупных и средних провайдеров широкополосного доступа

Провайдер	Количество пользователей, тыс.				Прирост количества абонентов	
	12.2004	06.2005	12.2005	06.2006	06.2006 – 06.2005	06.2006 – 12.2005
МТУ-Интел	103	160	262	295	+13%	+85%
Комкор ТВ	16,0	20,6	34,6	51,5	+49%	+150%
Корбина	1,5	6,0	24,4	44,8	+84%	+647%
ЦенТел	9,5	19,6	28,5	40,2	+41%	+105%
Корвет Телеком	12,8	16,8	18,9	19,2	+2%	+14%
ТК ЕХЕ	5,8	7,7	11,9	13,9	+17%	+81%
Миг Телеком	7,2	9,4	11,7	13,9	+19%	+48%
NetByNet	11,2	13,3	9,5	11,6	+22%	-13% ⁸
Старнет	6,1	7,6	9,4	10,4	+11%	+37%
Прогресс ТВК	2,1	2,8	6,6	8,6	+30%	+207%
Прочие	180	226	262	291	+11%	+28%



Основные технологии доступа в Интернет

- Проводные
 - Dial-up (дозвон на модемный пул)
 - Ethernet (кабельная компьютерная сеть)
 - xDSL (параллельное применение телефонной линии)
 - DOCSIS (по сети кабельного телевидения)
- Беспроводные
 - Wi-Fi (на высоких радиочастотах в малом радиусе)
 - WiMax (на высоких радиочастотах в большом радиусе)
 - GPRS (по сети мобильной связи)
 - Спутниковый доступ
- Перспективные
 - PLC (по электрической проводке)
 - 3G (по сети мобильной связи)

Практически все эти технологии представлены сегодня на московском рынке.

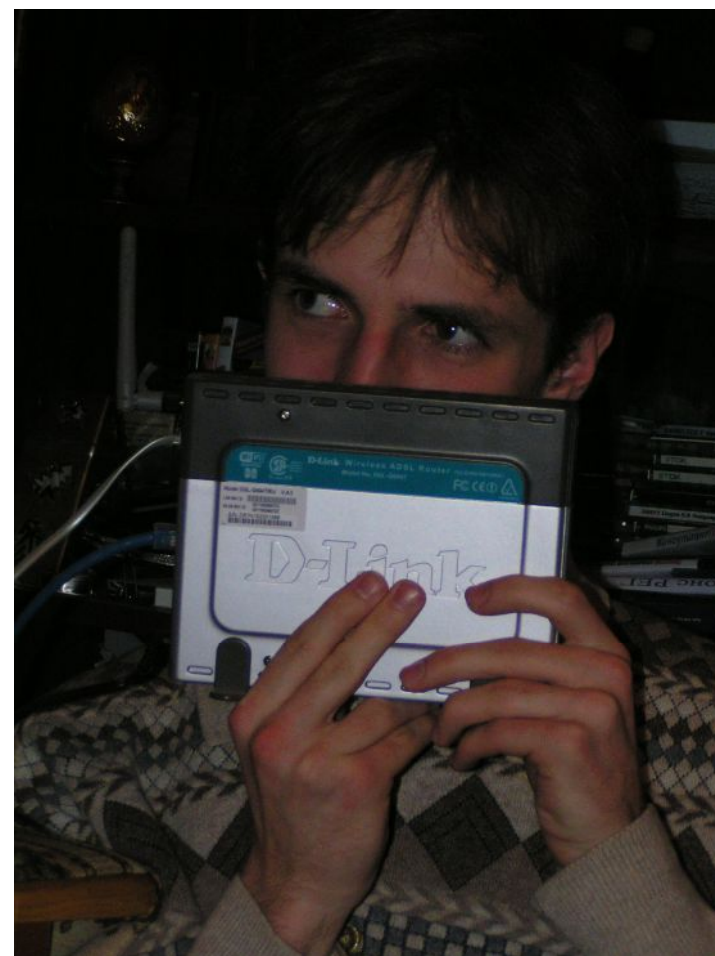
Проводные технологии (1)

- Dial-up: скорости до 56 кбит/с, ~400 тыс. пользователей, ARPU \$18. Основные игроки: Комстар-ОТС, Golden Telecom («РОЛ»).
- Ethernet (домашние сети): скорости до 1 Гбит/с, ~500 тыс. пользователей, ARPU \$20-25. Основные игроки: Корбина, Центральный телеграф (QWERTY).



