

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЗАДАЧИ ПРЕДПРИЯТИЙ-ПРОВАЙДЕРОВ УСЛУГ СОТОВОЙ СВЯЗИ

© 2012 Ю.В. Щербакова*

Ключевые слова: корпоративная стратегия, маркетинговая стратегия, жизненный цикл услуги.

Проведен анализ эволюционного развития рынка сотовой связи. Дана характеристика корпоративной, маркетинговой и логистической стратегий оператора сотовой связи. Выявлены основные тенденции развития рынка сотовой связи.

В процессе экономического развития активное использование телекоммуникационных технологий обеспечивает переход к так называемому информационному обществу, когда информация становится важнейшим экономическим ресурсом. Телекоммуникационная отрасль в России динамично развивается на протяжении последних лет. Основным фактором, обуславливающим развитие телекоммуникаций в России сегодня и в ближайшие годы, является увеличение ВВП и рост уровня доходов населения. Высокий уровень образованности населения также стимулирует рост спроса на услуги связи (расходов на телекоммуникационные услуги). Доходы от реализации телекоммуникационных услуг в России в 2009 г. составили 1272,9 млрд. руб. и по сравнению с 2008 г. увеличились, в сопоставимой оценке, на 2,9%¹, доля телеком-

муникационных услуг в ВВП - 3,3%, инвестиции в отрасль составили 8,1 млрд. долл. США. Уже сегодня российский телекоммуникационный рынок является крупнейшим в Восточной и Центральной Европе. По размерам рынка Россия уступает в Европе лишь Германии, Великобритании, Франции, Италии и Испании. В то же время российский телекоммуникационный рынок остается одним из самых быстрорастущих в мире, сохраняя значительный потенциал развития.

В процессе развития телекоммуникационного рынка сформировались следующие основные сегменты: мобильная связь, местная телефонная связь, междугородная и международная связь, передача данных, телематические услуги (включая Интернет).

Приведем анализ эволюционного развития рынка мобильной связи (табл. 1).

Таблица 1

Развитие рынка услуг сотовой связи

Этап жизненного цикла	Корпоративная стратегия	Маркетинговая стратегия	Стратегия логистики
Зарождение (1993-1997 гг.)	Концепция совершенствования инфраструктуры	Концепция совершенствования производства	Минимизация общих логистических издержек
Формирование (1997-2002 гг.)	Создание эффективной бизнес-модели на уровне отдельного локального рынка с дальнейшей экспансией в регионы	Стратегия охвата потребителей на локальном рынке	Минимизация инвестиций в логистическую инфраструктуру, улучшение качества логистического сервиса
Рост (2002 г. - начало 2008 г.)	Продвижение бренда в федеральном масштабе, создание филиальной сети	Стратегия охвата потребителей на федеральном рынке	Создание региональной системы логистики на принципах минимизации общих логистических издержек
Стабилизация (2008 г. - настоящее время)	Удержание завоеванной доли рынка, разумное инвестирование в новые рынки или отрасли	Концепция взаимоотношений с потребителями - предоставление дополнительной ценности путем реализации качественного сервиса	Логистический аутсорсинг, улучшение качества логистического сервиса

* Щербакова Юлия Владиславовна, аспирант Самарского государственного экономического университета. E-mail: scherbakova87@mail.ru.

Развитие систем сотовой связи в России началось в 1992 г. Этот этап характеризуется установкой недорогого оборудования стандартов NMT, AMPS. С 1995 г. происходит смена стандартов связи с AMPS на GSM, что требует значительных инвестиций.

Стратегия операторов связи заключалась в апробации идеи предоставления инновационной услуги на примере высокодоходного рынка, в случае успешности - разработка эффективной бизнес-модели и системы управления для дальнейшей экспансии в регионы. Одним из ключевых аспектов деятельности был выбор стандарта связи и получение лицензий.

Маркетинговая стратегия включает в себя классическую концепцию совершенствования производства: наращивание масштабов производства (строительство базовых станций), снижение себестоимости (снижение цены услуги за счет распределения ее себестоимости на большее число клиентов), повышение эффективности системы сбыта (предложение новых услуг). В фазе зарождения для оператора мобильной связи обеспечение качества работы сетей является важнейшей задачей. На данном этапе развития систем сотовой связи главной и доминирующей услугой, предоставляемой абонентам, была услуга передачи речи. Однако по мере развития возникает предложение не менее востребованных услуг, таких как автоматический роуминг, переадресация вызовов, речевая почта, конференц-связь и др.

