



ВЛАДИМИР ПЕТРОВИЧ ЕВТУШЕНКОВ

Основатель Акционерной финансовой корпорации «Система»

Есть много инвесторов, которые просто покупают крупный пакет акций и кладут его на полку. Мы не такие инвесторы. Во все активы мы заходим как управляющие, которые умеют создавать новую стоимость и которым нравится это делать. Почти все наши компании стали известными брендами в наших руках и сегодня являются лидерами в своих сегментах. Уверен, что опыт поиска и реализации механизмов роста этих бизнесов полезно изучать будущим и действующим менеджерам.

Наша Корпорация работает более чем в двадцати различных индустриях. С одной стороны, мы испытываем постоянную потребность в компетентных специалистах для решения сложных задач в разных направлениях и отраслях, с другой — мы готовы и считаем необходимым делиться накопленным опытом с бизнес-сообществом. И мы готовы прямо обсуждать реальные кейсы компаний в кругу профессиональных и заинтересованных людей. Это новая форма сотрудничества, которая активно должна использоваться в обучении для смещения акцента в более прикладную сферу. Также это дает нам возможность получать необходимую обратную связь, так как мы находимся в постоянном поиске новых форматов и бизнес-идей.

Взаимодействие с Высшей школой бизнеса ВШЭ стало еще одним важным звеном нашей инновационной и образовательной инфраструктуры.



СОДЕРЖАНИЕ

Введение от ВЫСШЕЙ ШКОЛЫ БИЗНЕСА НИУ ВШЭ.....	6
Введение от АФК «СИСТЕМА».....	8
МТС НА ПУТИ К ФОРМИРОВАНИЮ ЭКОСИСТЕМЫ	
<i>О. А. Кусраева, О. В. Мондрус, А. А. Дубовсков</i>	11
МАРКЕТПЛЕЙС OZON В БОРЬБЕ ЗА РЫНОК ЭЛЕКТРОННОЙ КОММЕРЦИИ В РОССИИ	
<i>В. А. Ребязина, А. Г. Старков</i>	45
АНАЛИЗ ЭКСПОРТНОЙ СТРАТЕГИИ «СЕГЕЖА ГРУПП»	
<i>А. В. Лебедев</i>	81
СЕТЬ КЛИНИК «МЕДСИ» СОЗДАЕТ ЦИФРОВОГО «ПАРТНЕРА ПО ЗДОРОВЬЮ»	
<i>Д. В. Муравский</i>	119
АГРОХОЛДИНГ «СТЕПЬ» ЗАПУСКАЕТ БРЕНД ЖАРЕННЫХ СЕМЕЧЕК	
<i>О. А. Кусраева, П. В. Волощук, А. С. Плигин</i>	143
ВЫБОР СТРАТЕГИИ РОСТА ДЛЯ «БИННОФАРМ ГРУПП»	
<i>Д. Е. Климанов</i>	177
«ДЕТСКИЙ МИР»: СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРОЕКТЫ НА ПУТИ К РЫНОЧНОМУ ЛИДЕРСТВУ	
<i>А. Г. Рожков</i>	199

ВВЕДЕНИЕ ОТ ВЫСШЕЙ ШКОЛЫ БИЗНЕСА НИУ ВШЭ

Перед вами сборник учебных кейсов, который будет весьма полезен для профессионального развития как начинающих, так и опытных менеджеров. Эта книга — совместный проект АФК «Система» и Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ — первый пример партнерства лидеров российской экономики и бизнес-образования в создании коллекции оригинальных учебно-методических материалов для подготовки высококвалифицированных управленческих кадров. Уникальность данной серии кейсов, написанных преподавателями Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ, также в том, что все они полноформатные, созданные на первичных материалах и позволяют учиться на опыте ведущих отечественных компаний.

Кейс-метод, состоящий в анализе и обсуждении в аудитории ситуаций из реальной практики бизнеса, является одной из традиционных и отличительных особенностей качественного бизнес-образования в современном мире, поскольку он предназначен для развития ключевого навыка любого менеджера — принятия управленческих решений в условиях неопределенности. Вместе с тем перечень публично доступных учебных кейсов по российским компаниям пока очень скуден. Во многом их дефицит связан с пока недостаточным развитием в большинстве бизнес-школ страны как специальных компетенций в разработке этих учебно-методических материалов, так и системных связей с компаниями как важнейшего условия их открытости для создания учебных кейсов на данных об их бизнесах. Мы в Высшей школе бизнеса НИУ ВШЭ создали Национальный ресурсный центр учебных кейсов для расширения пула собственных преподавателей, создающих учебные кейсы, для формирования и апгрейда этих умений у коллег из других вузов и бизнес-школ, а также для создания общероссийской библиотеки кейсов на материалах российских компаний.

Наш проект с АФК «Система» включал разработку преподавателями Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ семи учебных кейсов на основе исследования реальных управленческих практик и процессов принятия решений в компаниях группы АФК «Система». Все эти кейсы посвящены центральному вызову для руководителей любой компании — выработке и реализации эффективных механизмов роста. Поэтому несмотря на то, что эти кейсы были разработаны в 2021 году, до того как российский бизнес столкнулся с беспрецедентными санкционными ограничениями, проблематика сборника в определенном смысле стала в новых условиях еще более актуальной.

