

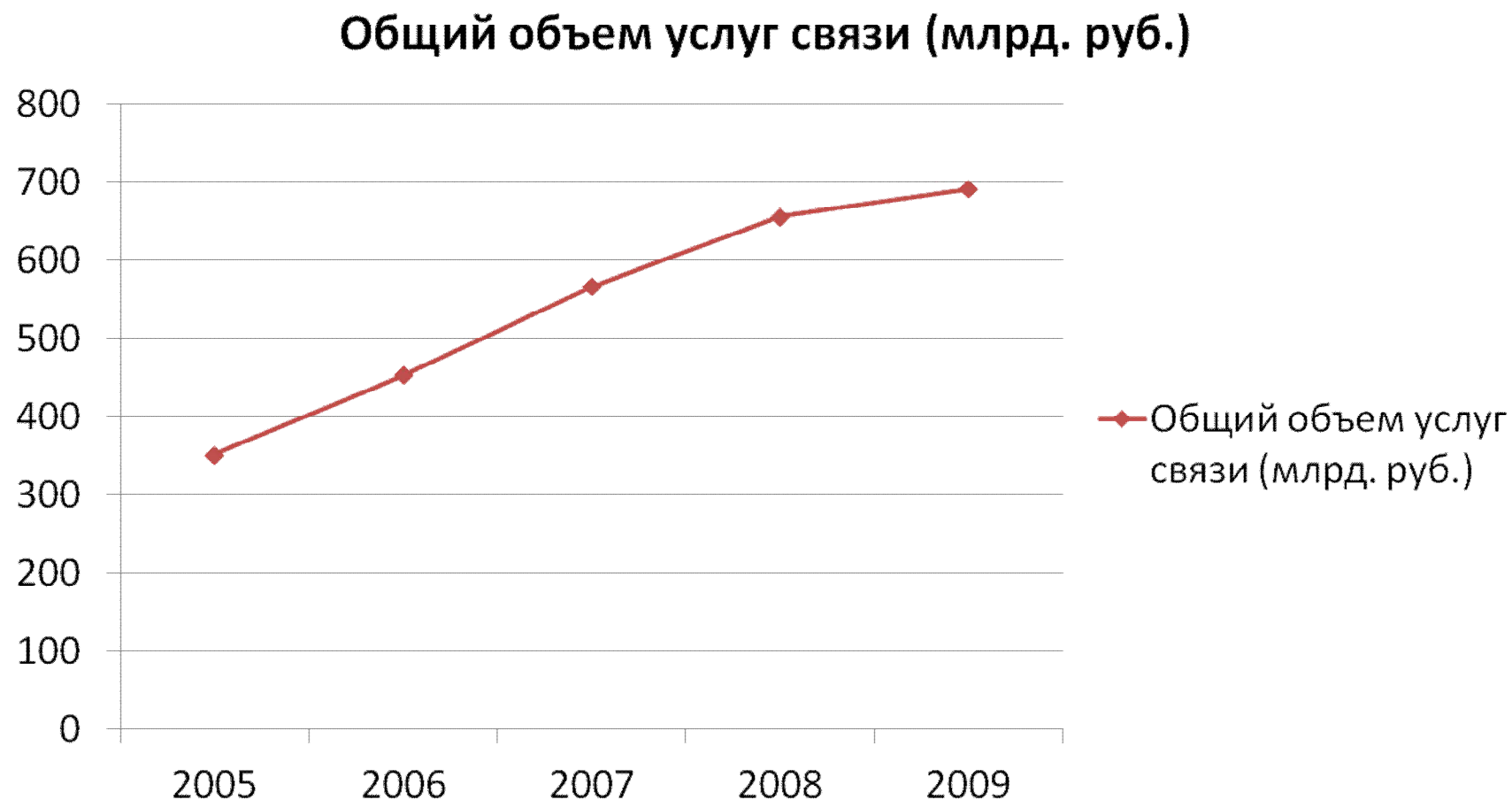
Российская отрасль мобильной СВЯЗИ

Бушмакин Кирилл
Загородная Марина
Мананникова Анна
Мнацаканьян Александр
Контorskая Гала
Риффель Элина
Захарченко Федор
Киргизов Николай

Картина отрасли: потенциал развития

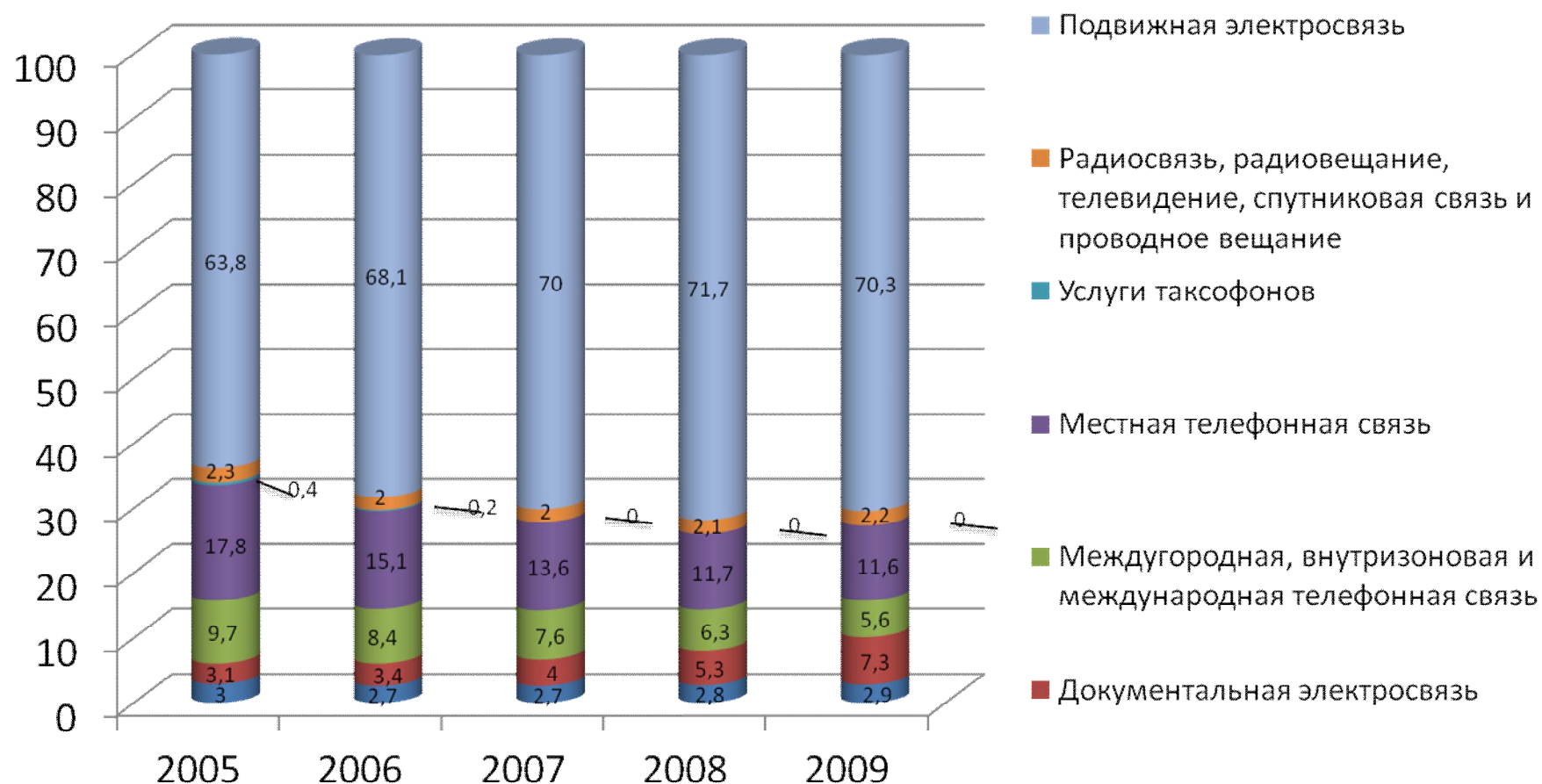
- Доля услуг связи в ВВП развитых стран – 7%, в России – 3.1% (за последние 5 лет существенно не менялась)
- Проникновение (кол-во линий на душу населения) в России:
мобильной связи -151% (2010 г)
- Доля дополнительных услуг -21% от выручки оператора в России, в Западной Европе – порядка 33%, в Японии – до 50%.