Главными задачами логистики того периода были обеспечение закупки сетевого оборудования, создание эффективной транспортной и складской системы, разработка и унификация бизнес-процессов, например, системы обработки заказов (системы калькуляции разговоров и выставления счетов абонентов). При этом трудности возникали с поиском поставщиков, как правило, это были иностранные партнеры, с отсутствием логистических операторов и необходимой транспортной инфраструктуры.

В 1997 г. стал очевиден факт востребованности услуг мобильной связи, они стали массовыми и доступными. Особенность мобильного телефона как товара заключалась в том, что, кроме утилитарной функции средства связи, он дает возможность предостав-

ления большого спектра дополнительных услуг, в первую очередь, услуг доступа в Интернет и электронной коммерции.

Корпоративная стратегия на этапе формирования рынка для большинства компаний заключается в создании эффективной бизнес-модели на уровне отдельного локального рынка с дальнейшей федеральной экспансией. Так "Северо-Западный GSM" ("МегаФон") стал расширять свое присутствие в северо-западном регионе, МТС и Билайн - в московском и центральном регионах.

Маркетинговая стратегия включает в себя концепцию охвата потребителей. Операторы выделяют различные сегменты абонентов своего рынка и предлагают обслуживание каждому сегменту рынка в соответствии с его требованиями и платежеспособностью (корпоративные клиенты и массовый рынок). После девальвации рубля с целью сохранения клиентов были введены тарифные планы с *op-line*-тарификацией (так называемый *prepaid*-тариф), которые позволили абонентам оперативно контролировать свои расходы и трафик разговора. С обострением конкуренции на локальных рынках в целом наблюдалось резкое снижение цен на услуги. Для обеспечения качественного обслуживания абонентов открывается справочно-информационная служба, которая является визитной карточкой любого оператора связи, потому что подавляющее большинство абонентов компании-оператора формируют мнение на основе опыта общения по возникающим проблемам.

Основными видами стратегии логистики являются минимизация инвестиций в логистическую инфраструктуру и улучшение качества логистического сервиса. Первоочередными задачами стали разработка стандартов обслуживания, регламентов, позволяющих сокращать издержки, а также построение цепи поставок сетевого оборудования и обеспечение дальнейшего развития инфраструктуры.

Динамика изменений в выручке и доле рынка представлена в табл. 2.

Безусловным лидером на этапе формирования является оператор "МТС", абонентская база которого достигает 26,4 млн. на конец декабря 2004 г. (в России). Основная цель - быть лидером - достигается приобре-

Таблица 2

Основные показатели развития рынка услуг мобильной связи на этапе формирования

Оператор	Объем оказанных услуг, млн. долл. США				Доля на рынке, %			
	2002 г.	2001 г.	2000 г.	1999 г.	2002 г.	2001 г.	2000 г.	1999 г.
Мегафон	405,53	196,94	121,39	85,56	16	11	7	10
Темп роста, %	205,92	162,24	141,87		145,45	157,14	70,00	
В т.ч. С-3 регион	276,35	196,94	121,39	85,56	10	9	7	10
МТС	1 362,00	893,25	535,71	358,33	37	33	35	23
Темп роста, %	152,48	166,74	149,50		112,12	94,29	152,17	
Би Лайн	769,00	422,60	274,14	226,41	29	26	25	28
Темп роста, %	181,97	154,16	121,08		111,54	104,00	89,29	
Прочие	742,00	1 079,36	568,77	379,70	18	29	33	40

тением региональных операторов и постоянным расширением деятельности в Москве и Санкт-Петербурге. Кроме того, используется тактика снижения цен при освоении новых региональных рынков.

“Вымпелком” - второй по величине оператор в России с абонентской базой, оцениваемой аналитиками как 25,7 млн. на конец декабря 2004 г. (в России). Благодаря своей маркетинговой политике в 2003 г. “Вымпелком” добился хороших результатов, выразившихся в больших объемах продаж. Однако лидерство “Вымпелкома” в привлечении новых абонентов на 90% обусловлено притоком абонентов, пользующихся препейд-продуктами с ARPU (средняя доходность одного абонента - менее 10 долл. в среднем по России).

“МегаФон” - наиболее динамично развивающийся оператор “большой тройки”. По данным на конец 2003 г., абонентская база ОАО “МегаФон” выросла более чем вдвое - с 3 млн. до 6,35 млн. на начало и конец года, соответственно. На конец 2004 г. база компании “МегаФон” превысила 13,5 млн. абонентов.

