



**Высшая
школа менеджмента**

Санкт-Петербургского
государственного университета



Менеджмент
Будущего '16




МЕГАФОН

Сужение рынка мобильной связи: что дальше?

Подготовлено ПАО "МегаФон"

Март 2016





Кейс подготовлен специалистами Северо-Западного филиала ПАО «МегаФон» для исключительного использования участниками конференции «Менеджмент Будущего 2016». Авторы не иллюстрируют кейс как пример эффективного или неэффективного решения управленческой проблемы. Данные, представленные в кейсе, не обязательно являются верными или актуальными и могли быть изменены с целью соблюдения коммерческой тайны.

Сужение рынка мобильной связи: что дальше?

Проследивая динамику предложений мобильных операторов за последние 2–3 года, не трудно заметить, что тарифы становятся если не дешевле по цене, то точно больше по количеству услуг: безлимитный интернет ночью на голосовых тарифах, бесплатный трафик в сети 4G, отмена роуминга по России, бесплатные звонки внутри сети. В борьбе за привлечение абонентов мобильные операторы сужают рынок в денежном выражении и все меньше растут по выручке. Обыкновенно это связывают с расширяющейся экспансией лоукостера Tele 2 и падением доходов населения, однако это не так близко к истине, как может показаться. Посмотрим на развитие рынка мобильных телекоммуникаций в России со стороны.

Бурный рост 1993–2000 г.г. был связан с экспоненциальным развитием технологий и резким ростом популярности мобильной связи. Сейчас трудно представить, но мобильный телефон в 1993 году можно сравнить с автомобилем Tesla сегодня — это был новый, уникальный продукт, который по мере удешевления набирал колоссальное количество экстра новых пользователей. За первые 7 лет существования «МегаФон», тогда еще «Северо-Западный GSM», работая только в Северо-Западном регионе набрал почти 200 000 абонентов. Кроме того, в этот период был запущен целый ряд принципиально новых для рынка услуг:



- 1995: запущена услуга международного роуминга;
- 1995: передано первое SMS-сообщение;
- 1999: запущена услуга «WAP-доступа» в интернет с мобильного телефона;
- 1999: Санкт-Петербург стал 5-м в мире и 1-м в России городом с мобильной связью в метро.

Каждая из представленных услуг — это не улучшение текущего, а принципиально новый продукт с точки зрения технологии и пользовательского опыта, и именно по этой причине их запуск обеспечивал значимый прирост новых пользователей и выручки.

Вторая волна роста рынка мобильных телекоммуникаций, уже более близкая нам, связана со стремительным развитием мобильного интернета. В 2007 году запущен мобильный интернет на 3G скоростях — услуга, позволившая пользоваться интернетом с портативного устройства на уровне с компьютером, подключенного к фиксированному интернету. Это дало новый толчок к росту выручки сразу по нескольким направлениям:

- Увеличение потребления интернет трафика за счет увеличения скорости передачи данных;
- Привлечение новых пользователей, ориентированных только на пользование передачей данных;