Семь компаний, истории которых легли в основу кейсов, являются лидерами в различных секторах экономики России: телекоммуникации (МТС), электронная коммерция (Ozon), деревообработка («Сегежа Групп»), медицинские услуги (ГК «МЕДСИ»), агропромышленный комплекс (агрохолдинг «СТЕПЬ»), фармацевтический сектор («Биннофарм Групп») и ритейл (ГК «Детский мир»). Подготовка кейсов предполагала глубокое погружение авторов в специфику бизнеса компаний: анализ бизнес-модели, проведение глубинных интервью с топ-менеджерами, анализ предоставленных компаниями данных. Таким образом, для читателей знакомство с текстами кей-

сов будет уникальной возможностью увидеть внутренние процессы глазами лиц, принимающих решения.

В современном бизнес-образовании используются различные форматы учебных кейсов: как классические текстовые кейсы разного размера, так и современные варианты — видео- и аудиокейсы, симуляторы, «живые» кейсы. В рамках проекта мы приняли решение разработать полноформатные, так называемые «гарвардские», кейсы. Особенность данного формата — относительно большой объем текста, что дает возможность включить важную контекстуальную информацию о состоянии внешней и внутренней среды компаний и сделать учебные кейсы более универсальными в использовании. В ходе учебного процесса проблемную ситуацию каждого кейса можно обсуждать с точки зрения разных предметных областей менеджмента, что позволяет преподавателю выбирать различные сценарии обсуждения в зависимости от учебных задач. Кейсы сборника можно применять при обсуждении проблематики общего и стратегического менеджмента, маркетинга и бренд-менеджмента, международного бизнеса и организационного поведения. Все кейсы могут быть использованы в программах разного уровня бизнес-образования: от бакалавриата и магистратуры до MBA/EMBA и корпоративных программ развития руководителей.

Целевая аудитория сборника — преподаватели управленческих и экономических дисциплин, работающих в вузах, бизнес-школах и корпоративных университетах. Все семь учебных кейсов, вошедших в сборник, сопровождаются методическими указаниями по их использованию в процессе преподавания. Эти указания разработаны по международным стандартам и базируются на результатах пройденной апробации кейсов в аудиториях Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ. Методические указания помогут преподавателям понять учебные цели каждого кейса и ознакомиться со стратегиями преподавания: определить перечень и последовательность вопросов для обсуждения, познакомиться со сценариями ведения дискуссии, планами занятий и их адаптацией под аудитории различного уровня управленческой зрелости, теоретической подготовки и целей образовательной программы.

Позвольте выразить глубокую признательность руководству группы АФК «Система» и компаний, принявших участие в проекте, за возможность совместной разработки полномасштабных учебных кейсов на первичных материалах этих компаний — лидеров российского бизнеса, финансовую поддержку проекта и высокую заинтересованность в обеспечении международного уровня качества отечественного бизнес-образования.

Получить доступ к полному комплекту материалов — тексту кейса и тексту методических рекомендаций для преподавателей — можно на странице проекта по адресу <https://gsb.hse.ru/afkcases> или обратившись в Национальный ресурсный центр учебных кейсов ВШБ по электронной почте cases@hse.ru.

Желаю вам увлекательного изучения этих кейсов управления ростом ведущих российских компаний и продуктивных дискуссий на основе их материалов!

*Валерий Катькало,
Директор Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ*

ВВЕДЕНИЕ ОТ АФК «СИСТЕМА»

Одним из главных трендов будущего становится непрерывное обучение в течение жизни. Однако классическое образование зачастую не успевает за изменениями на рынке труда и не соответствует запросам компаний и обучаемых. Поэтому корпорации объединяют усилия с университетами — создают совместные образовательные программы и продукты на стыке опыта практикующих специалистов из различных областей бизнеса и педагогов с многолетним опытом преподавания.

Такая комбинация помогает не отставать от быстро развивающихся технологий, преодолеть пропасть между теоретическими данными и реальными кейсами — уже успешно реализованными или теми, для которых только предстоит выбрать вектор дальнейшего развития, — и обучать актуальным знаниям, с которыми сразу можно выйти на рынок.

Перед вами сборник кейсов. В его основе реальные бизнес-задачи по исследованию и поиску наилучших решений для российских бизнесов — компаний из инвестиционного портфеля АФК «Система». Уже почти 30 лет Корпорация занимается бизнесом. За это время был накоплен уникальный опыт в самых разных сферах. И сегодня мы готовы делиться своей экспертизой, чтобы помочь другим более точно ориентироваться в окружающем мире. Мы верим, что опыт, который есть у Корпорации, поможет исследовать новые ниши, получить знания, сформировать и проверить гипотезы для развития, основываясь на реальных ситуациях и данных успешного бизнеса, находящегося в непрерывном развитии.

Компании редко говорят об истинных причинах и предпосылках тех или иных ситуаций. На поверхности, как правило, только результаты, а методы решения остаются за скобками. Но мы постарались описать действительную картину происходящего, чтобы дать возможность студентам, компаниям и всей заинтересованной аудитории исследовать наши кейсы и найти наилучшие решения. Накопленный опыт работы с данными и ситуациями поможет подготовиться к реальным задачам, когда они возникнут. Так, римский философ, поэт и государственный деятель Сенека считал, что удача — это то, что происходит, когда подготовка встречает возможность.