Структура расходов на связь в России



* Данные взяты с сайта Росстата: http://www.gks.ru/bgd/regl/b10_63/lssWWW.exe/Stg/06-04.htm

Структура расходов на связь в России

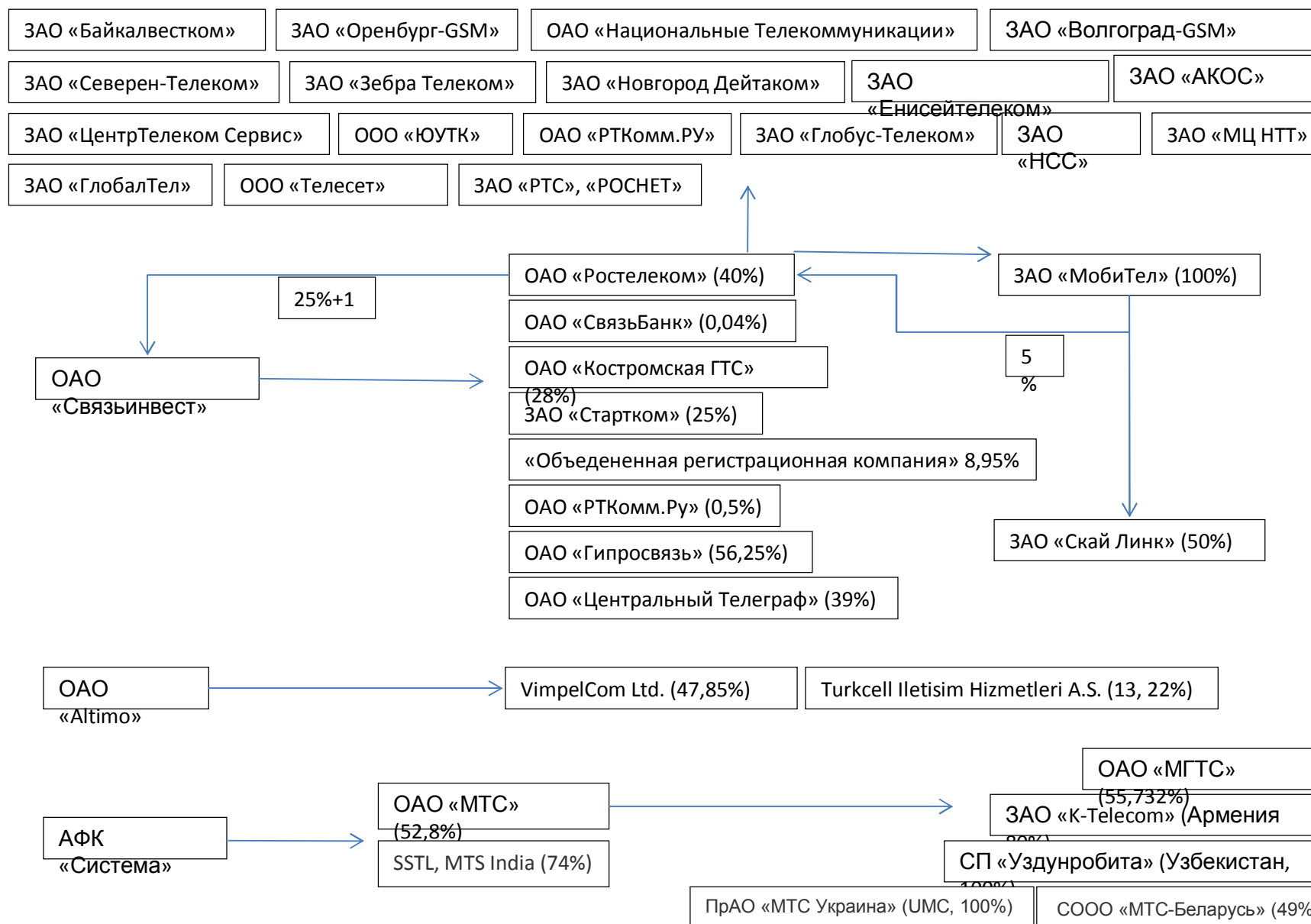


* Данные взяты с сайта Росстата: http://www.gks.ru/bgd/regl/b10_63/lssWWW.exe/Stg/06-04.htm