Проводные технологии (2)

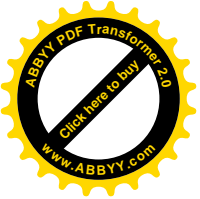
- xDSL (ADSL): скорости до 8 Мбит/с, >300 тыс. домашних пользователей, ARPU ~\$20. Единственный игрок: Комстар-ОТС («Стрим»).
- DOCSIS: до 100 Мбит/с, >50 тыс. пользователей. Единственный игрок: Комкор-ТВ («АКАДО»).



Беспроводные технологии

- Wi-Fi: до 54 Мбит/с.
Основные игроки:
Таском, Комстар-ОТС,
Golden Telecom. ARPU:
около \$50(?)
- WiMax: до 70 Мбит/с.
Основные игроки:
Synterra, Enforta.
- GPRS, EDGE: до 384
кбит/с. Основные
игроки: Вымпелком,
МТС, СЗТ.
- Спутниковый доступ: до
5 Мбит/с.

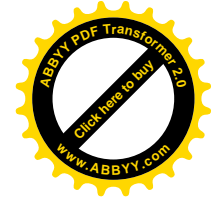
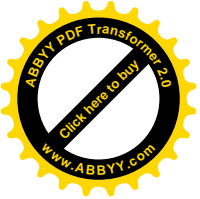




Перспективные технологии

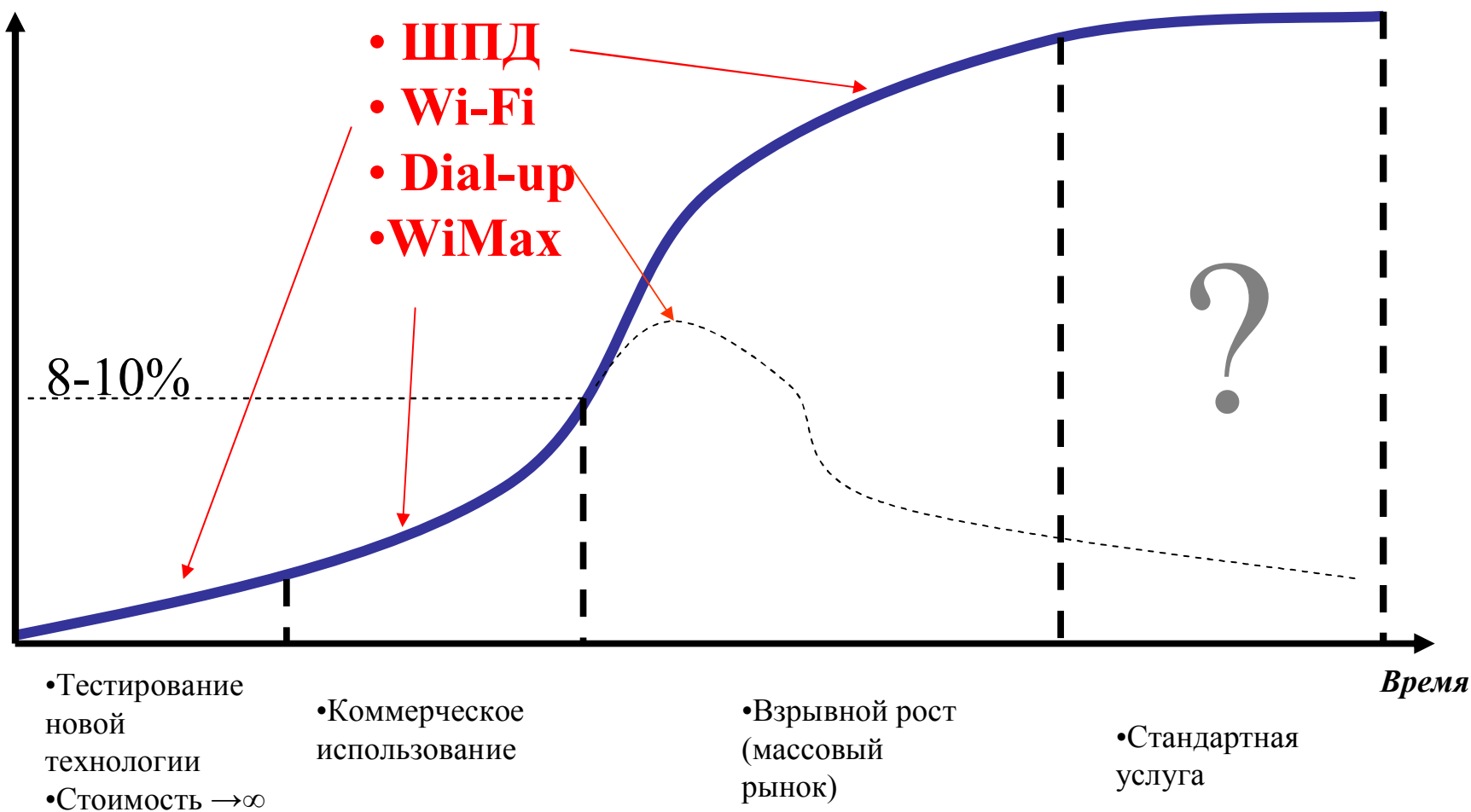
- PLC: до 5-100 Мбит/с.
Единственный игрок:
Электро-Ком («СПАРК»).
- 3G: до 2,4 Мбит/с
(«Скайлинк»).