Метод кейсов — интенсивная образовательная технология. Он ориентирован на сотрудничество и деловое партнерство, предполагает как индивидуальную, так и групповую работу. Этот сборник призван помочь в формировании игротехнической компетенции преподавателей и студентов, показать многообразие возможностей и перспектив при внедрении в систему образования метода кейсов и донести опыт российских компаний до разных уголков нашей страны. Это очень важная составляющая процесса обучения, поэтому хочется, чтобы как можно больше студентов и слушателей пробовали изучать научные дисциплины через призму реальных ситуаций.

В основе работы с кейсами — анализ ситуации, понимание стратегии, возможностей и подбор решений, при которых события могут развиваться вариативно, складываться в разные пазлы. Благодаря неожиданному повороту событий компании процветают или стагнируют, становятся лидерами рынков или в конечном итоге прекращают свое существование.

Здесь вы не встретите искусственных, теоретически смоделированных историй. В основе кейсов задачи, которые решают российские компании в различных отраслях: медицине, телекоме, аграрной сфере, фармацевтике, лесопереработке, ритейле.

Героям кейсов, топ-менеджерам крупных компаний, приходится постоянно адаптироваться к меняющимся условиям рынка и искать нетривиальные решения, которые помогут бизнесу успешно развиваться. Эта работа невозможна без комплексного анализа ситуации, формулирования гипотезы, определения наиболее эффективных мер, которые помогут решить поставленную задачу, и, конечно, без построения финансовой модели. Так, например, вместе с Мариной, протагонистом одного из кейсов, вы сможете проделать весь путь по запуску на рынок нового продукта, увидеть, как разрабатывают дистрибуционную и коммуникационную стратегию нового бренда.

Хороший кейс учит искать нетривиальные подходы, поскольку не имеет единственно правильного решения. В реальном бизнесе всегда есть пять или шесть способов решить проблему. И хотя для каждой ситуации существует классическое решение, это вовсе не значит, что именно оно будет оптимальным: «Можно принять хорошее решение, а его результаты приведут к плохим последствиям. Можно принять решение, которое все вокруг считают неудачным, но именно оно приведет вас к нужным результатам» (Питер Экман).

Важно помнить, что для принятия управленческого решения нужно не только владеть специальными инструментами, например умением анализировать маркетинговые исследования, обзоры отраслевых рынков, но и уметь оперативно находить нужную информацию во всех возможных источниках, критически оценивать ее, иметь широкий кругозор и творчески подходить к задаче.

Издание сборника – дело совместных усилий с Высшей школой бизнеса ВШЭ. Нам посчастливилось собрать коллектив талантливых людей из группы компаний АФК «Система», которые вложили в этот проект свое время, делились знаниями, опытом, помогли собирать и структурировать материалы. А еще активно участвовали в процессе обсуждения кейсов и давали полезную обратную связь.

Хочу поблагодарить руководителей и команды МТС, Ozon, «Сегежа Групп», ГК «МЕДСИ», агрохолдинга «СТЕПЬ», «Биннофарм Групп» и ГК «Детский мир» за неоценимый вклад в создание кейса каждой из компаний, в том числе:

– Вячеслава Николаева, президента МТС, а также Андрея Дубовскова, президента МТС в 2011–2018 гг., президента и председателя Правления АФК «Система» в 2018–2020 гг.;

– Александра Шульгина, генерального директора группы компаний Ozon в 2017–2022 гг. и представителей текущей команды топ-менеджмента;

– Михаила Шамолина, президента «Сегежа Групп», также возглавлявшего МТС (2008–2011 гг.) и АФК «Система» (2011–2018 гг.);

– Елену Брусилову, президента ГК «МЕДСИ»;

– Андрея Недужко, генерального директора агрохолдинга «СТЕПЬ»;

– Рустема Муратова, генерального директора «Биннофарм Групп»;

– Марию Давыдову, генерального директора ГК «Детский мир» (в 2013–2020 году – коммерческий директор компании).

Надеюсь, что работа с материалами этого сборника будет для вас плодотворной и интересной.

Желаю вам успеха!

*Светлана Матвеева,
Вице-президент по управлению персоналом АФК «Система»*



МТС НА ПУТИ К ФОРМИРОВАНИЮ ЭКОСИСТЕМЫ

Ольга Кусраева
Ольга Мондрус
Андрей Дубовсков

При участии Вячеслава Николаева,
президента МТС



ДЛЯ ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ
доступны методические указания
по использованию данного учебного
кейса в образовательном процессе:
<https://gsb.hse.ru/afkcases>



В 2015 году Андрей, герой кейса, президент МТС, выступает с инициативой запустить в России новый тарифный план, который раньше уже показал высокие результаты в одной из соседних стран. По мнению Андрея, такой тарифный план позволит МТС сохранить лидерские позиции на российском рынке и отстроиться от конкурентов за счет дифференцирующих преимуществ. Но большая часть российской команды МТС скептически отнеслась к инициативе. Андрею необходимо обосновать свое предложение, чтобы переубедить коллег.

АВТОРЫ



**ОЛЬГА
АНАТОЛЬЕВНА
КУСРАЕВА**

кандидат наук
по менеджменту, доцент
департамента маркетинга
Высшей школы бизнеса ВШЭ



**ОЛЬГА
ВЛАДИМИРОВНА
МОНДРУС**

кандидат наук
по менеджменту,
доцент департамента
организационного
поведения и управления
человеческими ресурсами
Высшей школы бизнеса ВШЭ



**АНДРЕЙ
АНАТОЛЬЕВИЧ
ДУБОВСКОВ**

президент и председатель
правления МТС
в 2011–2018 гг.,
президент и председатель
правления АФК «Система»
в 2018–2020 гг.