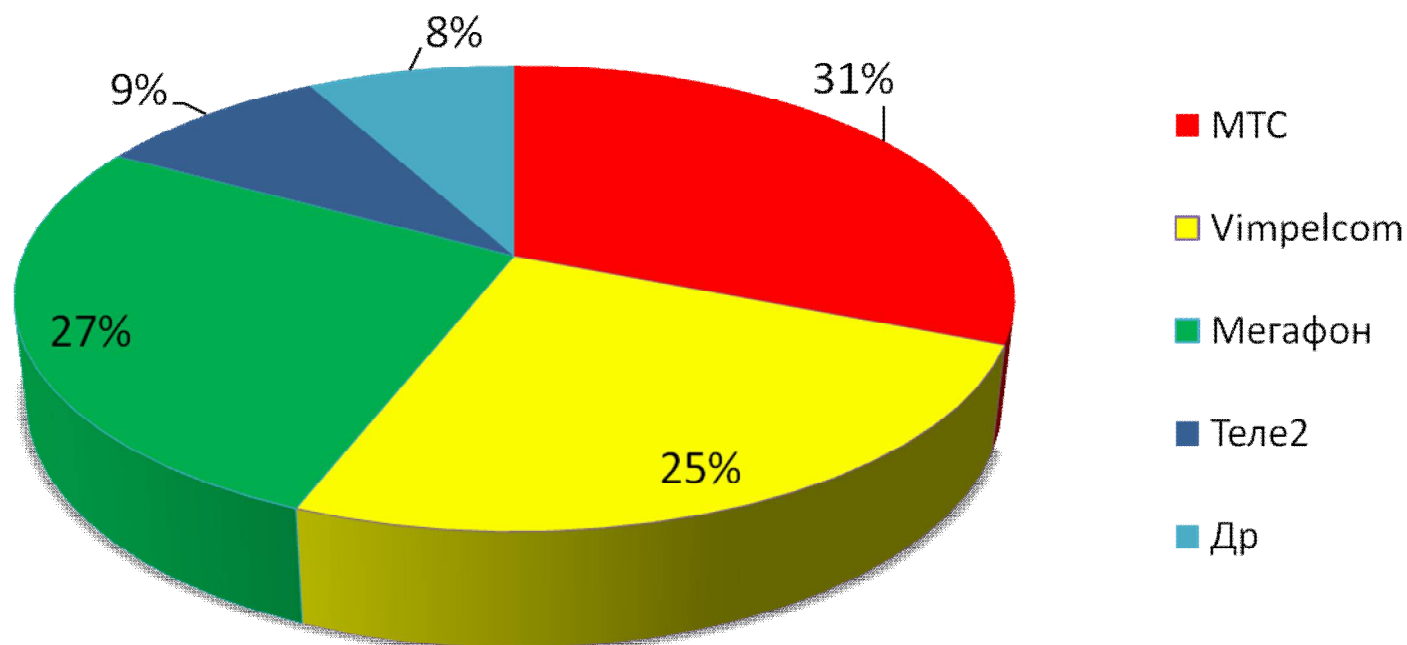
Основные игроки

Холдинг	Связьинвест	Altimo	АФК «Система»	AF Telecom
Год основания	18.09.1995	2005 год преемник «Альфа-Телеком»	1993	май 2007
Собственники	РФ(Росимущество) (75 % - 1) Ростелеком (25% + 1)	Михаил Фридман, Петр Авен, Глеб Фетисов, Герман Хан	Владимир Евтушенков(64,18 %), топ-менеджеры	Алишер Усманов
Основные направления деятельности	Управляющий холдинг. Услуги связи, передача данных, интернет, ISDN	Инвестиционная	Инвестиционная	Инвестиционная
Основные телекоммуникационные активы	Ростелеком (45,28%), МобилТел (100%), Центральный телеграф (51%), Гипросвязь (56,25%), КГТС (27,97%), ЗАО «Стартком» (25,1%)	VimpelCom Ltd (47,85%), Turkcell Iletisim Hizmetleri A.S. (13, 22%)	ОАО «МТС» (52,8%)	Мегафон(50%+1), Телекоминвест («Петер-сервис», «Вэб плас», «СПТ»)
Стратегический западный партнер	-	Telenor, Weather II Investments	-	TeliaSonera, First National Holding
Стратегические инвесторы и кредиторы	Сбербанк, ВЭБ, ВТБ	Альфа-Банк, ВЭБ	Сбербанк, ВЭБ, Газпромбанк	Сбербанк

Структура собственности



Доли рынка крупнейших операторов сотовой связи России, %



Источник: <http://www.ict-online.ru/news/n83912/>

Данные на 31.10.2011

Основные операторы

Оператор	МТС	Вымпелком	Мегафон	Теле 2	Ростелеком	Смартс
Кол-во абонентов, млн чел	106,07	100,3	64,6	20,6	12,95	2,5
Кол-во абонентов в России, млн чел	70,0	57	61,6	20,6	12,95	2,5
Выручка, млрд. руб.	236,4	207,4	242,6	11,4	77	2,1
Чистая прибыль, млрд. руб.	42	39,1	43,6	2,3	30,6	0,75
Рентабельность чистой прибыли	17,7%	18,8%	18%	20,3%	39,7%	35,7%
ARPU (руб)	273	330	311	234	n/a	113
Количество регионов присутствия	83	83	83	43	35	13
MOU (min)	269	243	289	257	n/a	110

Натуральные ресурсы

- Радиочастоты
- Стандарты связи и частотные диапазоны утверждаются международными организациями ITU и ISO
- Уровень проникновения на конец 2010 года достиг 151% , рынок находится на стадии стабилизации и прекращения роста
- Затраты на услуги мобильной связи в 2010 г. составили 740 млрд руб.

Технологии связи

- Преобладающий стандарт связи – (**GSM 900, DCS 1800, UMTS 2100, CDMA 450, 3G**) Присутствует во всех регионах. Проникновение сотовой связи в России – 151%
- Расширения стандартов – введение 4G, LTE, Wi Max
- Добавление **3G к GPRS/EDGE** как к технологиям пакетной передачи данных
- **M2M**– технология обмена данными по проводным и беспроводным сетям на базе GSM (сегмент B2B)
- Наиболее распространенный для России стандарт 3G – UMTS (развитие GSM), операторы видят будущее в **4G, LTE**
- Иные стандарты (CDMA, D-AMPS, NMT) вытеснены
- **Будущее мобильной связи в России – 3GPP LTE и 4G** – повышение скорости передачи данных, ее эффективности, снижение издержек