Корпоративная стратегия мобильных операторов в фазе роста заключается в продвижении торговой марки в федеральном масштабе, создании широкой филиальной сети.

Компания “Вымпелком” осуществила ребрендинг сети “Билайн”: в новом образе марка стала более заметной, рекламная подача - более агрессивной, в ней проявилась новая для компании апелляция к конкретной аудитории (или потребности) через визуально оформленное черно-желтое решение и акцент на дополнительных услугах. Компания МТС в рамках общего ребрендинга холдинга “Система Телеком” также приобрела новый образ. Он был ориентирован на демонстрацию простоты и массовости услуг и преимуществ синергии за счет партнерства компании с операторами других услуг связи, помимо сотовой. После объединения компанией “Телекоминвест” был выбран логотип “МегаФон”.

Стратегия логистики заключалась в адаптации успешной бизнес-модели головного офиса с учетом региональной специфики. С целью оперативного управления филиалами вводится децентрализованное управление, разрабатываются горизонтальные бизнес-процессы (система кросс-функционального управления). Для повышения эффективности необходимо внедрение автоматизированных корпоративных систем (например, SAP).

В табл. 3 приведены основные показатели деятельности операторов.

Таблица 3

Показатели рынка услуг мобильной связи на этапе роста

Оператор	Доля на рынке по объему оказанных услуг, %					
	2003 г.	2004 г.	2005 г.	2006 г.	2007 г.	2008 г.
Мегафон	17,5	18	18,7	19,5	20,5	23
Темп роста, %		102,86	103,89	104,28	105,13	112,20
МТС	37	36	34,8	33,7	33,2	34,4
Темп роста, %		97,30	96,67	96,84		
Би Лайн	32	35	34,4	31,7	29,9	25,4
Темп роста, %		109,38	98,29	92,15	94,32	84,95

В 2006 г. в России было 145 млн. абонентов сотовой связи - проникновение 65-70%. Каждый из операторов “большой тройки” перед насыщением рынка решал две задачи. Во-первых, привлечение и удержание максимально большого количества абонентов. Большинство клиентов, выбрав оператора, сохраняют с ним отношения на несколько лет. Это связано и с постоянством телефонного номера, и с предпочтениями, которые отдают тому или иному оператору люди, составляющие круг общения клиента. Очевидно, что последующие успехи и положение каждого из операторов на насыщенном рынке в значительной степени определялось именно объемом и уровнем лояльности абонентской базы. Во-вторых, последующая разработка и внедрение маркетинговых стратегий нового типа - стратегий, основанных на интенсификации работы с существующими клиентами с целью повышения удельной доходности (ARPU). Эти стратегии учитывали предстоящий рост конкуренции за удержание абонентов, были нацелены на совершенствование ассортимента и качества услуг, а также на программы формирования лояльности абонентов.

Маркетинговая стратегия реализуется через концепцию охвата потребителей на федеральном рынке, основываясь на балансе трех факторов: прибыль компании, покупательские потребности, интересы общества. Проводится ряд мероприятий, таких как систематический и постоянный анализ рынка в долгосрочной перспективе, более четкая сегментация (по потребительским предпочтениям, уровню достатка, возрасту и т.п.). Поэтому компаниям приходится создавать универсальный бренд, который доносил бы послания компании на единой идеологической и визуальной платформе. Для продвижения услуг компании и поддержания лояльности абонентов call-центры в фазе роста стали ключевым каналами. За эти годы операторы вывозят на рынок множество дополнительных услуг и передовых разработок в области мобильной связи: мобильное телевидение, мобильный сервис ICQ, услугу передачи мультимедийных сообщений (MMS), АОП (автоматический определитель местоположения абонента), автоматическую настройку GPRS/MMS/WAP по SMS-запросу и многое другое.

В связи с насыщением российского рынка операторы начали выходить на зарубежные рынки. МТС к этому времени работал помимо России в четырех странах - Белоруссии, Узбекистане, Туркмении и Украине. У “Вымпелкома” территориальный охват был еще шире - шесть стран за пределами России (Казахстан, Таджикистан, Узбекистан, Грузия, Армения и Украина). Зарубежная экспансия “МегаФона” ограничилась работой в Таджикистане, где ему принадлежало 75% акций ТТ-Mobile (около 140 000 абонентов на начало 2008 г.), а также вхождением в состав акционеров сетей в Абхазии и Южной Осетии. Вместо этого компания решила сосредоточиться на предоставлении новых услуг в России в дополнение к мобильной связи, в первую очередь, на услугах беспроводного широкополосного доступа в Интернет, особенно в регионах, где уровень пользования Интернетом относительно невысок.