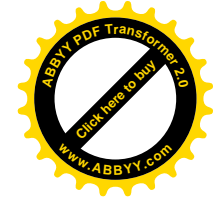
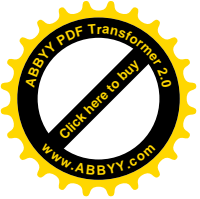




Технологии доступа на кривой жизненного цикла

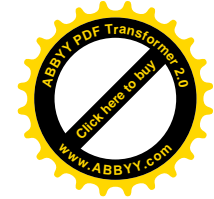
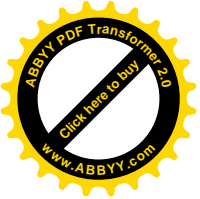
Число
подключений



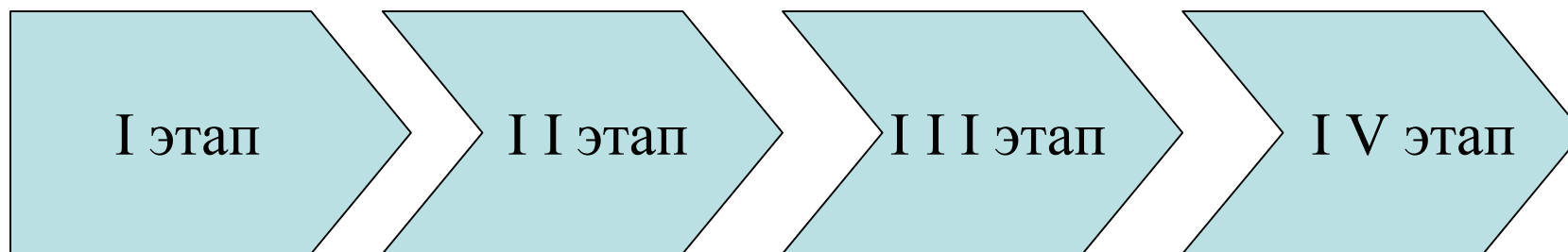


Основные группы игроков

Группа	Система Телеком	Связьин-вест	Altimo / Golden Telecom	FNH / ETV	Скай Линк	Ренова
Компании	АФК «Система», МГТС, АМТ, МТУ-Интел, Комстар-ОТС, МТС, МТТ	ЦентрТелеком, Зебра Телеком, Центральный Телеграф	Голден Телеком, ВымпелКом, Altimo	Мегафон, Синтерра, РТКомм. РУ	Скай Линк	Акадо, Корбина Телеком
Технологии	xDSL, Dial-up, WiMAX, Wi-Fi, GSM+EDGE, GSM+GPRS, MMDS	xDSL, Dial-up, Ethernet	Dial-up, GSM+EDGE, GSM+GPRS, MMDS	WiMax, GSM+EDGE, GSM+GPRS, MMDS	CDMA2000, EV-DO	DOCSIS, Ethernet, оптоволокно



Основные этапы развития отрасли



Романтический этап (до 2000 г.)

- Любительские сети
- Отсутствие лицензий и разрешений
- Рынок еще не сформировался

Промышленный этап (2000 - 2003 гг.)

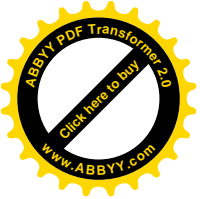
- Профессионалы с лицензиями
- Рождение рынка
- Освоение незанятых территорий
- Отсутствие прямой конкуренции между домашними сетями
- Основной конкурент - технология коммутируемого доступа

Конкурентный этап (середина 2003 - сентябрь 2005 гг.)

- Непосредственная конкуренция между территориальными Ethernet-провайдерами, а также операторами, предоставляющими услуги на основе других технологий.
- Главное средство конкуренции - тарифная политика

Этап укрупнения (сентябрь 2005 - наст.вр.)