ОБЛАСТИ ПРИМЕНЕНИЯ

Учебный кейс может быть использован при обсуждении следующих тем: управление продуктовым портфелем, разработка ценностного предложения, конкурентные преимущества, формирование экосистемы, рынок сотовой связи.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

Учебный кейс «МТС на пути к формированию экосистемы» зарегистрирован в Национальном ресурсном центре учебных кейсов Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ (регистрационный номер 0021-1-1) и снабжен дополнительными материалами для преподавателей, включая методические указания по использованию кейса (регистрационный номер 0021-1-2).

Учебный кейс предназначен для обсуждения во время занятий и не ставит целью оценку управленческих практик и решений, описанных в нем. Некоторые данные, а также имена, упоминающиеся в тексте учебного кейса, были изменены авторами с целью сохранения конфиденциальности.

По вопросам использования учебного кейса и получения доступа к методическим указаниям для преподавателей просьба обращаться по адресу электронной почты: cases@hse.ru или через форму обратной связи на странице проекта: <https://gsb.hse.ru/afkcases>

Начало 2011 года выдалось довольно интересным. Продажи смартфонов впервые превысили продажи персональных компьютеров. Более 90% населения мира получили доступ к сотовой связи. Из более 5,3 млрд контрактов на сотовую связь 940 млн относятся к контрактам на услуги сотовой связи третьего поколения (3G). Телефоны Nokia — по-прежнему самые покупаемые мобильные телефоны в России. «Большая тройка» рынка услуг сотовой связи — все еще тройка и продолжает вести борьбу за каждого отдельного клиента, а ведущая деловая газета России публикует материал о том, что «Мегафон» не выполнил поставленной три года назад задачи.

Для МТС это означает, что никто из конкурентов не только не собирается сбавлять позиции, но и нацелен на агрессивный захват рынка. И хотя в статье подчеркивается, что МТС «сумел удерживать лидерские позиции на рынке сотовой связи в России», слово «сумел» является громким колоколом, что необходимо найти и внедрить новые способы дифференциации. И чем скорее, тем лучше.

5 марта 2020 года. В Москве пасмурно, но все-таки уже весна. Город устал от хо-

лода, хочется тепла и солнца, а «сердца требуют перемен». Андрей Дубовсков, решением совета директоров от 4 марта 2011 года избранный президентом ОАО «МТС» сроком на три года, впервые входит в свой новый кабинет в головном офисе компании «МТС».

Андрей Дубовсков пришел в МТС в 2004 году, за два года до того, как логотипом компании стало белое яйцо, а основным корпоративным цветом — красный. В 2004 году Андрей был назначен на должность директора нижегородского филиала ОАО «МТС», в 2006-м — директора филиала ОАО «МТС» «Макрорегион «Урал». В 2007 году в качестве первого заместителя генерального директора он приступил к работе в ЗАО «Украинская мобильная связь» (с 2010 года — ПрАО «МТС Украина»), а в марте 2008 года утвержден генеральным директором компании. Это был стремительный путь с множеством побед. Андрей — президент МТС, перед которым стоит амбициозная задача: не просто оторваться от конкурентов, а превратить МТС в абсолютного лидера отрасли и сформировать основы для развития экосистемы.

«Мегафон» в России в сентябре 2010 года обошел «Билайн» по мобильной выручке. Затем, в октябре, настолько близко подошел к МТС, что разрыв между ними сократился до 316,8 млн руб. (1,8% месячной выручки «Мегафона»). Но уже в последние два месяца 2010 года МТС сумел оторваться, завершив год суммой в 979,2 млн руб. При этом «Мегафон» стремительно увеличивал разрыв с «Билайном», завершив год с существенным отрывом в 607,15 млн руб. в декабре. Несмотря на активные действия «Мегафона», МТС в 2010 году все-таки сумел удерживать лидерские позиции на рынке сотовой связи в России. Компания завершила год, сумев оторваться от «Мегафона», и, что примечательно, увеличила разрыв в три раза — почти до 1 млрд руб. Об этом свидетельствуют источники, близкие к двум телекоммуникационным компаниям, а также данные исследовательских компаний...

*Ведущая деловая газета России, Москва,
февраль 2011 года*

В 2008 году под руководством Андрея на рынке сотовой связи Украины был запущен тариф «Супер МТС», основой которого была нулевая он-нет ставка¹. Этот тарифный план стал инновацией для рынка Украины и отлично сработал: «МТС Украина» достиг лидерства на рынке по темпам роста абонентов. Зная существующие предложения МТС и конкурентов на российском рынке сотовой связи, Андрей думал о том, что нужно сделать уже сейчас, чтобы в будущем, в горизонте 5–7 лет, на вопрос о выборе оператора

был однозначный ответ — МТС. Специфичность сложившейся ситуации придавал тот факт, что Андрей пришел в должности президента в уже сложившийся, устоявшийся коллектив. Конечно, многих он знал, взаимодействовал и пересекался в рамках работы. И хотя, возможно, со стороны было видно лучше, что нужно делать на российском рынке, в понимании некоторых сотрудников Андрей пришел с другого рынка. И это создавало еще одну важную проблему, требующую решения: как вести коллектив за собой.

