

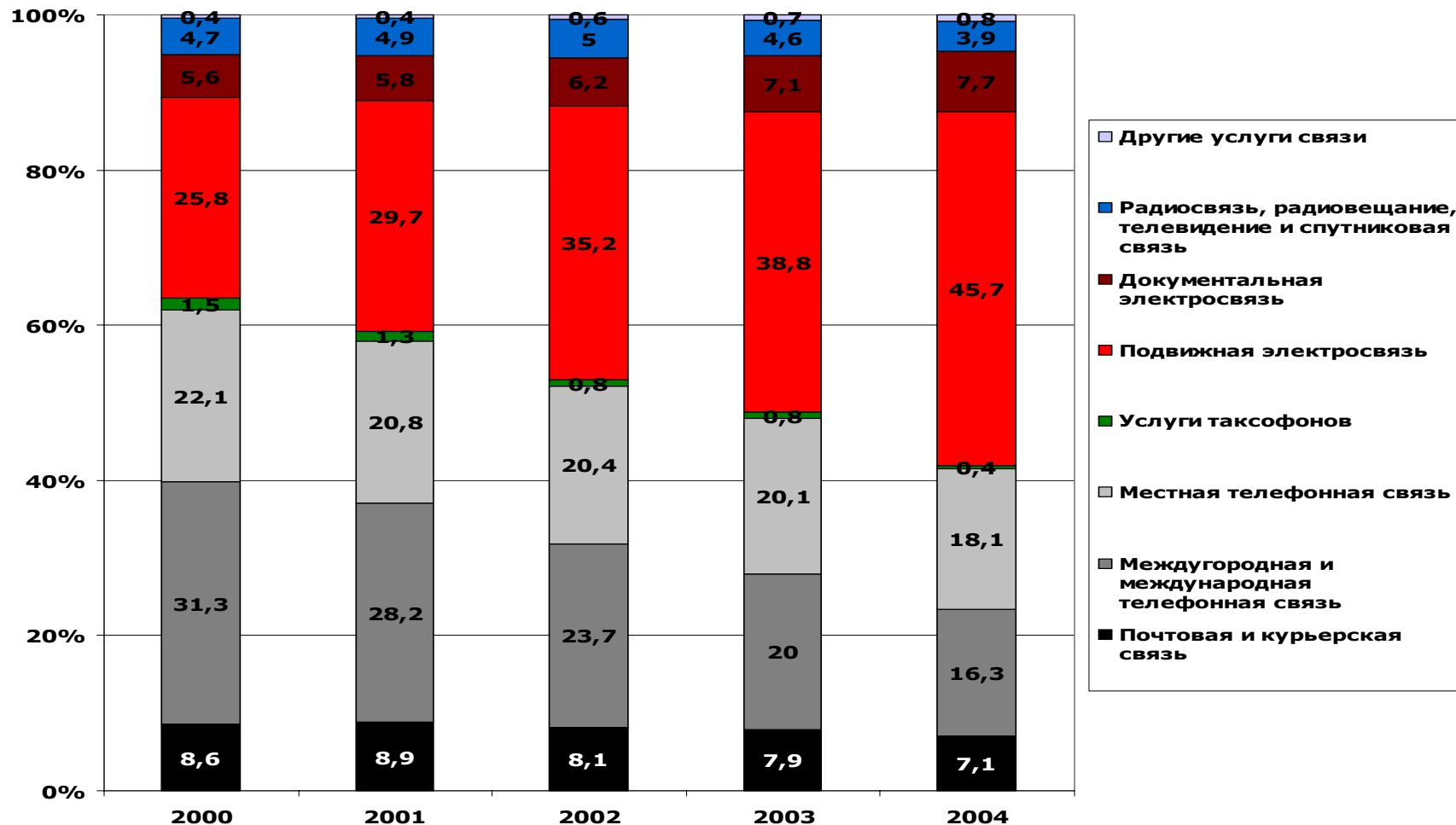
Российская отрасль мобильной связи

**Гайденко Ирина,
Летягина Анна,
Нахамкина Ксения,
Никитин Лев,
Скрипников Сергей,
Узденова Лейля**

Картина отрасли: потенциал развития

- **Доля услуг связи в ВВП развитых стран – 5%, в России – 2%**
- **Проникновение (кол-во линий на душу населения) в России:**
 - **Проводной связи – 0,28 (01.2005),**
 - **Мобильной связи – 0,69 (11.2005)**