Для фазы стабилизации характерны существенные структурные изменения. В одних случаях операторы мобильной связи приобретали розничные сети либо вступили с ними в стратегическое партнерство (ОАО “Вымпелком” приобрел 49,9% “Евросети”), в других - сосредоточились на развитии собственной розницы и вели переговоры о приобретении независимых федеральных розничных сетей (ОАО “МТС” и ОАО “МегаФон”).

Главной приметой глобального рынка мобильной связи в последние годы стало нарастающее развитие технологий, которые превращают мобильный телефон в универсальное коммуникационное устройство.

Стратегия мобильных операторов на этапе стабилизации заключается в концентрации усилий на развитии бизнеса в Российской Федерации и получении максимально возможного дохода от основного бизнеса. С учетом изменившихся рыночных условий компании начинают поиск новых возможностей роста в смежных областях телекоммуникационной отрасли, а также в расширении географии бизнеса за пределы Российской Федерации. Внимательно изучаются возможности выхода на рынки мобильного ритейла, а также фиксированного широкополосного доступа в Интернет.

Стратегическими целями ОАО “МегаФон”² являются, во-первых, лидерство по

выручке среди операторов сотовой связи в России, во-вторых, сохранение высокой эффективности бизнеса (показатели EBITDA margin, Gross margin) вопреки инфляционному фактору, сильной конкуренции и изменениям рыночной ситуации.

Корпоративная стратегия ОАО «МТС» основана на 3 и «интеграция, Интернет, инновации»³ и нацелена на обеспечение принципа «тотальных коммуникаций»: создание стоимости во всех сегментах телекоммуникационного рынка при сохранении высокого уровня рентабельности, повышение лояльности абонентов и уровня потребления услуг. Во-первых, за счет объединения с другими участниками группы предложить частным и корпоративным пользователям конвергентные продукты. Во-вторых, развитие направления широкополосного доступа в Интернет в столичном регионе и в федеральных масштабах. В-третьих, фокус на развитии контентных услуг, расширение ассортимента мобильных телефонов и устройств.

Корпоративная стратегия ОАО «Вымпелком»⁴ сконцентрирована по пяти основным направлениям: извлечение максимального дохода на рынке мобильной связи в России

усиление бизнеса в корпоративном сегменте, развитие бизнеса потребительского доступа в Интернет, развитие бизнеса в СНГ, расширение географического присутствия и освоение новых видов деятельности.

Выручка от услуг сотовой связи в России в 2011 г. составила 714,9 млрд. руб. В 2010-2014 гг. рост выручки на рынке сотовой связи будет обусловлен восстановлением экономики, ростом абонентской базы и появлением новых услуг.

По оценкам ComNews Research, мобильный Интернет - самый быстрорастущий сегмент дополнительных услуг в сетях сотовой связи России (рис. 2).

В основе этого роста лежит строительство сетей третьего поколения, увеличение численности пользователей мобильного Интернета и потребляемого ими трафика.

Таким образом, следует отметить тенденции, характерные для рынка услуг мобильной связи. Во-первых, финансовое положение и операционные показатели провайдеров услуг сотовой связи зависят от платежеспособности населения, конкурентной среды в странах присутствия, спроса на услуги и эффективности операций. Деятельность сотовых