Физические активы

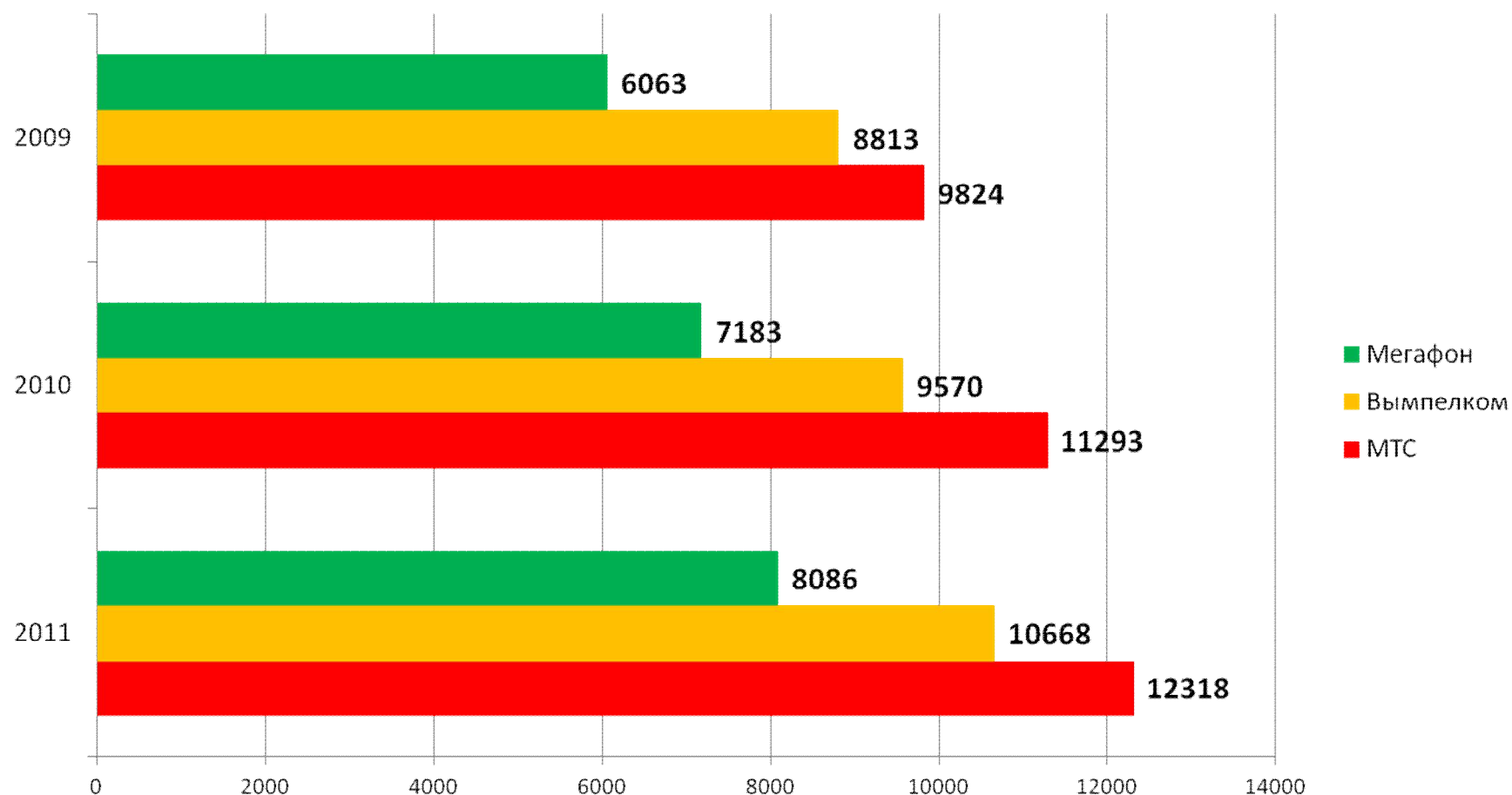
- Все крупные российские операторы мобильной связи – реальные (не MVNO)
- Самостоятельно строят сети и владеют всеми активами и участвуют в договорах аренды
- Инфраструктура сети
 - Передатчики (БС) и контроллеры
 - Коммутаторы
 - Транспортные и радиорелейные сети
- Сервисная инфраструктура
 - Офисы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

Финансовые ресурсы

- Крупные холдинги имеют дополнительные доходы от других видов бизнесов: мобильное телевидение, ШПД, фиксированная связь и пр.
- В период с 1998 год по 2011 стоимость средней минуты разговора по мобильному телефону уменьшилась в 17 раз, но доходы компаний значительно выросли за счет увеличения числа абонентов.
- Операторы «большой тройки» обладают несравненно большими финансовыми ресурсами чем другие игроки рынка
- Запуск сетей LTE требует больших финансовых вложений