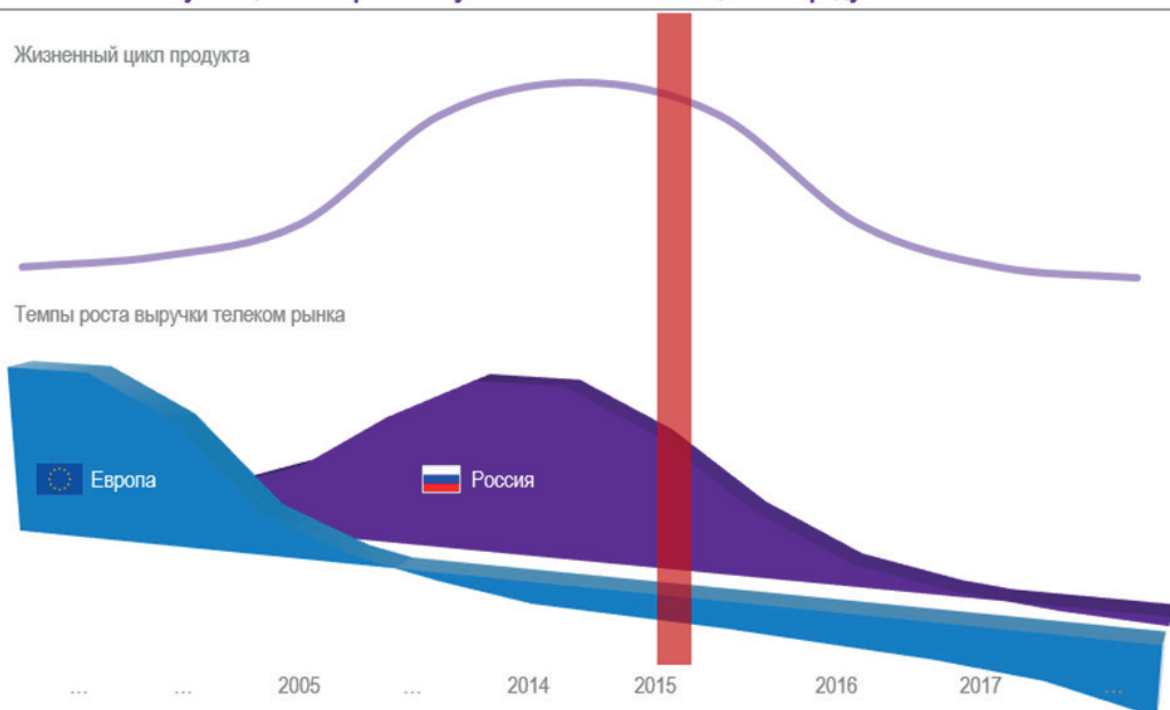
- Продажа устройств в комплекте с услугами связи;
- Замена услуги ФШПД¹, особенно в труднодоступных районах, например, на дачах.

Первое десятилетие 2000-х годов можно считать расцветом операторов мобильной связи России, в течение следующих 3–4 лет интернет стал основным драйвером роста выручки телекоммуникационных компаний, и развитие шло только за счет набора новых пользователей.

Запуск сети 4G в 2012 году уже не дал таких значимых результатов, что связано сразу с несколькими факторами. В первую очередь, особенность самой технологии: для обеспечения покрытия сравнимого с сетью 3G необходимо построить в несколько раз больше базовых станций; сигнал хуже проникает через физические препятствия; из-за худшего покрытия не все пользователи смогли ощутить значительный рост скорости интернета. Во вторую, с особенностями рынка: проникновение устройств, поддерживавших 4G, все еще невелико; эластичность спроса, связанная со снижением доходов населения и привыканию к качеству мобильного интернета.

Замедление развития технологий привело к замедлению роста доходов мобильных операторов и общую стагнацию телекома в России. Проникновение мобильной связи в 3 квартале 2015 составило 174%², проникновение интернета — 66%³, 90%⁴ из которых не выходят в интернет со стационарных компьютеров и ноутбуков. Дальнейший рост возможен за счет сегментов клиентов, привлечь которых непросто — сложнее донести пользу мобильного интернета, стимулировать покупку дорогостоящего устройства, обучить основным навыкам.

Развитие телекоммуникационного рынка обусловлено жизненным циклом продукта



¹ ФШПД — фиксированная широкополосная передача данных

² Advanced Communications&Media [Электронный ресурс]. – Advanced Communications and Media, 2016. – Режим доступа: <http://www.acm-consulting.com/news-and-data/57-nov-2005-cellular.html>. – Загл. с экрана (18.03.2016).

^{3,4} TNS [Электронный ресурс]. – TNS, 2015. – Режим доступа: <http://www.tns-global.ru/press/news/344111/>. – Загл. с экрана (18.03.2016).

Динамика более молодого Европейского рынка ярко демонстрирует ближайшее будущее мобильных операторов в России.

Борьба за новых абонентов подталкивает игроков к снижению тарифов, а рост цены иностранной валюты, от которого операторы были относительно защищены в 2015 году за счет долгосрочных контрактов, приводит к росту расходов — только усиливает европейские тенденции.