Структура расходов на связь в России



**Наиболее быстро
растущий сегмент –
мобильная связь**

Основные игроки

Холдинг	Альфа-Групп (Altimo)	АФК "Система"	Телекоминвест	Связьинвест
Год основания	1990	1993	1994	1995
Собственники	Михаил Фридман, Петр Авен, Герман Хан, Алексей Кузьмичев.	Владимир Евтушенков, топ-менеджеры компании	Не раскрывается	Правительство РФ, Леонард Блаватник
Основные направления деятельности	Финансово-инвестиционная	Инвестиционная	Консалтинговая, Инвестиционная	Предоставление услуг связи
Основные телекоммуникационные активы	Вымпелком , Голден Телеком, МегаФон*	МТС, SkyLink , МГТС, Комстар-ОТ	МегаФон	Ростелеком, 7 МРК
Доходы телекоммуникационного бизнеса, млрд USD	Около 3,5**	Около 5**	Около 2,5**	6,15***
Стратегический западный партнер	British Petroleum, Telenor (Норвегия)****	Allianz AG	TeliaSonera (Швеция-Финляндия)	-
Стратегические инвесторы и кредиторы	Альфа-Банк, Сбербанк	-	Commerzbank	-

Основные операторы

Оператор	МТС	Вымпелком	МегаФон	Уралсвязьинформ*	СМАРТС
Количество абонентов, млн чел	54,4	41,4	22,2	3,3	2,6
Количество абонентов в России, млн чел	40,4	39,7	22,1	3,3	2,6
Выручка, млн USD	3 678**	2 174**	2 480**	60	145
Чистая прибыль	884**	468**	463**	Н/Д	26
Рентабельность чистой прибыли	24,0%	21,5%	20,1%	Н/Д	42%
ARPU, USD	8,9***	7,7***	11,1***	Н/Д	6,7
Количество регионов присутствия	83	77	75	7	16
MOU	130	112	170	Н/Д	Н/Д

Натуральные ресурсы

- **Радиочастоты**
 - **Стандарты связи и частотные диапазоны утверждаются международными организациями ITU и ISO**
 - **В России многие частоты заняты военными**
- **Численность населения и его доходы**
 - **Уровень проникновения на ноябрь 2005 года достиг 82,5% (реально – более 60%): в ближайшие полгода новые подключения прекратятся**
 - **Затраты на связь в 2004 г. составили 1964 руб./чел**

Технологии связи

- **Преобладающий стандарт связи – DSC(GSM)-900, GSM-1800**
 - Присутствует во всех регионах
 - Более 94% телефонных аппаратов
 - Реально развиваются только сети GSM
- **Расширения стандарта**
 - GPRS/EDGE – пакетная передача данных
 - i-Mode – технология передачи контента на базе GSM/GPRS
- **Приоритетный для России стандарт 3G – UMTS (развитие GSM): есть только опытные зоны в Москве**
- **Также развивается стандарт CDMA2000-450 (SkyLink)**
- **Иные стандарты (CDMA, D-AMPS, NMT) вытесняются**
- **Будущее мобильной связи в России – стандарты GSM+UMTS, а также нишевое предложение CDMA2000-450**