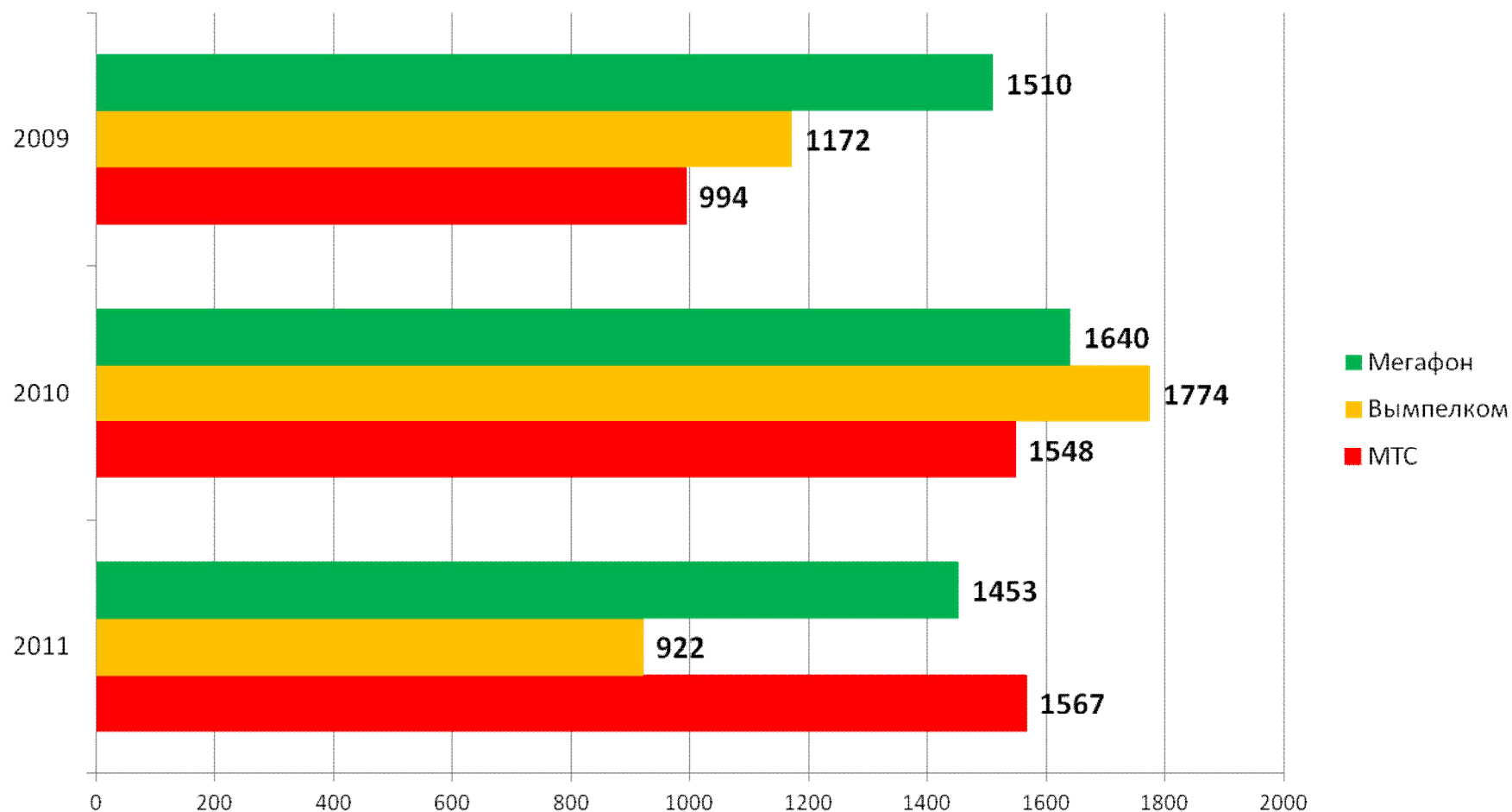
Финансы: выручка

Показатели выручки "большой тройки" рынка сотовой связи
(млн. долл. США)



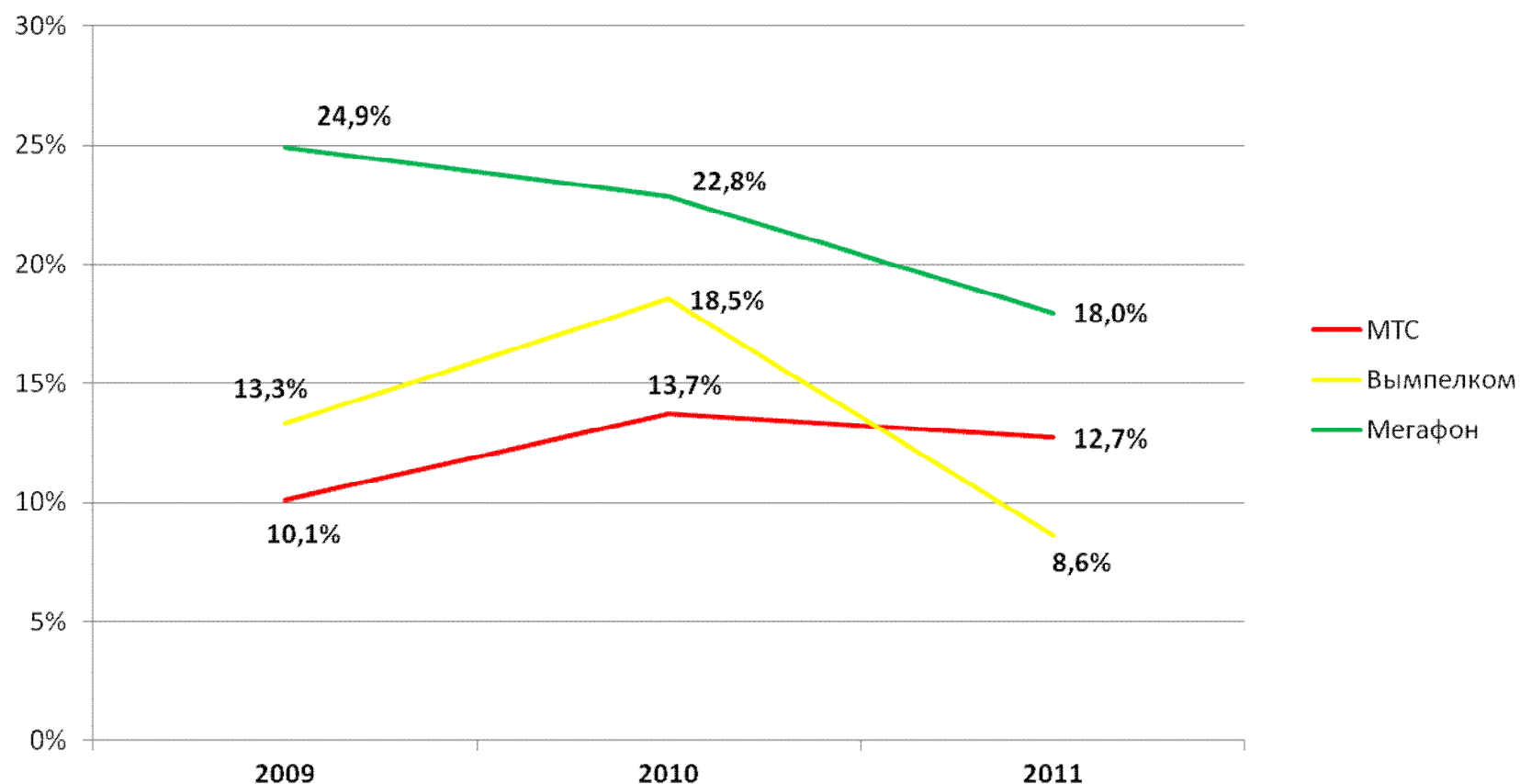
Финансы: прибыль

Показатели чистой прибыли "большой тройки" рынка сотовой связи (тыс. долл. США)