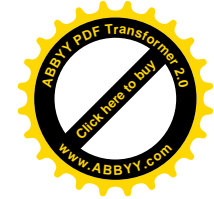
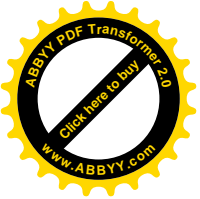
- Ориентация на захват доли рынка
- Качество обслуживания – основное средство конкурентной борьбы
- Возможность выбирать между двумя-тремя-четырьмя широкополосными провайдерами финансовый порог смены оператора пренебрежимо низок



Уникальная черта отрасли

- У каждого пользователя есть свой уникальный набор доступных предложений!

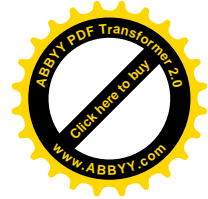
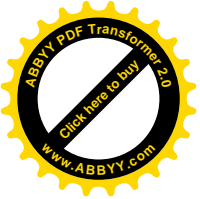




Ключевой для отрасли парадокс

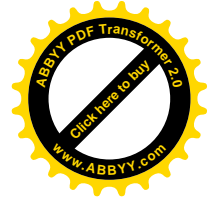
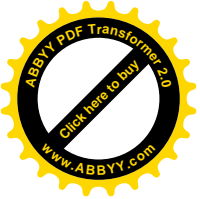
Борьба за новых пользователей **vs.** поиск стратегий повышения ARPU.





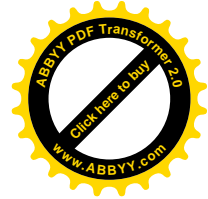
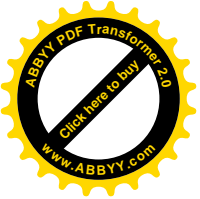
Основные стратегии отрасли (1)

- Органический рост:
 - Расширение действующих сетей (Корбина, Комкор-ТВ, Центральный Телеграф, NetByNet)
 - Модернизация инфраструктуры (Комстар-ОТС)
- Вертикальная интеграция:
 - Строительство и расширение собственных магистральных каналов для деятельности в Москве и регионах (Комстар-ОТС, Golden Telecom)



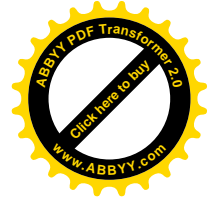
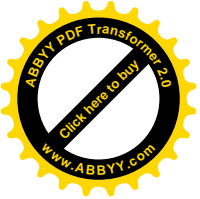
Основные стратегии отрасли (2)

- Горизонтальная интеграция:
 - Покупка домовых сетей (ТК ЕХЕ, NetByNet)
- Диверсификация:
 - Работа в нескольких сегментах рынка доступа (Golden Telecom, ТАСКОМ, Комстар-ОТС)
 - Переход в смежные рынки (Комкор-ТВ, Комстар-ОТС, Центральный Телеграф, Корбина)
- Интернационализация:
 - Выход в регионы (Корбина, Комстар-ОТС, Golden Telecom)
 - Выход в страны СНГ (Golden Telecom, Комстар-ОТС)



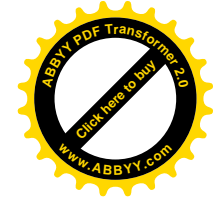
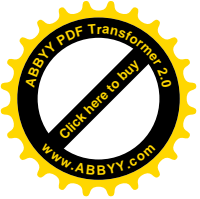
Перспективы развития отрасли (1)

- Существует предел роста абонентской базы, хотя рентабельность бизнеса по-прежнему высока. В связи с этим – дальнейшее снижение ARPU.
- Обострение борьбы за существующих пользователей и смещение фокуса конкуренции на рекламу, качество сервиса и ассортимент услуг.
- Постепенное укрупнение домашних сетей путем скупки и слияний, неспособность малых сетей конкурировать (рекламные бюджеты, более высокая стоимость трафика). Итог – олигополистический рынок, «Стрим» – еще долгое время лидер.
- Поиск способов повышения ARPU (ТВ, внутренние ресурсы сетей, продажа лицензионного контента) с труднопредсказуемым результатом.
- Значимость политического фактора.



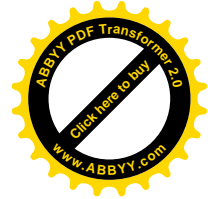
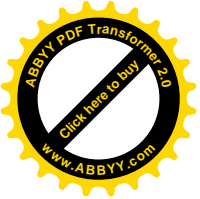
Перспективы развития отрасли (2)

- Конкуренция крупнейших игроков на перспективных ненасыщенных региональных рынках.
- Наш прогноз – услуга доступа в Интернет станет универсальной и среднерентабельной (ср. с мобильной телефонией), повышение ARPU может быть достигнуто за счет предоставления интерактивных контент-услуг.
- На рынке контента и рынке доступа будут работать разные игроки (напр., связка НТВ-Плюс и Акадо).
- Сегменты dial-up и беспроводного доступа займут узкие ниши.
- Коренные изменения возможны при появлении революционной технологии (WiMAX?)