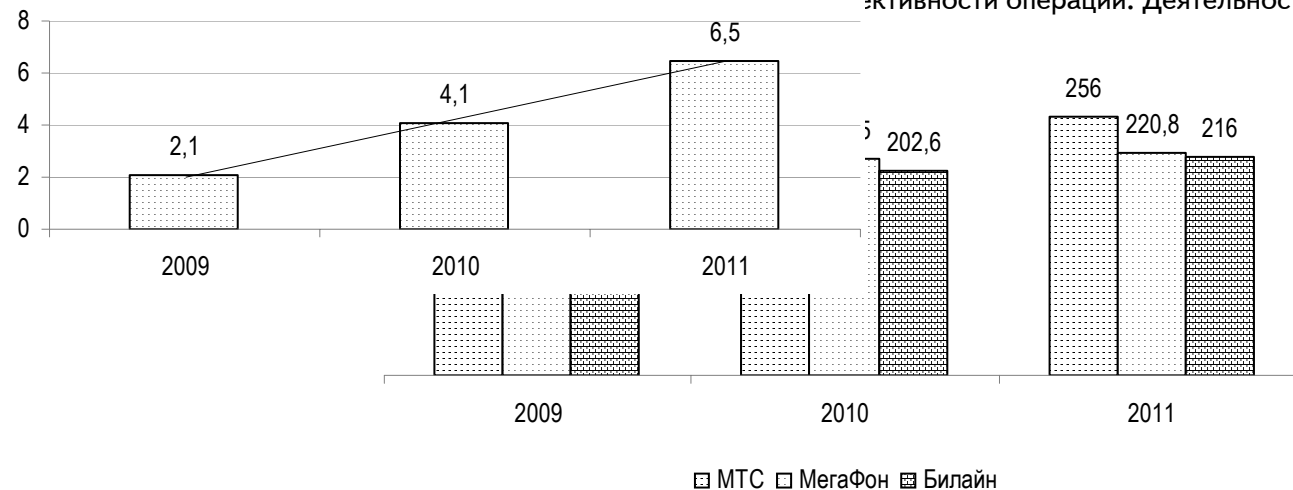


Рис. 1. Выручка от реализации услуг связи операторов «большой тройки», млрд. руб.

Рис. 2. Выручка от передачи данных ОАО «МегаФон» в 2009-2011 гг., млрд. руб.

операторов регулируется государством, в частности посредством лицензирования и законов. Право на использование радиочастот распределяется государством.

Во-вторых, сегмент услуг сотовой связи представлен тремя основными предприятиями федерального масштаба (МТС, Вымпелком и МегаФон), что, в свою очередь, предполагает консолидацию активов предприятий сотовой связи и, как следствие, слияние и поглощение участников смежных сегментов телекоммуникационного рынка.

В-третьих, характерно замедление темпов роста рынка сотовой связи. Это обусловлено естественным насыщением рынка. Проникновение услуг сотовой связи в России составило 151,0%, а общее число абонентов достигло 224 млн. Другим свидетельством насыщения рынка российской сотовой связи является падение темпов роста доходов от реализации голосовых услуг. Экстенсивные темпы роста мобильной связи исчерпаны.

В-четвертых, за основу маркетинговой стратегии операторов сотовой связи принята концепция "расширенного товара" (услуги), т.е. компании предлагают потребителям не только услуги связи (Интернета), но и терминальные устройства для реализации услуги (телефонные аппараты, модемы, планшетные устройства и пр.). На насыщенном рынке операторы предлагают конвергентный продукт (мобильная связь, фиксированная связь, доступ в Интернет, к ресурсам). Для реализации этих стратегий компании создали собственную розничную сеть салонов и выступают уже не только в роли оператора услуг, но и также продавца оборудования.

В-пятых, снижение средней цены одной минуты. Тарифы предприятий снижаются как на местные разговоры, так и роуминговые. В настоящее время цена минуты разговора по сотовому телефону (без деления на локальные, международные и междугородные) в среднем по России составляет 0,037 долл., в 2002 г. - 0,167 долл. Произошло снижение цены минуты в 3,8 раза. Дальнейшего снижения стоимости минуты ожидать не приходится. Предприятия сотовой связи заканчивают ценовые войны и переходят к другим мерам по стимулированию использования своих услуг. Предложение высокого уровня обслуживания является одним из основных инструментов конкуренции.

В-шестых, телекоммуникационный рынок характеризуется быстрыми технологическими изменениями и отличается непрерывным появлением новых продуктов и услуг, что требует постоянного им соответствия. В результате используемые технологии могут стать менее прибыльными и даже устаревшими. Растет конкуренция, в том числе со стороны возможных новых операторов систем мобильной и фиксированной связи на рынках. Для управления данным риском операторам приходится инвестировать в расширение портфеля дополнительных услуг, а также в строительство системы третьего и четвертого поколения, развитие услуг беспроводной и фиксированной связи.

¹ По данным Федеральной службы государственной статистики.

² См.: <http://moscow.megafon.ru>.

³ См.: <http://www.mts.ru>.

⁴ См.: <http://www.beeline.ru/index.wbp>.

Поступила в редакцию 11.01.2012 г.