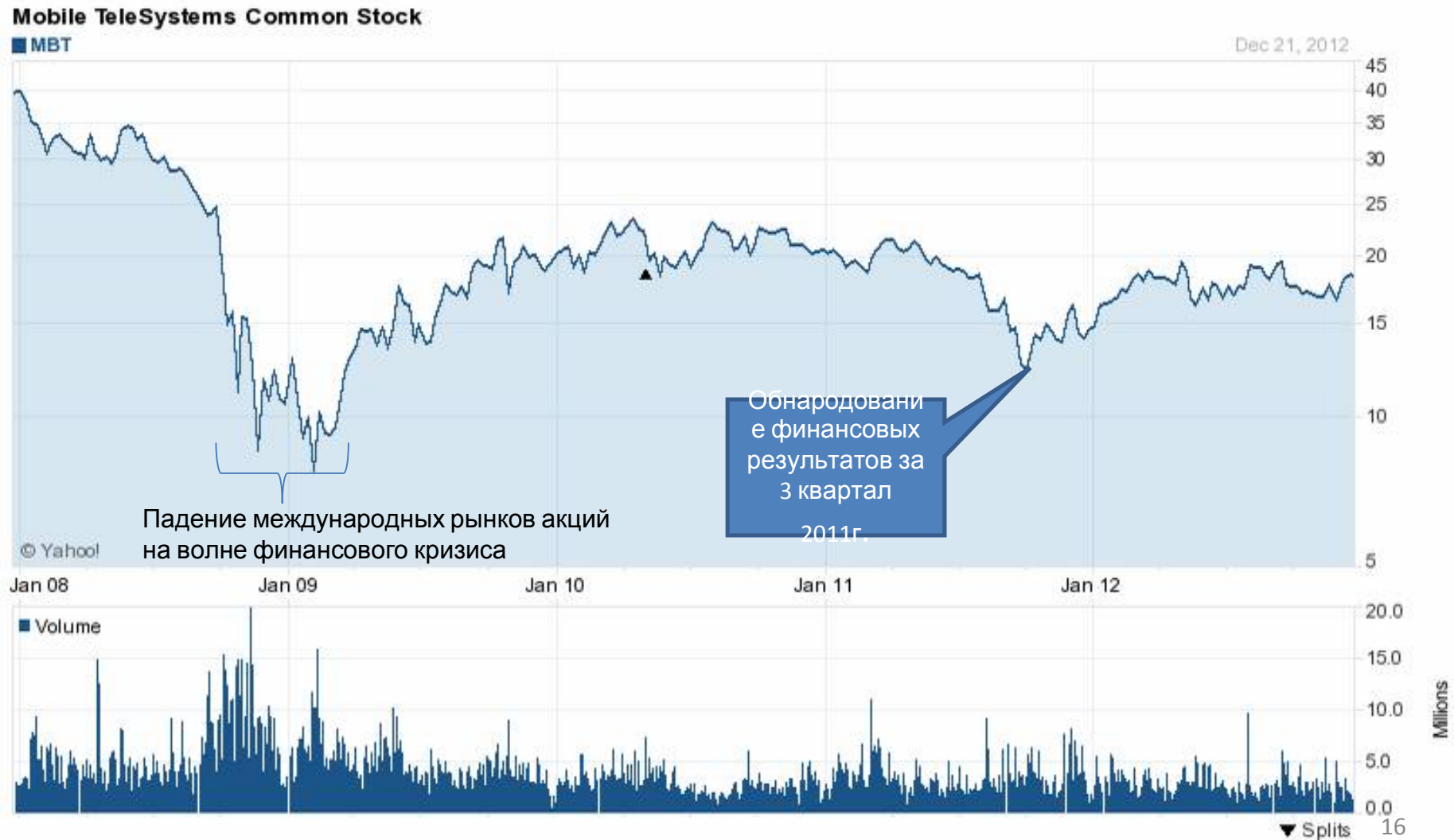


Финансы: рентабельность

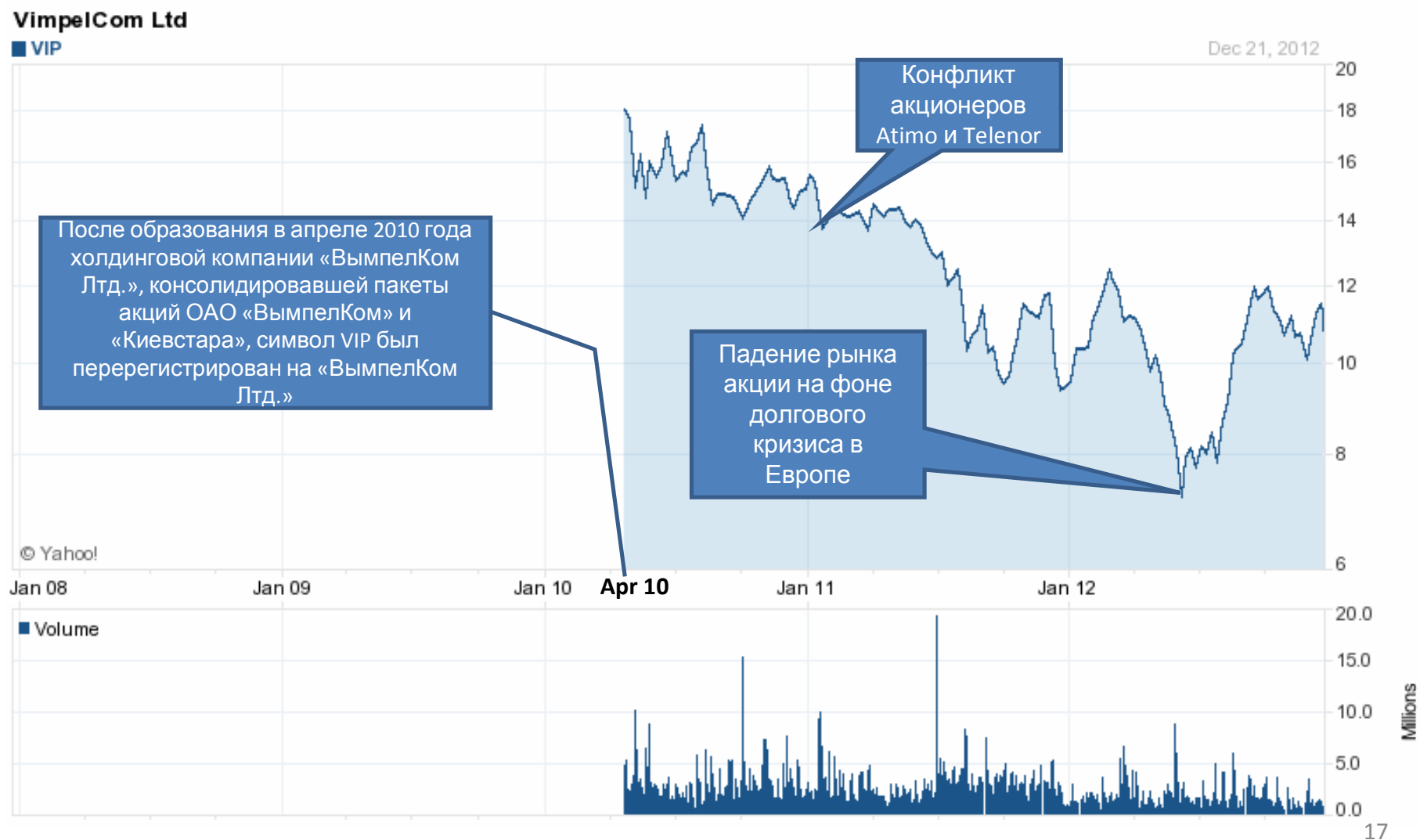
Показатели рентабельности чистой прибыли "большой тройки"
рынка сотовой связи (%)