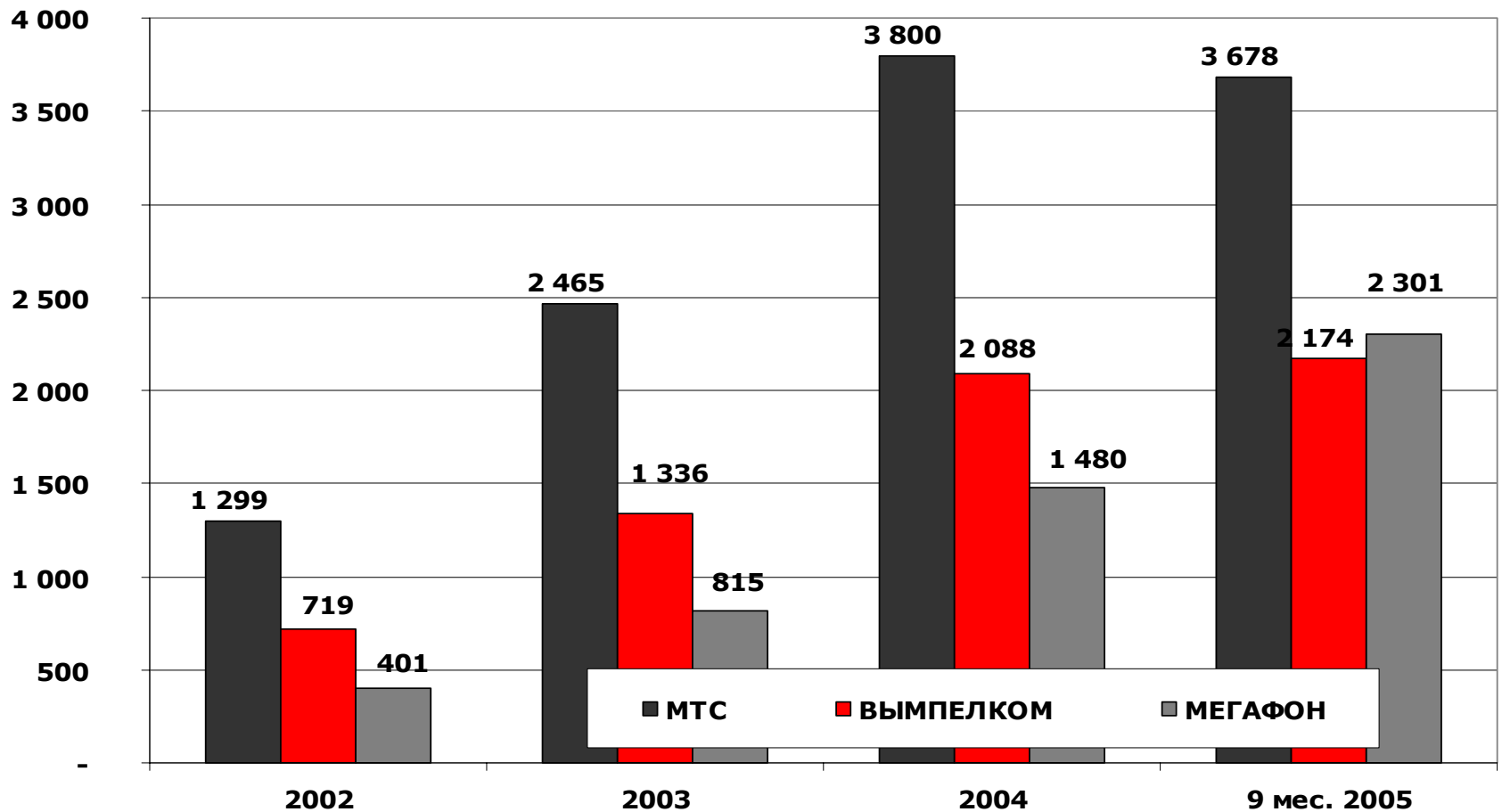
Физические активы

- **Все крупные российские операторы мобильной связи – реальные (не MVNO)**
- **Самостоятельно строят сети и владеют всеми активами и участвуют в договорах аренды**
 - **Инфраструктура сети**
 - **Передатчики (БС) и контроллеры**
 - **Коммутаторы**
 - **Транспортные и радиорелейные сети**
 - **Сервисная инфраструктура**
 - **Офисы и службы абонентского обслуживания**
 - **Биллинговые платформы**