Анализ отрасли в терминах ОСНОВНЫХ ДИЛЕММ

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

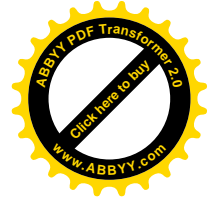
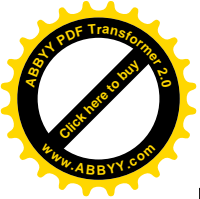


Стоимость для учредителей

- Основная цель большинства игроков – рост числа клиентов и увеличение зоны покрытия..
- Жалобы клиентов на качество работы «Стрима» и на ухудшение качества работы локальных сетей после их приобретения.
Загруженность клиентских служб.
- Отсутствие «советского наследия» в виде социальных обязательств.
- На управление компаниями влияет СД, представляющий интересы крупных акционеров.
- Улучшение обслуживания клиентов как средство, а не как самоцель

Ценности соучастников

- Постепенное насыщение рынка ШПД.
- «Нишевость» услуг БШД и необходимость клиентской ориентации.
- Появление возможности и снижение цены смены провайдера.

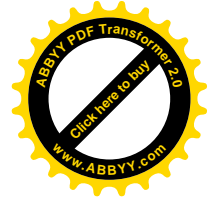
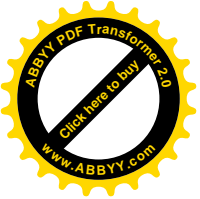


Рациональное мышление

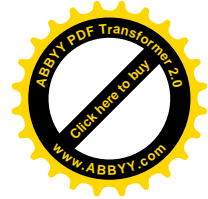
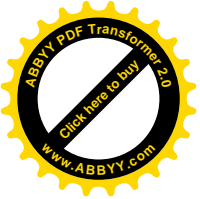
Творческое мышление

Наличие примеров, уникальных в мировом опыте:

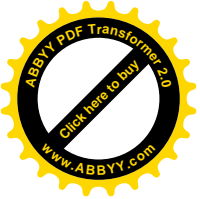
- ✓ Бурное развитие домашних сетей (на середину 2006 занимают 57% рынка ШПД)
- ✓ Уникальный проект Golden Telecom по построению крупнейшей в Восточной Европе сети Wi-Fi



Планирование	<u>Инкрементализм</u>
	<ul style="list-style-type: none">✓ Сильная зависимость от технологий и от вендоров.✓ Зависимость от политического фактора (защита прав интеллектуальной собственности)✓ Стратегии постоянно корректируются.✓ Взаимопроникновение мышления и деяний. (тестовый запуск новых технологий – анализ – запуск в промышленную эксплуатацию)✓ Частичная непредсказуемость будущего.



Внезапное изменение	<u>Постепенное изменение</u>
<p>✓ Технологические скачки.</p>	<p>✓ Насыщение рынка, сложность изменения «статус-кво».</p> <p>✓ Исчерпание резерва взрывных инноваций (развитие крупных Ethernet-сетей, ADSL, удешевление магистрального трафика).</p>



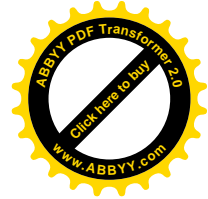
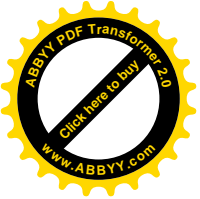
Снаружи внутрь

Изнутри наружу



- ✓ Компании приобретают компетенции для конкуренции на смежных сегментах («МТУ-Интел», «Центел» – ТВ, «Комкор-ТВ» – доступ в Интернет).
- ✓ Скупка домашних сетей для увеличения рыночной доли.

- ✓ Основные игроки рынка пришли на него с исходными ресурсами: медными проводами («МТУ-Интел»), ТВ-сетями («Комкор-ТВ»), доступом к оптическим каналам («Таском»).
- ✓ Постоянное развитие ресурсной базы (расширение собственных сетей, модернизация оборудования).



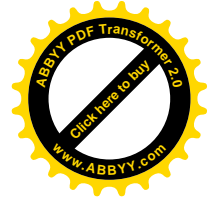
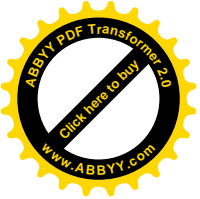
Набор бизнесов

Корневые компетенции

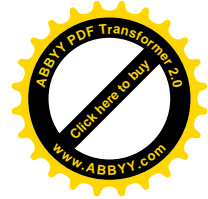
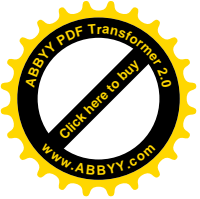


✓ Холдинги, владеющие крупными пакетами акций игроков (АФК «Система», Ренова) распределяют капитал между СБЕ, работающими на разных сегментах.