СИТУАЦИЯ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ СОТОВОЙ СВЯЗИ, ПО ДАННЫМ КОМПАНИЙ И ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИХ АГЕНТСТВ

Хотя последние несколько лет Андрей управлял деятельностью компании «МТС» на рынке Украины, он был прекрасно осведомлен, что происходит на российском рынке сотовой связи. Согласно последним отчетам, которые подготовил коллектив аналитического направления МТС, в конце 2010 года в России было зарегистрировано 219 млн абонентов сотовой связи. Эта цифра свидетельствовала об уровне проникновения в 151%², что на тот момент было одним из наиболее высоких показателей в мире. И если в 2004 году мобильным телефоном пользовалось немногим больше половины населения России (55%), то по итогам 2010 года в среднем каждый житель обладает 1,5 сим-картами. А по сравнению с 2009 годом количество используемых сим-карт увеличилось на 5,4% (прирост составил 11,4 млн).

При этом ОАО «МТС» занимает ведущую позицию в России и среди операторов «Большой тройки» по количеству абонентов и по итогам 2010 года обладает долей рынка в 32,6%. Доли рынка ОАО «Мегафон» и ОАО «Вымпелком» («Билайн») составляют 25,8 и 23,7% соответственно. Численность абонентов ОАО «МТС», а также его дочерних и зависимых обществ на территории России по состоянию на 31 декабря 2010 года составила 71,4 млн (прирост 2,06 млн абонентов в год). Абонентов «Мегафона» в России на конец 2009 года насчитывалось 56,6 млн человек (прирост 6,38 млн абонентов за год), абонентов «Билайна» — 52 млн человек (прирост 1,12 млн абонентов за год). За 2010 год «Мегафон» увеличил свой отрыв от «Билайна». Интересно, что четвертым игроком в России является «Tele2», который за год привлек 3,99 млн новых

¹ Бесплатное общение внутри сети МТС при пополнении баланса на определенную сумму в месяц. Описание тарифа будет приведено ниже по тексту.

² На рынке сотовой связи проникновение (т.е. количество активных сим-карт) может быть выше 100% за счет того, что один абонент может владеть и одной, и двумя, и большим количеством сим-карт (возможна ситуация, что сим-карты будут от разных операторов).

Таблица 1. Финансовые и операционные показатели «Большой тройки» за 2010 г.

Показатели	МТС	«Билайн»	«Мегафон»
Число абонентов, млн	71,4	52	56,6
Доля рынка, %	32,6	23,7	25,8
Выручка, млрд долл.	11,29	10,5	7,1
Чистая прибыль, млрд долл.	1,38	1,67	1,62

Источник: составлено авторами на основе отчетности МТС, «Мегафона», «Вымпелкома» за 2010 г.

абонентов. На конец 2010 года у «Tele2» 18,44 млн абонентов. Согласно исследованиям, большая часть новых подключений обусловлена спросом не на голосовые услуги, а на услуги мобильного доступа к интернету (3G). По итогам 2010 года около 70% подключений абонентов пришлось на новых пользователей услуг мобильной передачи данных.

Примечательно, что в 2010 году операторы сотовой связи уделили особое

внимание рынку мобильных устройств. Наиболее динамичным стал сегмент продажи модемов 3G, который за год вырос почти в три раза — с 2,7 до 7,8 млн шт. Для стимулирования трафика данных «Большая тройка» активно расширяла линейку смартфонов под собственными брендами, а также прочих мобильных устройств, оснащенных встроенным модемом оператора.

А ЧТО С ARPU?¹

По итогам 2010 года объем рынка сотовой связи России составил 740 млрд руб. с НДС, увеличившись на 12% по сравнению с предыдущим годом. На протяжении всей истории развития из года в год рынок демонстрирует положительные темпы прироста в денежном выражении, так же как и в натуральном (абонентская база). При этом те, кто работают на рынке сотовой связи, знают, что нельзя говорить о линейной зависимости денежных (выручка операторов) показателей рынка от натуральных (количество абонентов), поскольку существенной особенностью рынка сотовой связи является отсутствие на нем как таковой цены услуги. Абоненту предлагаются различные

по своей сути и себестоимости сервисы: голосовая связь, сообщения, мобильный интернет, мобильный контент и т. д.

Еще одна важная особенность рынка сотовой связи — его сезонность. Среднее число минут, в течение которых абонент общался по голосовой связи с помощью телефона (MOU), снижается в праздники (например, новогодние каникулы) и по определенным дням недели (суббота, воскресенье). Это существенно влияет на подход к анализу рынка. Зная про сезонность рынка сотовой связи, становится понятно, что наибольшее падение ARPU можно считать пройденным в третьем квартале 2009 года (см. рис. 1, 2).

¹ Три ключевых показателя на рынке сотовой связи: APPM (Average Price Per Minute, средняя стоимость минуты разговора), ARPU (Average Revenue Per User, средняя выручка на одного пользователя), MOU (Minutes Of Use, среднее количество минут). Показатель ARPU рассчитывается путем деления общей выручки за период за вычетом выручки от продажи телефонов, аксессуаров и прочей выручки на среднее число абонентов за период и далее на число месяцев. Показатель MOU рассчитывается путем деления общего числа минут пользования связью за период на среднее число абонентов за период и далее на число месяцев.