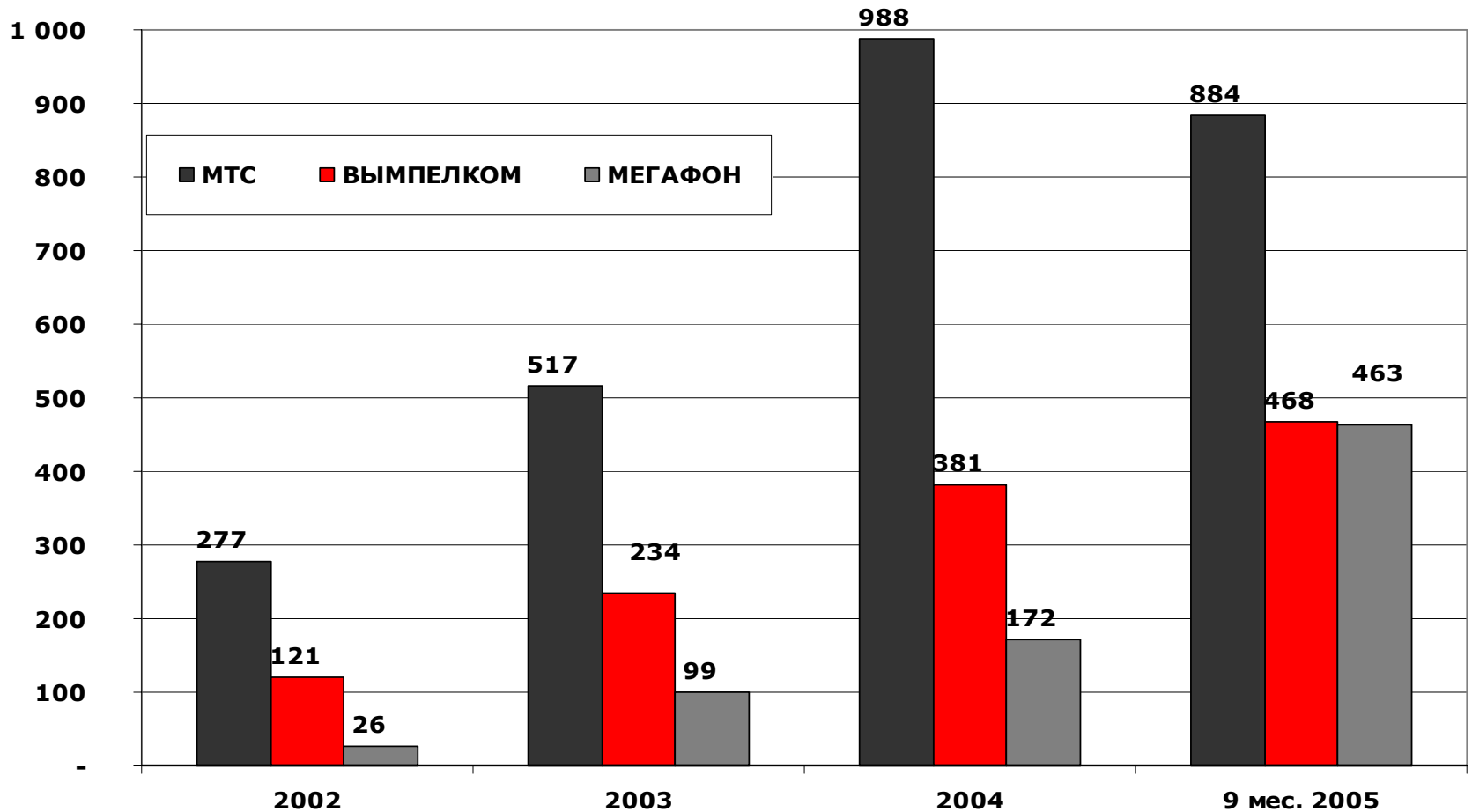
Финансовые ресурсы

- Крупные холдинги имеют ряд прибыльных бизнесов**
- МТС и «Вымпелком» имеют доступ к дешёвым иностранным деньгам**
- Финансовые ресурсы будут высвобождаться по мере завершения строительства сетей**
- Основная угроза – падение прибыльности голосовых услуг**