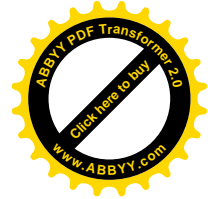
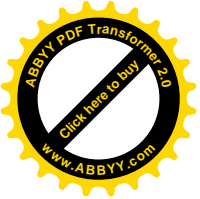
✓ Существование независимых игроков, опирающихся на общую базу компетенций (Golden Telecom, крупные Ethernet-сети).



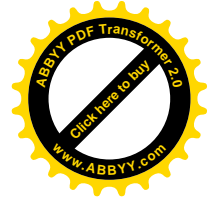
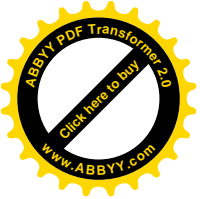
<u>Дискретная организация</u>	Встроенная организация
<ul style="list-style-type: none">✓ Постоянная ценовая конкуренция.✓ Формирование стратегии без согласования с другими участниками отрасли (сотни российских компаний заявляют о планах строительства WiMAX-сетей в течение 2006-2007 годов, причем ряд из них («Синтерра», «Медиасети», «Энфорта»), анонсировали создание национальных сетей WiMAX, в масштабах всех Федеральных округов РФ).	



<u>Эволюция отрасли</u>	Создание отрасли
<ul style="list-style-type: none">✓ Замедление темпов «взрывных» инноваций.✓ Снижение рентабельности в массовом сегменте.✓ Насыщение рынка.	<ul style="list-style-type: none">✓ Появление новых технологий.



<u>Организационное лидерство</u>	Организационная динамика
<ul style="list-style-type: none">✓ Высокая податливость организаций✓ Организационные изменения – контролируемый созидательный процесс✓ Структура следует стратегии✓ Упор на контроль	<ul style="list-style-type: none">✓ Стиль поведения задают предыдущие события✓ Стратегия и организация взаимосвязаны✓ Характерна для домашних сетей

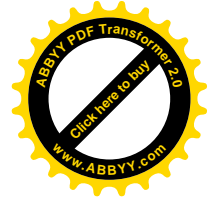
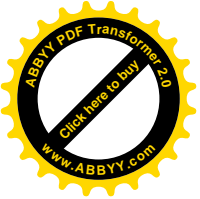


Глобальная конвергенция

✓ Возможность появления новой универсальной технологии, превосходящей существующие

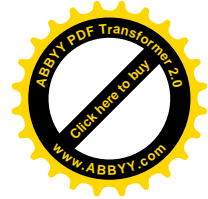
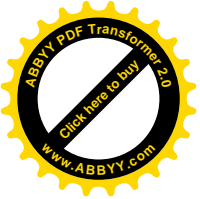
Международное разнообразие

✓ Уникальная для мира комбинация распространенных технологий
✓ Сохранение фрагментарности международных связей
✓ Стратегический фокус – локальная приспособляемость



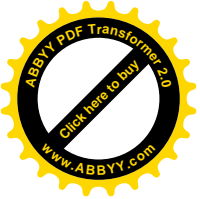
ЗАО «МТУ- Интел»

- ведущий отечественный Интернет-оператор
- основные акционеры: ОАО «Комстар-ОТС» (51,819%) и ОАО «Система Масс-Медиа» (48,136%)
- апрель 2004 г. – выход на рынок интернет-услуг для частных пользователей, предоставляя широкополосный ADSL-доступ под брендом «СТРИМ»
2005 г. – объединение с «Системой Мультимедиа», развитие цифрового платного телевидения
- Стратегия – развитие массового широкополосного доступа в Москве, укрепление позиций на рынке высокоскоростного доступа для корпоративных клиентов, а также на выдвижение в число лидеров на рынке услуг платного телевидения.



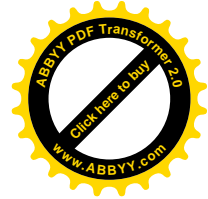
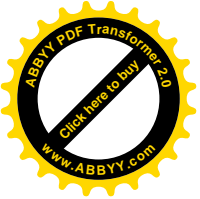
Услуги «МТУ-Интел»

- широкополосный доступ в Интернет по технологии ADSL для частных («СТРИМ ИНТЕРНЕТ»);
и корпоративных пользователей («СТРИМ БИЗНЕС»);
- платного IP-телевидения («СТРИМ ТВ»)
- также услуги IP-телефонии,
- хостинга,
- коммутируемого доступа и др.