Финансы: акции МТС



Финансы: акции VimpelCom Ltd



Финансы: акции Мегафон



Человеческие ресурсы

Высококласные российские и иностранные топ-менеджеры:

- Нарвская Ольга (Мегафон)
- Эрксон Ян (Мегафон)
- Хеккер Михаэль (МТС)
- Дубовсков Андрей (МТС)
- Кудряшов Антон (Вымпелком)
- Виклунд Кьерсти (Вымпелком)

Relational Assets

В сфере взаимоотношений с властными структурами у всех компаний за последнее время произошёл переход от крепких связей с органами власти к стратегическому взаимодействию в сфере развития средств связи:

- соглашения в сфере развития LTE сетей
- предоставление услуг мобильной связи органам власти

Strategic Imagination

Три основных игрока рынка мобильной связи имеют следующие стратегические приоритеты:

- Развитие собственной сети розничных продаж
- Развитие продуктов, не относящихся к мобильной связи
- Курс на интеграцию
- Повышение лояльности клиентов ввиду высокой насыщенности рынка

Специфика отрасли

- Существенное влияние государства на рынок мобильной связи через распределение прав на пользование частотным спектром посредством выдачи лицензий
- Рост рынков сопровождается быстрым технологическим развитием, появлением новых стандартов и технологий
- 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

Появление собственной розницы

МТС - первый оператор создавший сеть собственных розничных салонов.
Активно увеличивает их численность:

- 2010: 3517
- 2011: 4147



МегаФон:

- план на конец 2012: 1860
- план на 2013: +50-60
- доля в Евросети

Билайн

- ноябрь 2012: 220
- план на конец 2012: 400
- план на 2013: увеличить в количество еще в 2-2,5 раз
- считает для себя оптимумом: 800-1000 салонов
- Ноу-хау от Билайн
- Доля в Евросети

Динамика развития фирменной сети МегаФона



Первые шаги в поиске новых идей

Мегалабс – необычный для российского рынка сотовой связи гибрид R&D-центра и внутрикорпоративного инкубатора.

«На Западе рынок сотовой связи падает, у нас пока растет, да и то в основном за счет передачи данных. Надо искать новые идеи.

«МегаФон» - большая компания с устоявшейся моделью рассмотрения решений.

В «Мегалабс» ***решения станут приниматься быстрее, запускать новые проекты станет проще*** .

Виталий Стародубов
(Директор по операционной деятельности «Мегалабс»)

Новый оператор, старый номер?

- Новый закон об отмене «мобильного рабства» может изменить расклад сил на рынке
- Как удержать абонентов?

Ключевые изменения в будущем

- Развитие сетей четвертого поколения по технологии LTE. Соответствующие лицензии недавно получили операторы "большой четверки" ("Ростелеком" , МТС , "Мегафон" и "Вымпелком"). По условиям лицензий, "большая четверка" должна приступить к оказанию услуг с 1 июня 2013 года, а полноценно сети должны заработать в 2019 году.
- Введение услуги сохранения номера при смене оператора (MNP) и отмена национального роуминга.

10 основных проблем в теории и практике стратегического менеджмента

Было...

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 ²⁷

Рациональное мышление / Творческое мышление

Проблема	Рациональное мышление	Творческое мышление
Упор на	Логику	Творчество
Когнитивный стиль	Аналитический	Интуитивный
Доводы опираются на	Формальные, установленные правила	Неформальные, «гибкие» правила
Направление рассуждений	Снизу вверх	Растекающиеся
Особая ценность признается за	Стройность и строгость	Неожиданность и полет фантазии
Рассуждениям мешают	Неполная информация	Приверженность существующим идеям
Предположение о реальности	Объективная, часто познаваемая	Субъективная, частично создаваемая
Решения основаны на	Расчетах	Суждениях
Метафора	Стратегия как наука	Стратегия как искусство

Планирование / Инкрементализм

Проблема	Планирование	Инкрементализм
Упор на...	Свободу	Вынужденность
Сущность стратегий	Сознательно разрабатываемая	Постепенно заостряемая
Природа формирования стратегии	Разработка	Находка
Смысл процесса формирования стратегии	Формально структурированный согласованный	Неструктурированная и фрагментарная
Этапы формирования стратегии	Сначала думай потом действуй	Взаимопроникновение мышления и деяний
Стратегии воспринимаются как	Система решений (план)	Система действий (поведение)
Система принятия решений	Иерархическая (основанная на власти)	Политическая (основанная на могуществе)
Процесс принятия решений основывается на	Оптимальном распределении ресурсов и координация действий	Экспериментирование и параллельное действие
Взгляд на будущее развитие событий	Прогноз и предвидение	Частично неизвестно и непредсказуемо
Отношение к будущему развитию событий	Принимать на себя обязательства, готовиться к будущему	Избегать брать на себя обязательства, оберегать свободу и сохранять гибкость
Внедрение основано на...	Программирование (организационная эффективность)	Обучение (организационное развитие)
Стратегические изменения	Внедряемые сверху вниз	Требуется глубоких культурных и когнитивных перемен

Внезапное изменение / Постепенное изменение

Проблема	Внезапное изменение	Постепенное изменение
Основано на...	Революции	Эволюции
Стратегическое изменение как	Взрывная инновация	Непрерывное улучшение
Процесс стратегических изменений	Креативное разрушение	Органичная адаптация
Размах изменений	Радикальные, всеобщие и драматичные	Умеренные, местные и недраматичные
Темп изменений	Резкие толчки	Равномерное поступательное движение
Фундаментальные изменения требуют	Внезапная ломка «статуса-кво»	Постоянное обучение и гибкость
Реакция на возмущения во внешней среде	Шоковая терапия	Последовательная «подгонка»
Представления об организационных кризисах	Под давлением все материалы становятся пластичными	«На холоде все леденеет»
Динамика долгосрочных изменений	Чередующиеся стабильное и нестабильное состояние	Перманентная перестройка
Тип долгосрочных изменений	Равновесие с острыми точками перелома	Плавное развитие