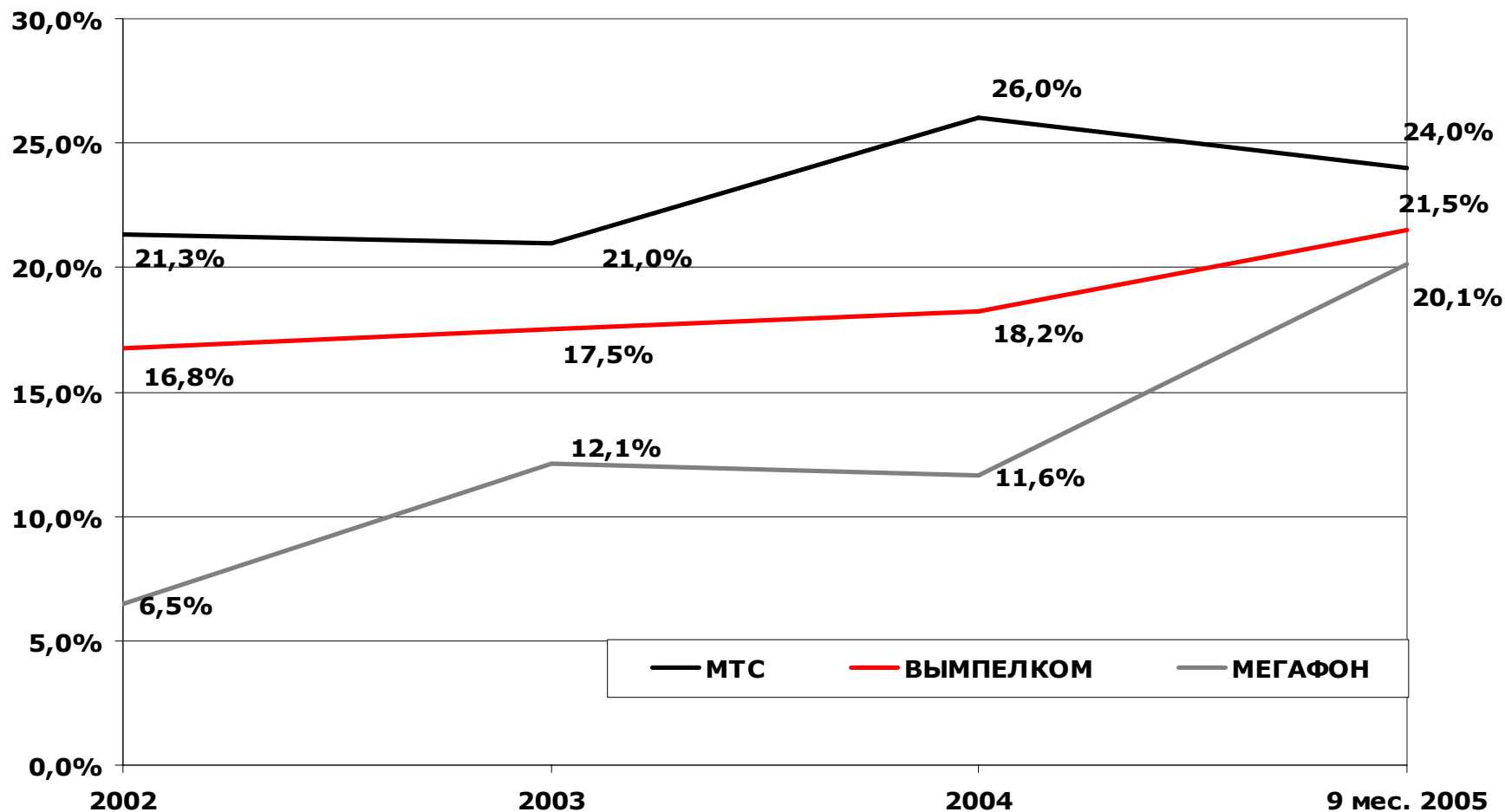
Финансы: Выручка (млн USD)



Финансы: прибыль (млн USD)



Финансы: рентабельность чистой прибыли



Финансы: акции «Вымпелкома»

OPEN JOIN STOCK CO VIPPEL COMM
as of 6-Dec-2005

Splits: ▼



Copyright 2005 Yahoo! Inc.