Анализ компании в терминах ОСНОВНЫХ ДИЛЕММ

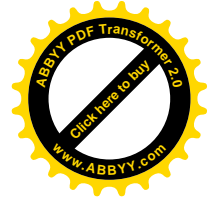
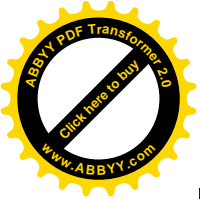
<u>Стоимость для учредителей</u>	Ценности участников
<u>Рациональное мышление</u>	Творческое мышление
<u>Планирование</u>	<u>Инкрементализм</u>
Внезапное изменение →	<u>Постепенное изменение</u>
<u>Снаружи внутрь</u> ←	Изнутри наружу
Набор бизнесов →	<u>Корневые компетенции</u>
<u>Дискретная организация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



Стоимость для учредителей

Ценности соучастников

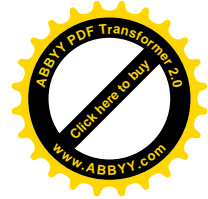
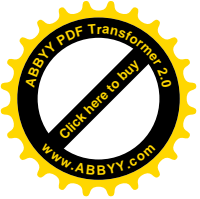
- ✓ Компания по юридической форме – ЗАО, на 100% принадлежит холдингу АФК «Система»
- ✓ Организация как инструмент обслуживания собственников
- ✓ Стратегия направлена на укрепление позиций и расширение абонентской базы.
- ✓ Улучшение работы с клиентами – не цель, а средство реализации стратегии.



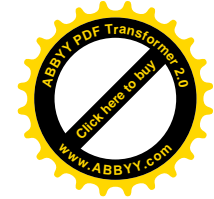
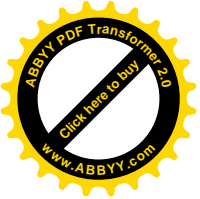
Рациональное мышление

- ✓ Перенос западного опыта (ассортимент услуг, бизнес-модель) на российский рынок с учетом местных индикаторов: уровень доходов пользователей, число каналов, уровень распространения компьютеров
- ✓ Принимаемые решения подчиняются логике, хотя сама логика и порочна (безоглядное копирование мирового опыта, необоснованные прогнозы окупаемости).

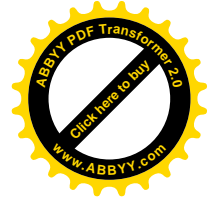
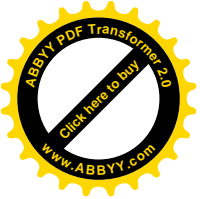
Творческое мышление



<u>Планирование</u>	<u>Инкрементализм</u>
<ul style="list-style-type: none">✓ Свобода принятия решений.✓ Иерархическая система принятия решений.✓ Внедрение стратегических изменений сверху вниз.✓ Увеличение длительности инвестиционных проектов (проект платного IP-телевидения).	<ul style="list-style-type: none">✓ Сильная зависимость от технологий и от вендоров.✓ Стратегии постоянно корректируются.✓ Неструктурированный и фрагментарный процесс формирования стратегий.✓ Взаимопроникновение мышления и деяний.✓ Частичная непредсказуемость будущего.



Внезапное изменение	<u>Постепенное изменение</u>
<p>✓ Предложение рынку широкополосного ADSL-доступа</p>	<p>✓ Привязка деятельности компании к активам</p> <p>✓ Внезапные изменения требуют серьезных финансовых вложений в исследования и технологии.</p> <p>✓ Постоянная корректировка стратегии в ответ на изменения ситуации на рынке.</p> <p>✓ Насыщение рынка, сложность изменения «статуса кво».</p>



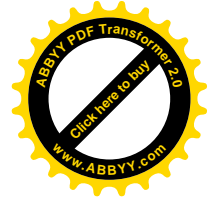
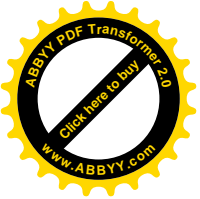
Снаружи внутрь

Изнутри наружу



- ✓ Развитие IP-телевидения «Стрим-ТВ» для конкуренции на смежных сегментах
- ✓ Основа действий – достижение цели сохранения лидерства на рынке.

- ✓ Эксклюзивные отношения с «МГТС» - доступ к каналам.
- ✓ Финансовая и маркетинговая поддержка со стороны «Системы Телеком» и «Комстар ОТС».