Снаружи внутрь/Изнутри наружу

Проблема	Снаружи внутрь	Изнутри наружу
Упор на ...	Рынок	Ресурсы
Ориентация	Рыночно-/отраслево ориентированные	Ориентировано на ресурсы
Точка отсчета	Структура рынка/ отрасли	Структура ресурсов фирмы
Сопряженность через	Приспособление к окружению	Приспособление окружения
Стратегический фокус	Достижение преимущественного положения на рынке	«Заполучение» уникальных ресурсов
Стратегические действия	Позиционирование на рынке/ в отрасли	Развитие ресурсной базы
Тактические действия	«Заполучение» необходимых ресурсов	Вход и позиционирование в отрасли
Оружие конкуренции	Способность торговаться, барьеры перехода	Превосходство ресурсов, барьеры имитации

Набор бизнесов / Корневые компетенции

Проблема	Набор бизнесов	Корневые компетенции
Упор на...	Приспособляемость через синергию	Синергия через приспособляемость
Тип конкуренции	Фирмы конкурируют внутри бизнесов	Корпорации конкурируют поверх бизнесов
Конкурентные стратегии	На уровне бизнеса	На корпоративном уровне
Принцип построения корпорации	Потенциально несвязанная (диверсификация)	Общая база компетенций (фокусирование)
Ключевые факторы успеха	Приспособляемость к спросу бизнесов	Усиление компетенций
Синергия	Оптимизация денежных потоков	Быстрое построение компетенций
Главная задача корпоративного центра	Распределение капитала между стратегическими бизнес единицами (СБЕ)	Развитие компетенций и их внедрение
Положение бизнес единицы	Автономная (независимая)	Высоко интегрированная (зависимая)
Координация между СБЕ	Низкая, случайная	Высокая, структурированная
Стиль корпоративного контроля	Установление финансовых ориентиров	Совместное развитие стратегий
Диверсификация	Просто захватить	Тяжело интегрировать

Дискретная организация / Встроенная организация

Проблема организации	Дискретная организация	Встроенная
Упор на... конкуренцию	Конкуренцию через кооперацию	Кооперация через
Структура окружения	Дискретные организации (разрозненные)	Встроенные организации (объединены в сеть)
Границы фирмы	Определены	Размыты
Предпочтительное положение	Независимая организация	Сетевая зависимость
Результат взаимодействия	Преимущественно нулевой результат (выигрыш/проигрыш)	Часто положительный результат (выигрыш/выигрыш)
Источник превосходства	Способность торговаться, настоять на своем	Специализация и координация
Согласование стратегий отдельных фирм	Нет	Есть
Сотрудничество (партнерство)	Редко (тактическое)	Продолжительное (стратегическое)
Основа сотрудничества	Сила и расчет	Доверие и взаимность
Структура сотрудничества	Ограниченная, четко определенная, основанная на контрактах	Широкая, открытая, основана на взаимодействии

Эволюция отрасли / Создание отрасли

Проблема	Эволюция отрасли	Создание отрасли
Упор на...	Согласованность	Выбор
Отраслевые изменения	Неконтролируемый эволюционный процесс	Контролируемый созидательный процесс
Динамика изменений	Среда определяет	Фирма создает тип фирмы «подходящую» среду
Успех фирмы зависит от	Соответствия потребностям отрасли	Умения манипулировать спросом в отрасли
Отраслевая «податливость»	Низкая, медленная	Высокая, быстрая
Значимость нормативов	«Играй по правилам» (адаптация)	«Сам устанавливай правила» (инновации)
Рентабельность фирмы	Зависит от отрасли	Зависит от фирмы
Точка зрения	Детерминизм	Волонтаризм

Стоимость для учредителей / Ценности для участников

Проблема	Стоимость для акционеров	Ценности соучастников
Упор на....	Рентабельность	Ответственность
Организация видится как	Инструмент обслуживания собственников	Семья, обслуживающая своих членов
Мерило успеха	Цена акций и размер дивидендов	Удовлетворенность соучастников
Основная трудность	Заставить наемников следовать интересам владельцев	Балансирование интересов различных соучастников
Корпорация управляется через	Внешних директоров, с большими пакетами акций	Представителями соучастников
Отношения с клиентом	Средство	И цель и средство
Социальная ответственность	Индивидуальная	Солидарная - индивидуум и организация в целом
Служение обществу	Преследование собственного интереса (экономической объективности)	Преследование достигается через согласовывание коллективных интересов (экономический симбиоз)

Глобальная конвергенция / Международное разнообразие

Проблема	Глобальная конвергенция	Международное разнообразие
Упор на	Глобализацию через локализацию	Локализацию через глобализацию
Международное разнообразие	Увеличение однообразия	Сохранение разнообразия
Международные связи	Растущая интеграция	Сохранение фрагментарности
Основные движущие силы	Технология и коммуникации	Культурная и институциональная инерция
Разнообразие и фрагментация	Дорого, надо постараться избежать	Избежать невозможно, должно быть использовано на благо фирмы
Стратегический фокус	Глобальная эффективность	Локальная приспособляемость
Организационные предпочтения	Если не стандартизация, то централизация	Если не адаптация, то децентрализация
Инновационный процесс	Централизованный для всего мира	Использующий местные находки
Организационная структура	Глобальная (централизованная)	Переменная (глобально сетевая)

Организационное лидерство / Организационная динамика

Проблема	Организационное лидерство	Организационная динамика
Упор на	Контроль	Хаос
Организационные изменения	Контролируемый созидательный процесс	Неконтролируемый эволюционный процесс
Процесс изменений	Лидер управляет поведением	Стиль поведения задают предыдущие события
Детерминанты изменений	Видение и навыки лидера	Политическая, культурная и образовательная динамика
Форма изменений	Сверху вниз, механическая	Интерактивная
«Податливость организации»	Высокая, быстрая	Низкая, медленная
Направление адаптации	Структура следует стратегии	Стратегия зависит от структуры
Значимость нормативов	Стратегия, затем организация	Стратегия и организация взаимосвязаны
Точка зрения	Волонтаризм	Детерминизм

10 основных проблем в теории и практике стратегического менеджмента ...Стало

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		Хаотичный контроль
Международный контекст	Глобализация	←	Локализация
Цели организации	Рентабельность	←	Ответственность