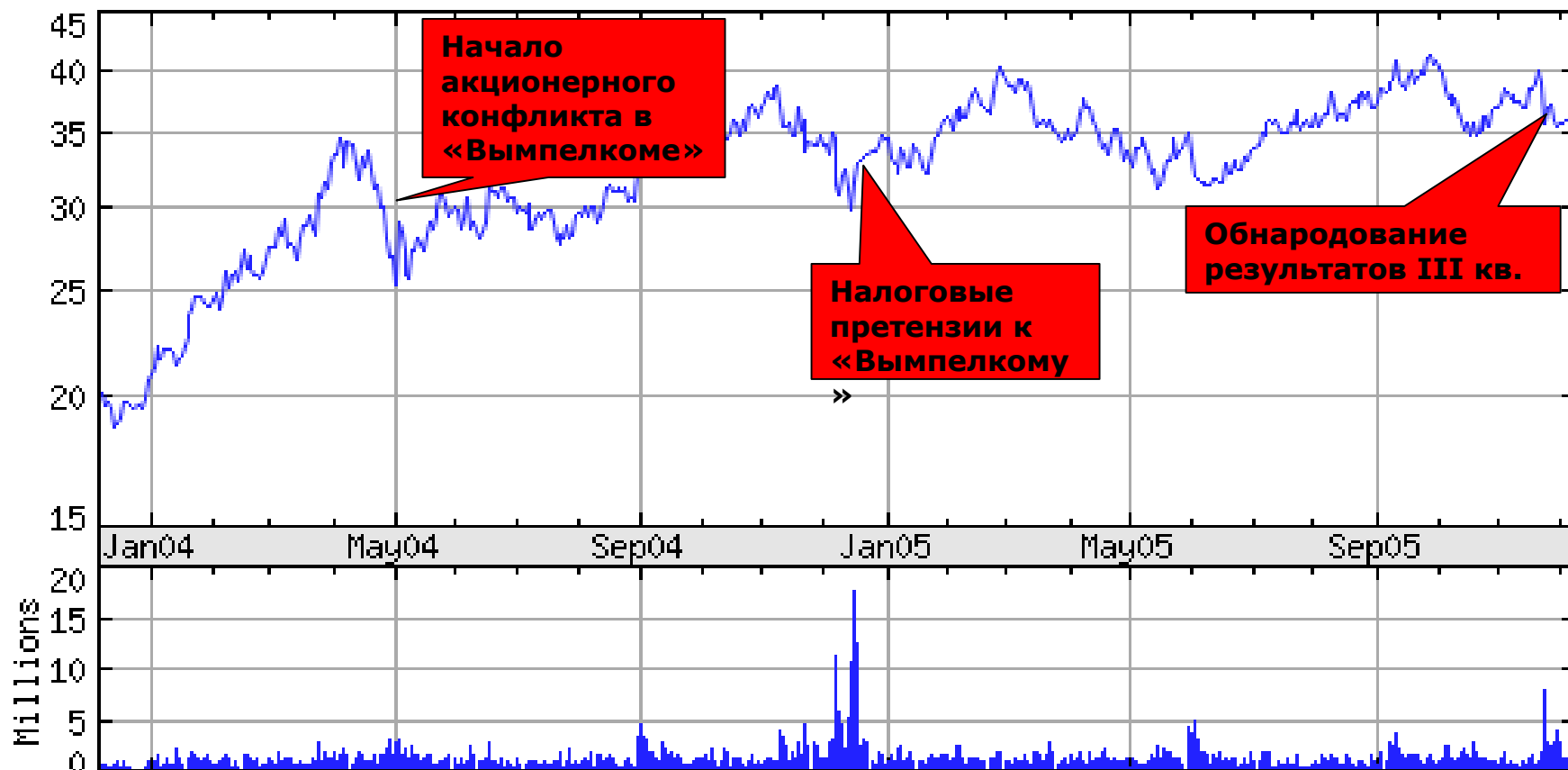
<http://finance.yahoo.com/>

Финансы: акции МТС

MOBILE TELESYSTEMS OJSC ADS

Splits: ▼

as of 6-Dec-2005



Начало
акционерного
конфликта в
«Вымпелком»

Налоговые
претензии к
«Вымпелкому»

Обнародование
результатов III кв.