Набор бизнесов

Корневые компетенции



✓ В момент выхода МТУ-Интел на рынок единой стратегии не существовало: Комстар и МТУ пользовались одними каналами под разными марками.

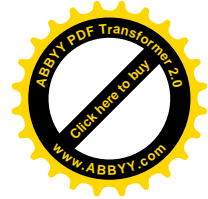
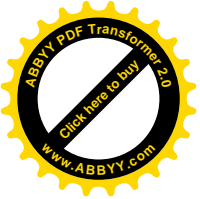
✓ Развитие технологий Интернет доступа и телевидения основаны на общей базе компетенций

✓ Активное использование брэнда при выходе в регионы.

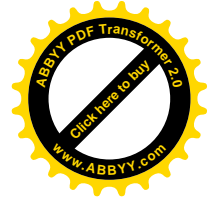
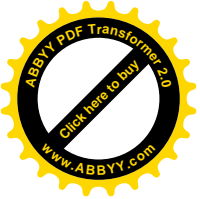
✓ Создание в 2006 году сквозного брэнда для телекоммуникационного бизнеса АФК «Система»

✓ Реструктуризация Комстар-ОТС с выделением стратегического центра

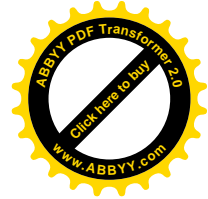
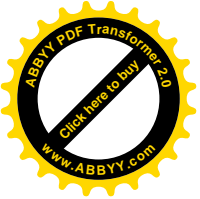




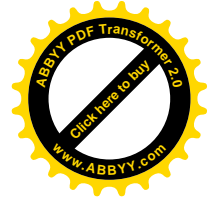
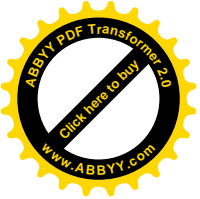
<u>Дискретная организация</u>	Встроенная организация
<ul style="list-style-type: none">✓ В 2006 году компания занимает 37% рынка ШПД – возможность формирования стратегии без согласования с другими участниками.✓ Отсутствие взаимодействия с конкурентами. Непрерывное снижение тарифов, акции (СТРИМ Фест, Попробуй СТРИМ, и т.д.)✓ Одновременное анонсирование схожих планов	



<u>Эволюция отрасли</u>	Создание отрасли
<ul style="list-style-type: none">✓ Предложения по качеству и цене не сильно отличаются от рынка✓ СТРИМ перестал быть инициатором снижения тарифов	<ul style="list-style-type: none">✓ Создание новых технологий ADSL доступ Video-on-Demand



<u>Организационное лидерство</u>	Организационная динамика
<ul style="list-style-type: none">✓ Высокая податливость организации к изменениям✓ Организационные изменения – контролируемый созидательный процесс✓ Структура следует стратегии: СТРИМ-ТВ – присоединение ЗАО «СистемаМассМедиа»✓ Упор на контроль	<ul style="list-style-type: none">✓ Стиль поведения задают предыдущие события

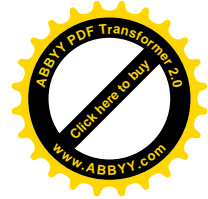
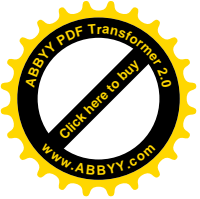


Глобальная конвергенция

- ✓ Возможность появления новой универсальной технологии, превосходящей существующие
- ✓ Использование единого бренда во всех регионах

Международное разнообразие

- ✓ Уникальная для мира комбинация распространенных технологий
- ✓ Сохранение фрагментарности международных связей
- ✓ Стратегический фокус – локальная приспособляемость
- ✓ В разных регионах разнообразные технологии и маркетинговая политика

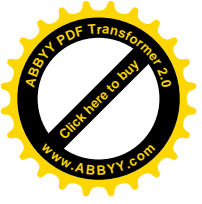


Профиль фирмы и профиль отрасли

1 – позиция по отрасли

0 – позиция по фирме

Стоимость для учредителей	1	0				Ценности участников	
Рациональное мышление		0			1	Творческое мышление	
Планирование			0	0		Инкрементализм	
Внезапное изменение				1	0	Постепенное изменение	
Снаружи внутрь				0		Изнутри наружу	
Набор бизнесов					0	Корневые компетенции	
Дискретная организация	1	0				Встроенная организация	
Эволюция отрасли			1	0		Создание отрасли	
Организационное лидерство					0	Организационная динамика	
Глобальная конвергенция					1	0	Международное разнообразие



Спасибо за внимание!