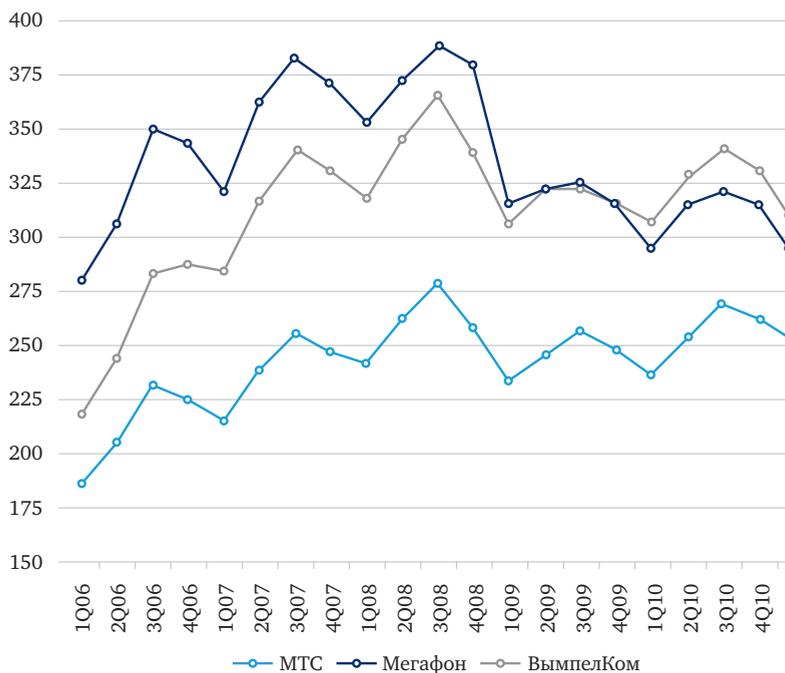


Рисунок 1. Динамика ARPU «Большой тройки» с 2006 по 2010 г.

Источник: составлено авторами по [MForum Analytics, 2010].

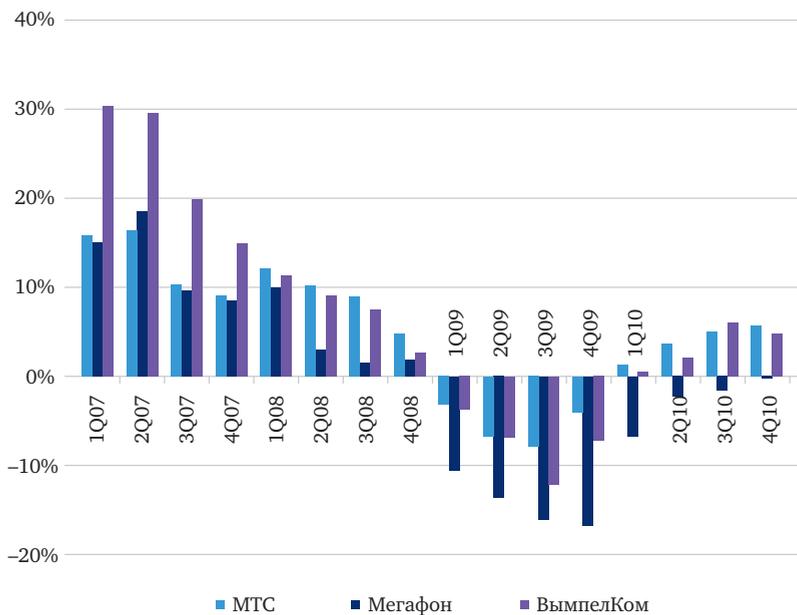


Рисунок 2. Динамика показателя ARPU «Большой тройки» в 2001–2010 гг. относительно аналогичного квартала предыдущего года

Источник: составлено авторами по [MForum Analytics, 2010].

Согласно прогнозу PMR¹, рынок мобильной связи в России в ближайшие годы будет определяться не добавлением миллионов сим-карт (часто распространяемых бесплатно и активных в течение очень короткого периода), а, скорее, привлечением клиентов к активному использованию услуг. Услуги, не связанные с голосовой связью, и услуги с добавленной стоимостью (Value Added Services) будут приобретать все большее значение, и все большая доля доходов операторов мобильной связи будет поступать из этого источника. По мнению PMR, развитие сетей 3G открывает новые возможности для роста рынка и их значительное влияние на доходы мобильных операторов станет заметным уже в ближайший год.

Андрей разделял позицию PMR. Он и сам предполагал, что в перспективе ближайших нескольких лет драйвером роста доходов от сотовой связи в России должен стать растущий спрос на неголосовые услуги, главным образом на передачу данных при помощи мобильного интернета. В последние 2,5 года темпы роста доходов российских операторов от неголосовых услуг росли опережающими темпами. И можно ожидать, что в ближайшие три года самый быстрый рост будет на рынке интернет-провайдеров.

В соответствии с общим макроэкономическим климатом инвестиции в развитие телекоммуникационных сетей в России в 2009 году сократились более чем на треть. Андрей был осведомлен, что большинство интернет-провайдеров фиксированной связи приостановили планы регионального расширения, и даже сети 3G развивались гораздо медленнее, чем ожидалось. В первом полугодии 2010 года крупнейшие поставщики телекоммуникационных услуг в России объявили о восстановлении инвестиционных программ. Андрей предполагал, что это окажет положительное влияние на отрасль в 2011 году. Инвестиционные бюджеты компаний будут зависеть не только от их текущих финансовых ресурсов, но и от имеющихся инвестиционных возможностей. Одной из них может быть тендер на развитие сети LTE, о котором уже некоторое время говорили. Кроме того, сектор получит значительные преимущества от дальнейшего расширения широкополосной связи в жилом секторе, а также от растущего спроса на услуги передачи данных со стороны корпоративного сектора. Факторами быстрого роста широкополосной связи станут относительно низкое проникновение широкополосной связи в России, снижение тарифов и развитие новых технологий на рынке.