Человеческие ресурсы

Высококласные российские и иностранные менеджеры

- **Изосимов Александр (Вымпелком)**
- **Турищева Ольга (Вымпелком)**
- **Василий Сидоров (МТС)**
- **Солдатенков Сергей (МегаФон)**

Relational assets

- **Все игроки имеют связи во властных структурах**
 - **Альфа-Групп: Администрация Президента**
 - **АФК «Система»: Правительство Москвы**
 - **Телекоминвест: Министерство связи**
 - **Связьинвест: принадлежит Правительству**
- **Некоторые игроки имеют иностранных «покровителей»**
 - **Телекоминвест: TeliaSonera**
 - **АФК «Система»: Allianz AG**
 - **Альфа-Групп: лишилась поддержки Telenor**

Strategic Imagination

- **Главы «Альфа-Групп» и АФК «Система»: у национальных операторов нет перспектив, будущее – за гигантами**
 - **Активная интернационализация**
 - **Ориентация на будущую продажу операторов международным операторам (Vodafone, Telefonica и т.д.)**
- **Лидерство на российском рынке – стратегический приоритет**

10 дилемм

Стратегическое мышление	Логика	Творчество
Формулирование стратегии	Свободное	Вынужденное
Стратегические изменения	Революция	Эволюция
Конкурентные стратегии	Рынки ←	Ресурсы
Корпоративная стратегия	Быстрый ответ →	Синергия
Стратегии на уровне куста	Конкуренция →	Кооперация
Отраслевой контекст	Согласованность ←	Выбор
Организационный контекст	Контролируемый — хаос или Хаотичный контроль?	
Международный контекст	Глобализация	Локализация
Цели организации	Рентабельность	Ответственность

Ключевой для отрасли парадокс

- **Слияние с азиатской властью**
VS
- **Корпоративная прозрачность Нового Света**

Особая специфика отрасли

- Отрасль жестко зависит от госрегу-лирования (стратегическое значение)
- Ведущие игроки имеют активное лобби в чиновничьей среде, ведут подковерную борьбу
- Масштаб необходимых инвестиций огромен, причем они требуются постоянно
- Компании внутри холдингов стремятся выходить на западные рынки капитала
- Активный процесс слияний и поглощений, решающую роль играют крупные холдинги
- Все надеются на динамичный рост ((чего??)) в будущем

Ключевое изменение в будущем

Переход к сетям 3G означает революцию в отрасли: телеком становится «НОВОЙ ЭКОНОМИКОЙ» (переход от «железа» к концептуально иной бизнес-модели)

Похожие отрасли

- **Фармакология**
- **Биотехнологии**

Рациональное мышление - Творческое мышление

Рациональное мышление

- **Логика**
- **Аналитический**
- **Формальные, установленные правила**
- **Снизу вверх**
- **Стройность и строгость**
- **Неполная информация**
- **Объективная, часто познаваемая**
- **Расчетах**
- **Стратегия как наука**

Творческое мышление

- **Творчество**
- **Интуитивный**
- **Неформальные, «гибкие» правила**
- **Растекающиеся**
- **Неожиданность и полет фантазии**
- **Приверженность существующим идеям**
- **Субъективная, частично создаваемая**
- **Суждениях**
- **Стратегия как искусство**

Планирование - Инкрементализм

Планирование

- Свободу
- Сознательно разрабатываемая
- Разработка
- Формально структурированный и согласованный
- Сначала думай, потом действуй
- Система решений (план)
- Иерархическая (основанная на власти)
- Оптимальном распределении ресурсов и координация действий
- Прогноз и предвидение
- Принимать на себя обязательства, готовиться к будущему
- Программирование (организационная эффективность)
- Внедряемые снизу вверх

Инкрементализм

- Вынужденность
- Постепенно заостряемая
- Находка
- Неструктурированная и фрагментарная
- Взаимопроникновение мышления и деяний
- Система действий (поведение)
- Политическая (основанная на могуществе)
- Экспериментирование и параллельное действие
- Частично неизвестно и непредсказуемо
- Избегать брать на себя обязательства, оберегать свободу и сохранять гибкость
- Обучение (организационное развитие)
- Требуется глубоких культурных и когнитивных перемен

Внезапное изменение - Постепенное изменение

Планирование

- Революции
- Взрывная инновация
- Креативное разрушение
- Радикальные, всеобщие и драматичные
- Резкие толчки
- Внезапная ломка «статуса-кво»
- Шоковая терапия
- Под давлением все материалы становятся пластичными
- Чередующиеся стабильное и нестабильное состояние
- Равновесие с острыми точками перелома

Инкрементализм

- Эволюции
- Непрерывное улучшение
- Органичная адаптация
- Умеренные, местные и недраматичные
-