Новых толчков к долгосрочному росту в ближайшие годы не ожидается, что отразилось на привлекательности отрасли для инвесторов. С 2007 года телекоммуникации упали на 16 пунктов в рейтинге привлекательности отраслей для инвестирования.

1998 – 2015, TNS,

Рейтинг привлекательности отраслей для инвестирования

Рейтинг 2006-2010			Рейтинг 2007-2011			Рейтинг 2008-2012		
№	Индустрия	TSR ¹	№	Индустрия	TSR ¹	№	Индустрия	TSR ¹
1	Горнодобыча	15,7%	1	Товары повседневного спроса	8,6%	1	Товары повседневного спроса	12,5%
2	Машиностроение	10,4%	2	Горнодобыча	7,8%	2	Товары длительного пользования, одежда	10,7%
3	Товары повседневного спроса	10,0%	3	Ритейл	6,1%	3	Транспортировка и логистика	9,0%
4	Химическая промышленность	8,2%	4	Химическая промышленность	4,7%	4	Лесопромышленность	8,5%
5	Ритейл	6,3%	5	Нефтяная промышленность	3,9%	5	Фармацевтика	8,2%
6	Информационные технологии	6,1%	6	Информационные технологии	3,6%	6	Медиа и издательское дело	7,2%
7	Телеком	5,9%	7	Машиностроение	3,3%	7	Туризм	6,0%
8	Строительство и строительные материалы	5,8%	8	Телеком	2,9%	8	Машиностроение	5,5%
9	Автомобилестроение	5,1%	9	Медиа	2,3%	9	Строительство	5,2%
10	Товары длительного пользования, одежда	5,1%	10	Медицинские технологии	1,8%	10	Ритейл	4,2%
11	Медиа и издательское дело	4,6%	11	Фармацевтика	1,7%	11	Медицинские технологии	4,1%
12	Сборка автомобилей	3,9%	12	Транспортировка и логистика	1,0%	12	Информационные технологии	3,6%
13	Энергетика	3,9%	13	Газо- и электроэнергетика	-0,7%	13	Медицинские услуги	3,5%
14	Туризм	3,3%	14	Автомобилестроение	-1,0%	14	Газо- и электроэнергетика	3,5%
15	Медицинские технологии	3,0%	15	Товары длительного пользования, одежда	-1,3%	15	Страховое дело	3,1%
16	Транспортировка и логистика	2,1%	16	Конгломераты	-2,0%	16	Химическая промышленность	1,8%
17	Конгломераты	1,7%	17	Строительство и строительные материалы	-2,9%	17	Конгломераты	1,4%
18	Целлюлозная промышленность	1,2%	18	Туризм	-3,4%	18	Сборка автомобилей	1,0%
19	Фармацевтика	0,7%	19	Целлюлозная промышленность	-4,8%	19	Банковское дело	0,7%
			20	Сборка автомобилей	-6,6%	20	Строительство и строительные материалы	0,5%
			21	Металлургия	-8,6%	21	Нефтяная промышленность	-0,9%
						22	Автомобилестроение	-1,1%
						23	Горная добыча	-1,1%
						24	Телеком	-1,5%
						25	Металлургия	-11,3%

Изменение
в рейтинге
относительно
2007-2011

-16↓

¹ Примечание: рейтинг основан на TSR для выборки фирм из отрасли за соответствующие годы
Total shareholder return – сумма процентного изменения стоимости акций и дивидендных выплат как % стоимости акций
Источник: BCG

Операторы сегодня ищут новые пути развития: глубже двигаются в смежных бизнесах, развивают новые сегменты пользователей, агрессивно снижают цены для набора абонентов, однако будущее мобильных телекоммуникаций весьма туманно.

Вопросы для обсуждения:

1. Какие направления развития Вы бы предложили мобильным операторам России для сохранения текущих темпов роста доходов и возвращения на уровень роста 2007 – 2008 года?
2. Какие действия может предпринять МегаФон для роста собственных доходов и развития рынка?