«БОЛЬШАЯ ТРОЙКА» НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ СОТОВОЙ СВЯЗИ: КАК ОБСТОЯЛИ ДЕЛА НА САМОМ ДЕЛЕ

Андрей не был новичком на рынке сотовой связи, его карьерный и жизненный путь тесно переплетался с развитием телекоммуникаций. Можно сказать, что он знал все про компании «Большой тройки». Приятно, когда ты работаешь

для лидера рынка — для лидера среди трех лидирующих компаний. Но важно не потерять бдительность, постоянно зондируя ситуацию на рынке, прослеживая тренды и предугадывая желания потребителей.

¹ Профессиональная исследовательская компания, которая специализируется на изучении и анализе рынков Центральной и Восточной Европы <https://turpmr.pro/aboutpmr/aboutus>.

Общие вводные по «Большой тройке»

- Год основания МТС — 1994 — сразу в цифровом стандарте 2G/GSM. AMPS/D-AMPS, с 1997 г. — переход в 2G/GSM.
- Год основания «Билайна» — 1992–1994 — в аналоговом/цифровом формате 1G/2G
- Год основания «Мегафона» — 2000 — сразу в 2G/GSM.

Итоги 1990-х и первого десятилетия 2000-х

Для всех компаний «Большой тройки». Наступила полная сатурация рынка (уровень проникновения 150% и выше): у всех абонентов по 2–3 сим-карты, сами сим-карты не стоят ничего и раздаются даром обезличенно с большими лимитами бесплатного времени. За бесплатную раздачу сим-карт по такой схеме операторы платят дилерам постоянно возрастающие комиссии (количество подключений новых/«новых» абонентов дает шанс оператору опередить конкурентов). Проявляется массовое мошенничество со счетами абонентов и деньгами операторов; происходит сильное падение цен на услуги каждый последующий период (по стоимости услуг сотовой связи РФ стабильно входит в тройку — пятерку самых «дешевых» стран); сильное падение рентабельности. У операторов отсутствуют любые компетенции, кроме строительства и эксплуатации сети (впрочем, и то и другое — вотчина строительных подрядчиков и производителей оборудования); наблюдается полная зависимость от ритейлеров («Евросеть», «Связной» и прочие федеральные и региональные сети), обеспечивающих подключение новых абонентов и обслуживание имеющихся, и от сервисных компаний, которые предоставляют почти все сервисы в се-

тях операторов — от примитивных типа RBT (ring back tone)¹ до первых mobile games. Лояльность абонентов крайне низкая. Появляется реально сильный конкурент федерального масштаба, нацеленный на еще больший ценовой disrupt рынка, — Tele2.

Для МТС. Финансовые результаты (доходы) визуально говорят о лидерстве МТС в «Большой тройке», но разрыв с конкурентами по доходам к 2010 году сократился до минимума — отчет по любому следующему кварталу мог показать нового лидера рынка. По рентабельности МТС периодически «проваливается» ниже конкурентов. МТС — единственная компания из «Большой тройки», платящая реально большие дивиденды акционерам, что не позволяет наращивать CAPEX² и строить современные сети третьего поколения (3G/UMTS), лицензия на которые была получена в 2007 году. (Для сравнения: «Билайн» резко сокращает выплаты дивидендов после выхода через M&A на рынки ряда стран, что потребовало отвлечения капитала, а «Мегафон» не является публичной компанией и дивиденды не выплачивает).

Сеть 2G/GSM — конкурентная (большой плюс прошедших времен), но сеть

¹ RBT (ring back tones) — это услуга, позволяющая абонентам оператора связи устанавливать мелодии или фразы, которые будут проигрываться вместо привычных гудков в мобильном телефоне.

² CAPEX (capital expenditure — капитальные расходы) — затраты предприятия на приобретение внеоборотных (со сроком действия более одного года) активов, а также на их модернизацию.

3G/UMTS (предназначенная в основном для мобильного интернета — самой маржинальной и востребованной услуги) в целом немного отстает от «Билайна» по количеству базовых станций/покрытие и кратно отстает от «Мегафона». Частотный ресурс — важнейшая составляющая для рационального использования CAPEX и строительства качественной инфраструктуры с хорошим покрытием — недостаточен; проприетарный биллинг более затратен и менее функционален, чем у конкурентов.

Продажи в стагнирующем состоянии — собственная розница отсутствует, а «Евросеть», «Связной» и другие продавцы диктуют МТС условия работы и уровень вознаграждения. Произошла потеря реального лидерства по абонентам (только благодаря учету абонентов «Билайна» и «Мегафона» по критерию трехмесячной активности и шестимесячной у МТС в медийном поле и в отчетах так называемых аналитических агентств МТС оставался лидером).

Маркетинг непропорционально затратен; NPS (net promoter score) значительно ниже, чем у конкурентов; ребрендинг позволяет отказаться от архаики старого бренда (большой плюс), но новый бренд становится комплементарной частью непривлекательной имиджевой парадигмы: «Неоправданно дорогие услуги с претензией на более высокое, чем у конкурентов, покрытие и качество связи, что не соответствует действительности». Цены на услуги реально значимо выше, чем у конкурентов, что провоцирует более высокий отток абонентской базы.

Для «Билайна». По доходам удалось вплотную приблизиться к номинальному лидеру рынка — МТС; рентабельность бизнеса — на уровне конкурентов. Сеть 2G — конкурентная; развитие 3G опережает МТС и проигрывает «Мегафону».

В активе «Билайна» — крупнейший в РФ оператор фиксированной связи Golden Telecom. По величине абонентской базы удалось реально опередить МТС (в том числе за счет того, что в 2008 году «Билайн» получил 100%-ный контроль над крупнейшим отраслевым ритейлером — компанией «Евросеть»). В продажах после приобретения Golden Telecom возникает возможность атаковать рынок «с двух рук»: конвергенция мобильной и фиксированной связи в предложении для клиента существенно усиливает рыночные позиции «Билайна».

Маркетинг и брендинг де-факто сильнее у «Билайна», чем у конкурентов: проведен однозначно успешный ребрендинг, значительно улучшивший восприятие, удалось создать бренд и имидж «недорого, но качественного» — friendly оператора-партнера для каждого клиента. Благодаря активной политике M&A не только на домашнем рынке, но и за пределами РФ «Билайн» превратился в крупного международного оператора с активами не только в странах СНГ (что было и у МТС), но и в европейских и азиатских странах: появилась претензия на глобальный бренд и позиционирование.

Для «Мегафона». Сильные и безостановочно растущие с момента основания компании в 2000 году финансовые результаты достигли своего апогея через десятилетие как в доходах, так и в рентабельности и позволили на равных соревноваться с МТС и опережать «Билайн». «Мегафон» обладает конкурентной сетью 2G и самой сильной в РФ сетью 3G как по покрытию, так и по емкости сети за счет традиционно более высокого CAPEX, чем у конкурентов. Также исторически более значимый, чем у конкурентов, частотный ресурс дает возможность строить лучше, больше и дешевле с точки зрения покрытия сети, ее емкости и, соответственно, качества.

Продажи «драйвятся» лучшим, чем у конкурентов, соотношением «цена — качество». Маркетинг и брендинг в сравнении с конкурентами сбалансированы (без гипертрофии и значимых спадов в отдельные периоды, что свойственно конкурентам). Последовательность и стабильность восприятия являются значимыми составляющими, формирующими искомый лучший баланс «цена — качество».

Важной составляющей успеха «Мегафона», сумевшего за 10 лет стать реальным конкурентом МТС и «Билайна» (которые потратили на достижение своих вершин почти по 20 лет), является стабильность стратегии развития и позиционирования на рынке, которые обуславливаются в том числе и стабильностью менеджмента: за первое десятилетие 2000-х у «Мегафона» был один CEO и, соответственно, минимальные изменения в управленческой команде (в МТС и «Билайне» за этот период были неоднократные смены CEO и менеджмента).

Андрей помнил, что еще с 2005 года российский рынок сотовой связи начал насыщаться, что к этому моменту маркетинг и брендинг всех игроков рынка по-прежнему оставались «бесцветными», фокусируясь в основном на технологиях, а не на людях. Тогда же компании заговорили о том, что необходимо создавать сильные бренды — не только рациональные, но и с тонкой эмоциональной настройкой. И практически друг за другом вся «Большая тройка» обновила не только внешний вид, но и смысловую составляющую своих брендов. МТС с тех пор проводил ребрендинг дважды, при этом последний состоялся в 2010 году.

В 2010 году ситуация на российском рынке сотовой связи кардинально меняется. Основным конкурентом МТС становится «Мегафон»:

► По сравнению с 2009 года ситуация для МТС ухудшается: высокий уровень активаций «Мегафона» подкрепляется высоким качеством сети, низкими ценами и лидерством «Мегафона» на рынке ШПД¹. Активная стройка МТС сети 3G в конце 2010 — начале 2011 года, а также агрессивные продажи модемов в конце 2010 года позволили компании увеличить свою долю на рынке передачи данных. Также эти действия дали возможность сократить отрыв от «Мегафона» в области передачи данных. Тем не менее главная тенденция 2010 года — лидерство «Мегафона» в росте доходов от передачи данных. При этом основными инструментами компании стали значительное лидерство в сети 3G и продажи модемов.

► Помимо увеличения уровня продаж во втором полугодии, МТС реализует стратегию «симметрично низких цен» и активно строит сеть 3G. Реализация стратегии «симметрично низких цен» во втором полугодии 2010 года позволила компании МТС значительно сократить разрыв по MOU и голосовому трафику с «Мегафоном» и лишить «Мегафон» одного из главных конкурентных преимуществ — низких цен — в сознании абонентов. Важно, что речь шла именно о сознании потребителей, а противостояние компаний после введения МТС «симметрично низких цен» происходило на уровне коммуникаций.

► МТС удерживает лидерство на рынке и укрепляет свои позиции к концу 2010 года.

► Примечательно, что в течение года «Билайн» теряет 2-е место сначала по абонентам, затем по доходам.

¹ Широкополосный доступ в интернет (ШПД), или высокоскоростной доступ, обозначает доступ в интернет на высокой скорости — от 128 кбит/с и выше.

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru