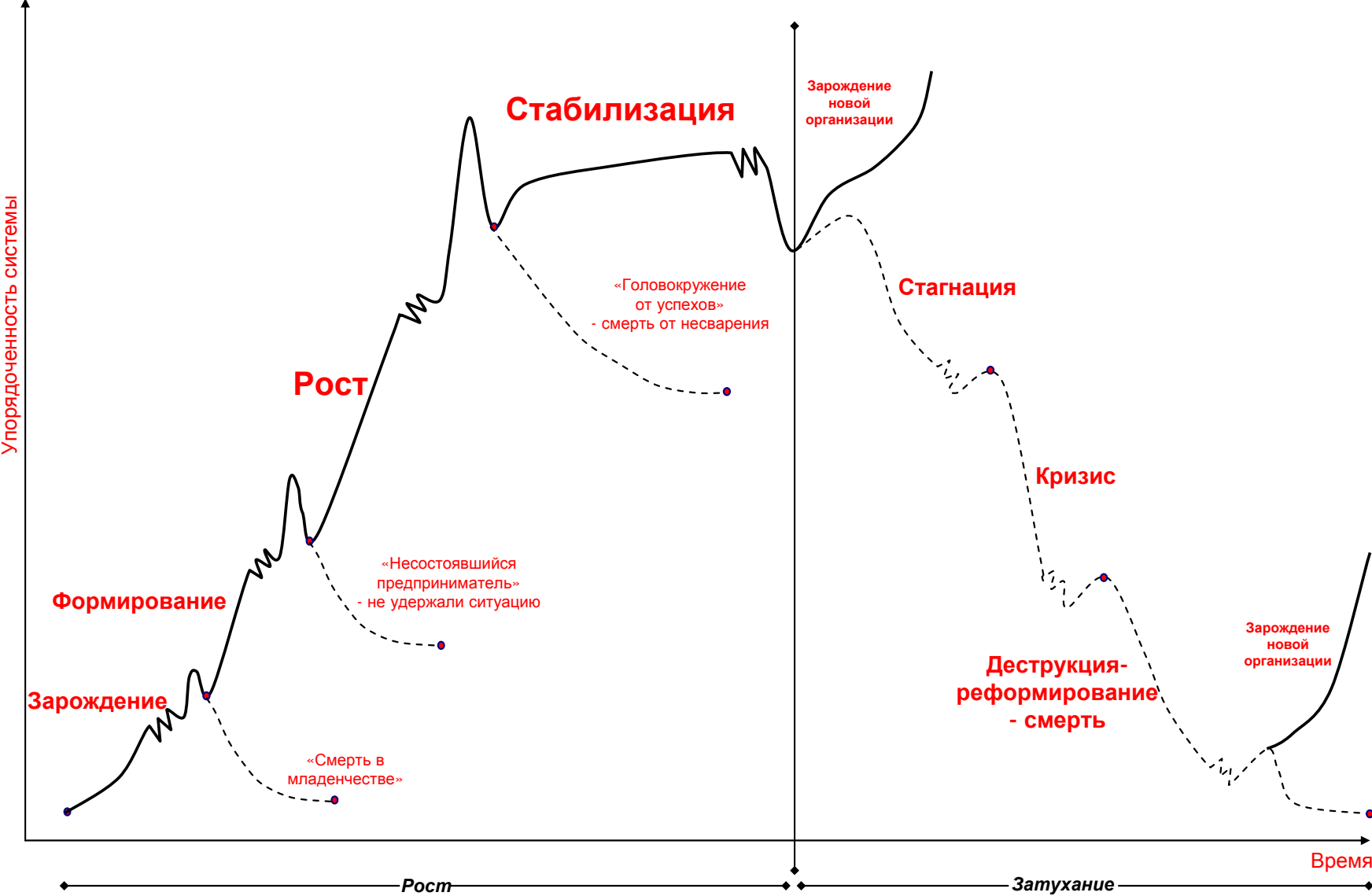

КЕЙС-КЛУБ

**«РАБОТА КОМПАНИИ
НА РАСТУЩЕМ И НАСЫЩЕННОМ РЫНКЕ»**

ДМИТРИЙ ЧЕРНОВ И ИННА МОЖАЙСКАЯ

ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ И ЭВОЛЮЦИЯ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ



РОССИЙСКИЙ РЫНОК ТЕЛЕКОММУНИКАЦИЙ - ПРОНИКНОВЕНИЕ МОБИЛЬНОЙ СВЯЗИ



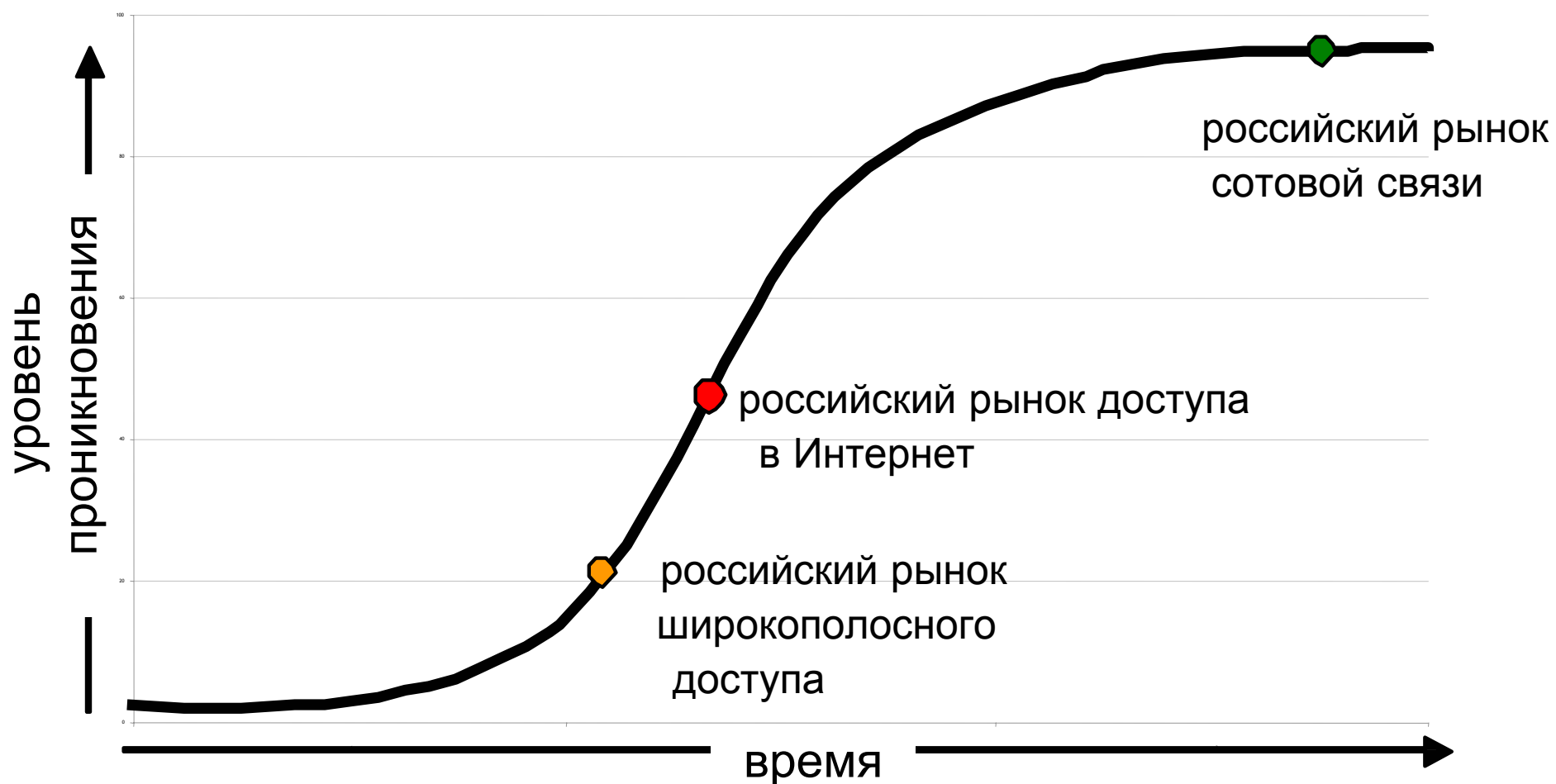
МЕГАФОН:

Рост в 15 000 раз

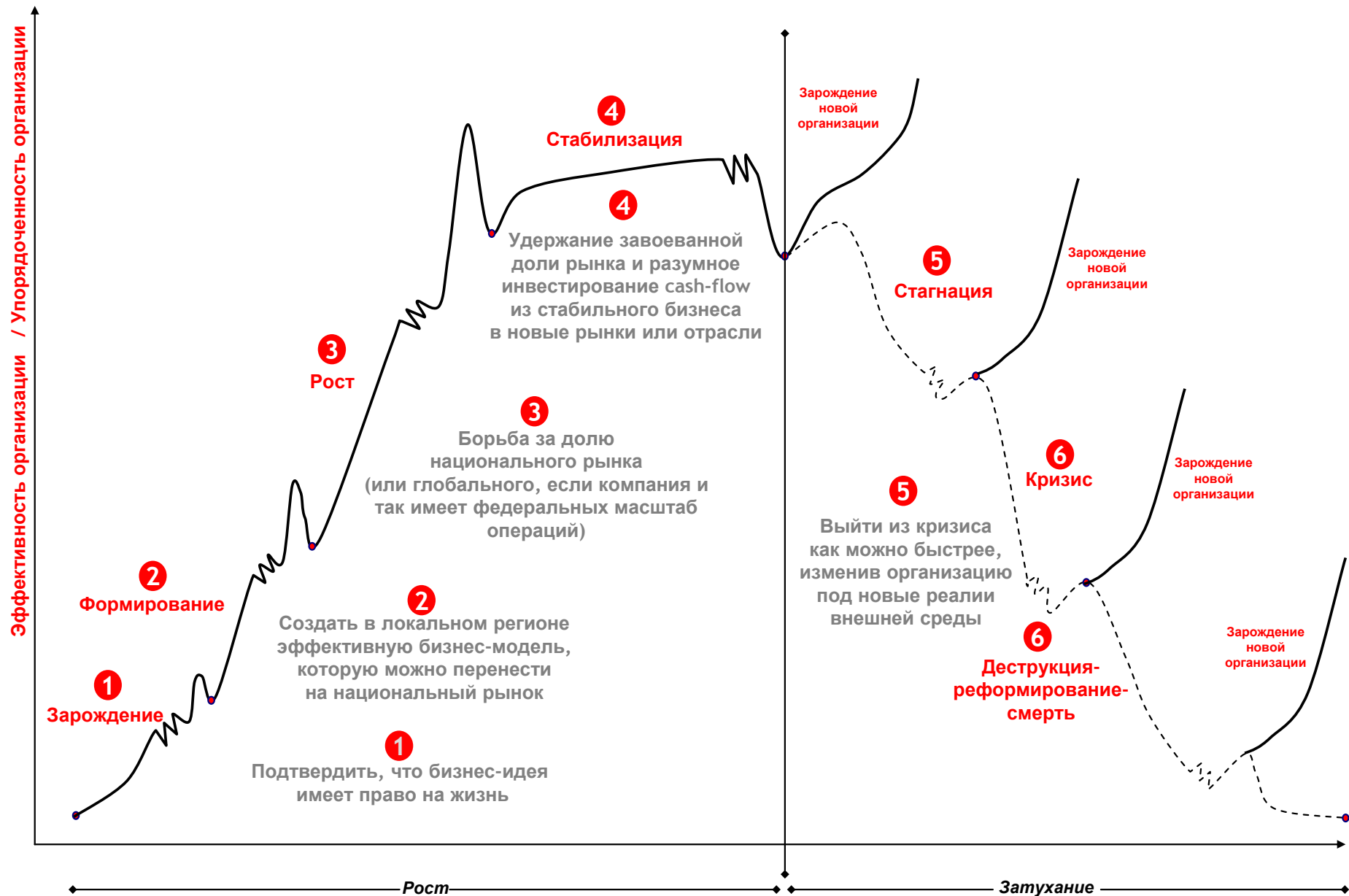
В 1995 г. - 3 500 абонентов

В 2010 г. - 55 000 000 абонентов

S-кривая развития рынков телекоммуникационных услуг



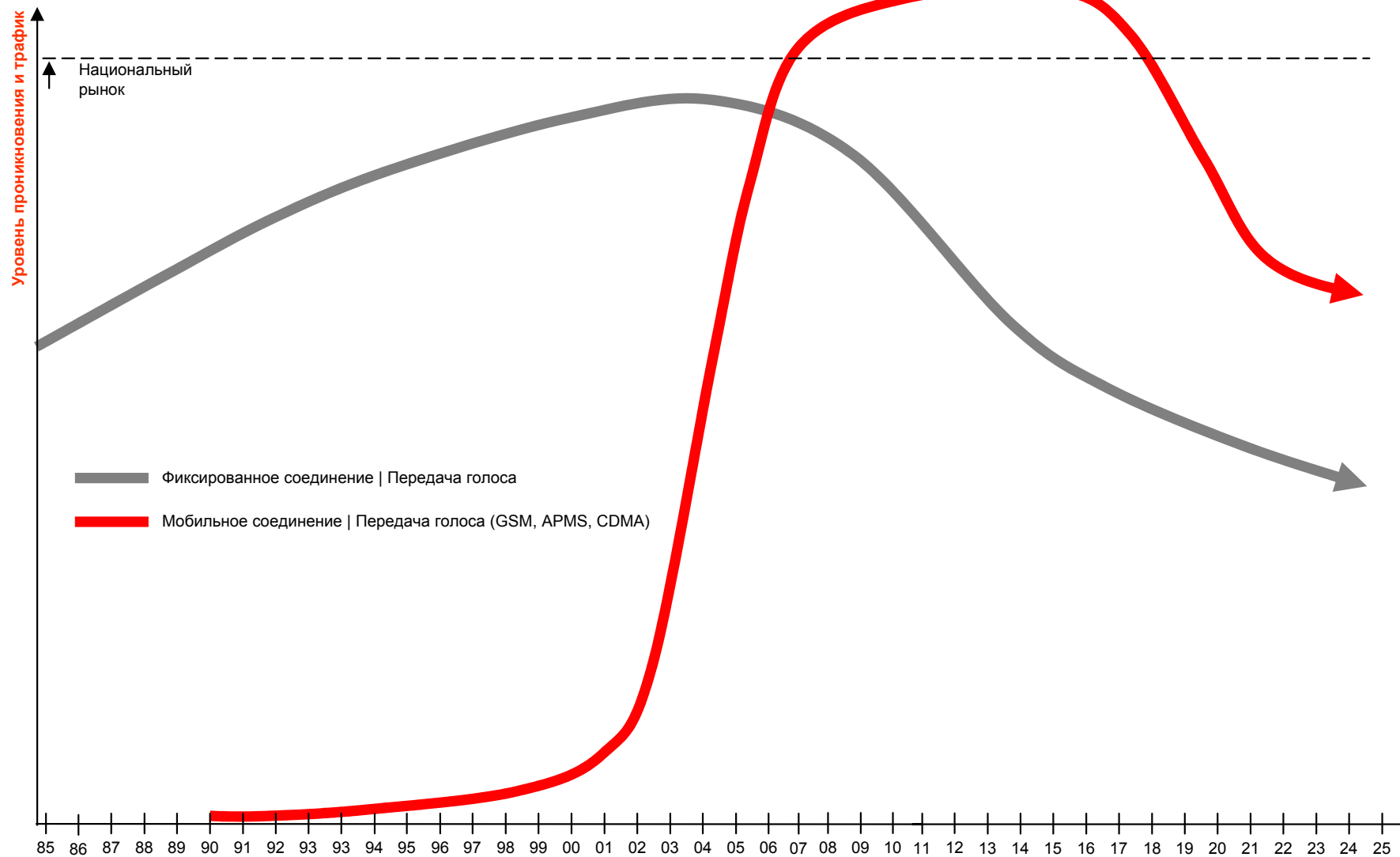
ЗАДАЧИ КОМПАНИЙ НА РАЗНЫХ ФАЗАХ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА



ГРОМКИЕ РЕБРЭНДИНГИ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ

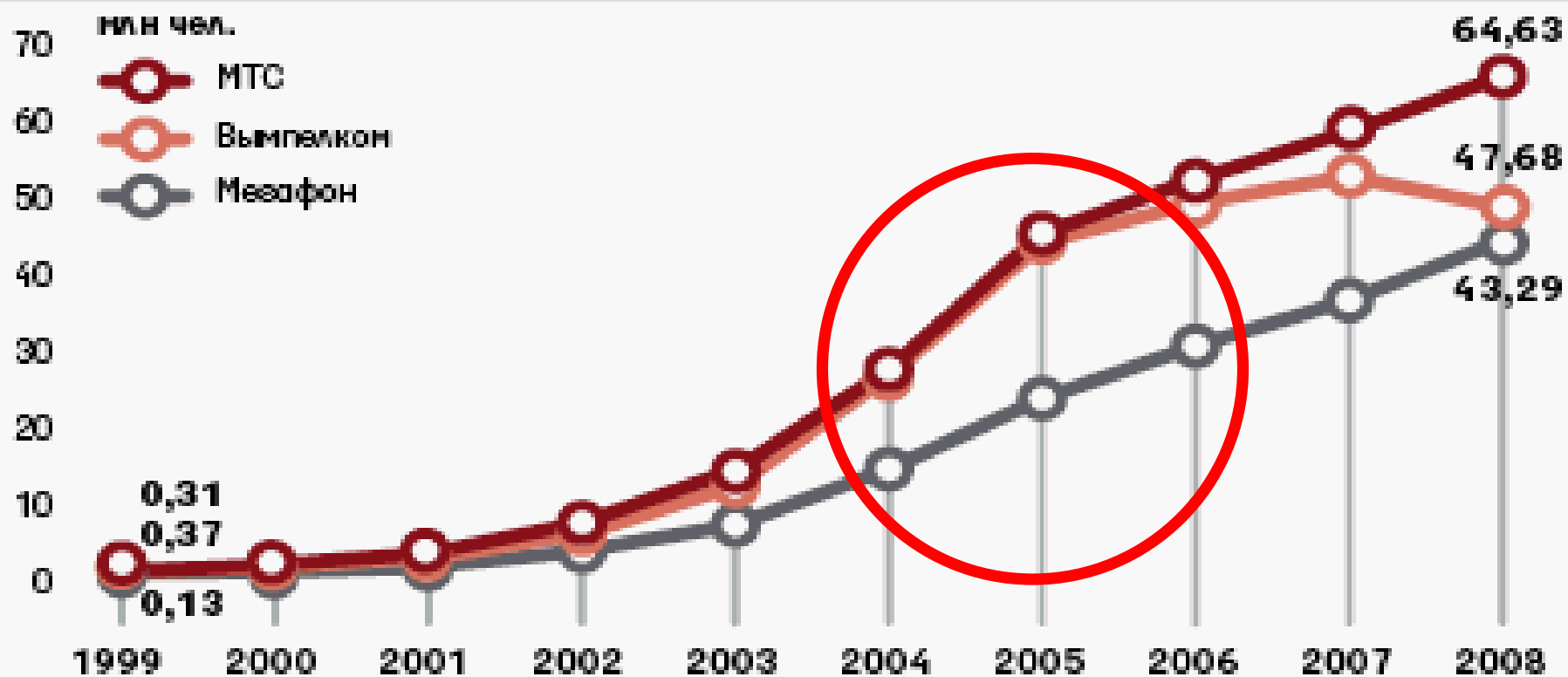
Компания	Официальный старт	Агентство (рекламный холдинг)
"Аэрофлот"	2001	Identica (Cossette Communication Group)
Авиакомпания "Сибирь" (бренд S7)	Март 2005	Landor (WPP Group)
"Вымпелком« бренд "Билайн")	Апрель 2005	Wolff Olins (Omnicom Group)
АФК "Система« (бренды МТС, МГТС, МТТ, "Комстар-ОТС")	Май 2006	Wolff Olins (Omnicom Group)
"Ригла", сеть аптек	Август 2006	Identica (Cossette Communication Group)
Внешторгбанк (бренд ВТБ)	Октябрь 2006	Interbrand (Omnicom Group)
"Почта России"	Декабрь 2006	Fitch (WPP Group)
ОАО «РЖД»	Май 2007	BBDO Russia

ЭВОЛЮЦИЯ ОТРАСЛИ: 1990-2025



Любые технологии связи имеют свой жизненный цикл. Технологический прогресс позволяет изменять расклад сил на телекоммуникационных рынках каждые 10 лет.

КАК МЕНЯЛОСЬ КОЛИЧЕСТВО АБОНЕНТОВ ВЕДУЩИХ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ



ИСТОЧНИК: ACM-CONSULTING

ВОПРОС №1

НУЖНО ЛИ БЫЛО ДЕЛАТЬ РЕБРЕНДИНГ?

КАКОЙ РЕБРЕНДИНГ, НА ВАШ ВЗГЛЯД, БОЛЕЕ
АКТУАЛЕН СТАДИИ РАЗВИТИЯ РЫНКА И
ПОЧЕМУ?





Телефонные карты





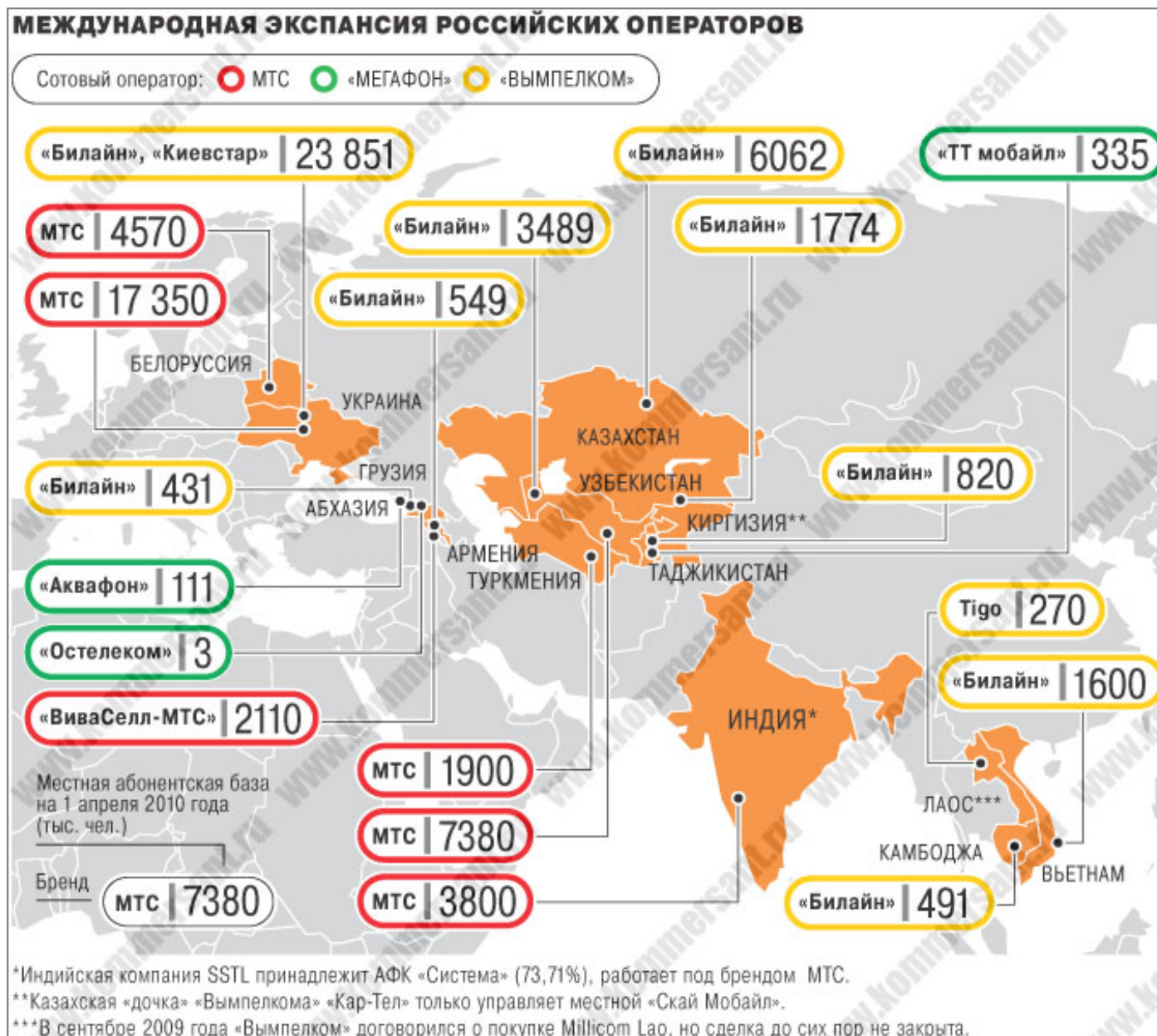
МЕЖДУНАРОДНАЯ ЭКСПАНСИЯ



VimpelCom



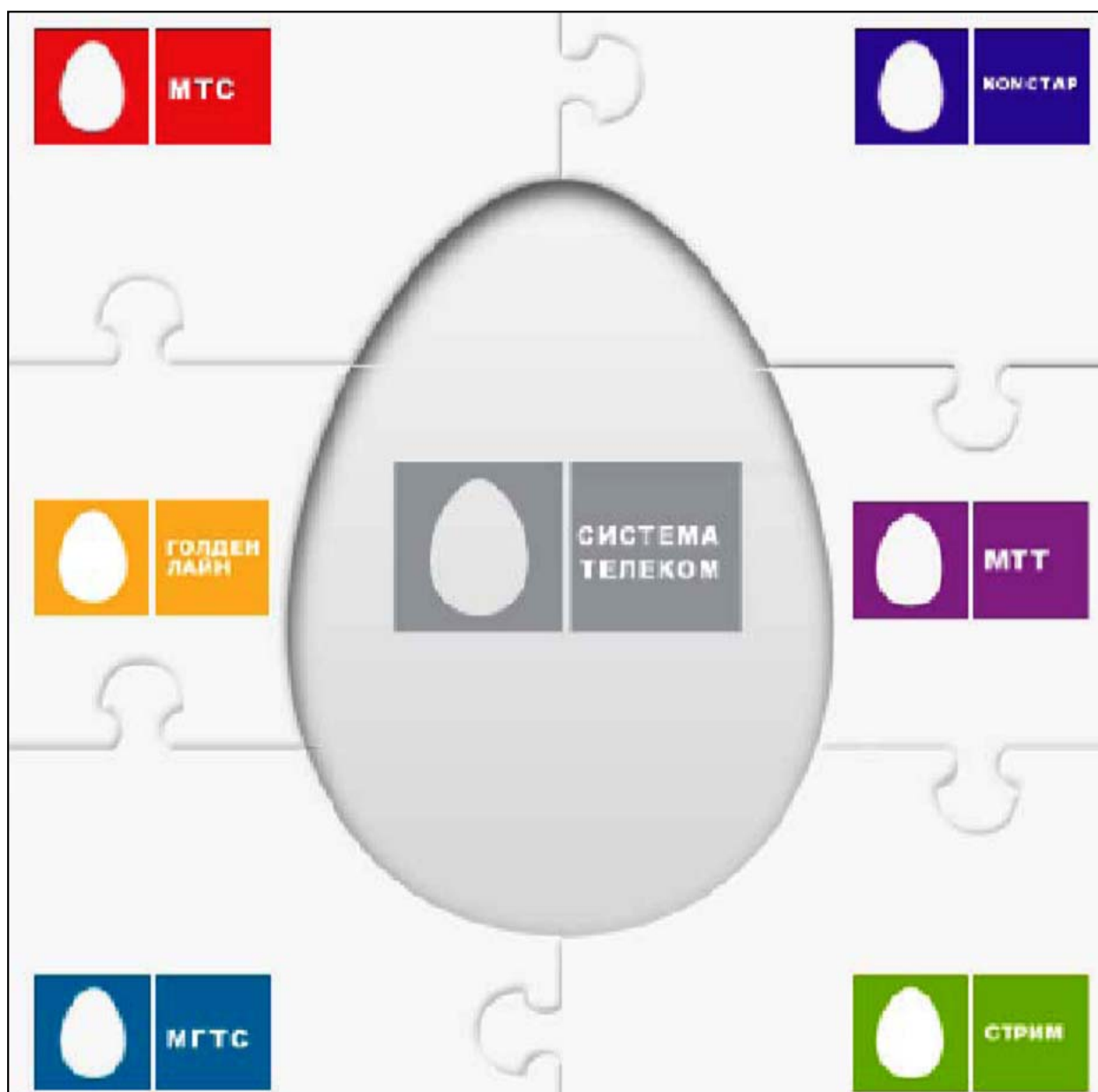
МЕЖДУНАРОДНАЯ ЭКСПАНСИЯ РОССИЙСКИХ ОПЕРАТОРОВ МОБИЛЬНОЙ СВЯЗИ











ФИНАЛЬНОЕ ЦВЕТОВОЕ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ



Для друзей
из разных сетей

1,5 руб./мин
звонки на все мобильные и SMS

Тариф «Монстр общения +»
☎ (495) 799 00 66

Тарифный план с предоплатной системой расчетов. Указанная цена действует со второй минуты разговора при местном звонке на номера других сотовых операторов, стоимость первой минуты – 2,75 руб. Цены указаны с НДС. Подробные условия тарифного плана – на сайте www.beeline.ru.


Билайн®
живи на яркой стороне

MS 0830 A

 News

(495) 626-5200

В 2010 Г. МЕГАФОН СТАЛ ВТОРЫМ ОПЕРАТОРОМ МОБИЛЬНОЙ СВЯЗИ В РОССИИ.

		2003	2004	2005	2006	2007	2008 г.	30.июл.09	31.май.10	31.авг.10
1	MTS	17 291 000	35 395 000	60 328 122	76 065 658	85 769 298	95 657 183	100 154 836	103 538 123	
	Russia	8 537 000	20 215 000	44 218 269	51 221 586	57 426 352	64 628 254	67 933 662	69 845 174	69,9
	Moscow	4 940 000	7 470 000	10 181 300	11 209 484	13 453 132	14 913 010	14 851 352	13 528 058	
	Ukraine (UMC)	3 349 000	7 400 000	13 327 267	20 002 523	20 003 671	18 115 213	17 792 321	17 440 273	
	Uzbekistan (Uzdunrobita)		310 000	580 288	1 449 916	2 802 066	5 646 855	6 554 588	7 475 618	
	Turkmenistan (Barash Communications)			68 333	183 788	356 260	927 377	1 326 419	2 100 346	
	Armenia (Viva Cell)					1 381 401	2 017 009	2 043 479	2 114 962	
	Unconsolidated Belarus	465 000	1 215 000	2 133 965	3 207 845	3 799 548	4 322 475	4 504 367	4 561 750	
2	Vimpelcom	11 280 000	26 550 000	45 415 792	55 135 738	63 340 040	61 004 853	64 387 656	64 857 051	
	Russia	5 650 000	18 216 000	43 098 663	48 141 263	51 622 117	47 676 844	50 569 731	50 950 904	51,6
	Moscow	5 630 000	7 475 000	9 309 037	10 135 722	10 450 829	9 626 955	10 586 717	11 560 828	
	Kazakhstan (KaR-Tel)		859 000	2 050 280	3 826 498	5 905 511	6 269 927	6 717 316	6 196 645	
	Ukraine (URS)			256 849	1 876 070	2 646 647	2 027 889	2 056 105	1 988 813	
	Tajikistan (Tacom)			10 000	73 380	386 460	624 624	689 661	796 490	
	Uzbekistan (Unitel, Buztel)				766 544	2 197 730	3 636 243	3 552 955	3 906 297	
	Armenia (Armentel)				451 983	487 170	544 271	485 854	570 408	
	Georgia					94 405	225 055	316 034	447 494	
3	MegaFon	6 353 335	13 647 807	22 835 985	29 748 912	35 655 937	43 557 667	46 597 401	53 224 207	
	Russia	5 490 027	11 782 602	22 764 402	29 604 469	35 517 294	43 289 127	46 354 788	52 665 805	55,3
	Moscow	850 308	1 817 314	3 202 342	5 022 774	5 736 513	6 479 666	6 900 025	7 598 197	
	Tajikistan	13 000	47 891	71 583	144 443	138 643	268 540	242 613	442 719	
	Abkhazia								115 683	
4	Tele2			3 120 000	6 475 000	8 560 000	10 440 000	12 400 000	16 452 000	
Total Mobile Subscribers (SIM cards)										
	Russia	36 150 000	73 855 000	125 760 000	151 920 000	172 870 000	187 829 999	199 870 000	212 730 000	
	<i>Penetration Russia*</i>	24,9%	50,9%	86,6%	104,6%	119,1%	129,4%	137,7%	146,5%	

ДОХОДЫ КОМПАНИЙ МОБИЛЬНОЙ СВЯЗИ

ARPU

(англ. Average revenue per user — средняя выручка на одного пользователя) — показатель, используемый телекоммуникационными компаниями и означающий среднюю выручку (обычно за месяц) в расчете на одного абонента. Также данный показатель используется и другими ориентированными на потребителя телекоммуникационными компаниями (в частности, интернет-провайдерами, сетями кабельного ТВ и др.).

Является одним из показателей, характеризующих успешность бизнеса компании.

Оператор	ARPU 2006	ARPU 2009
МегаФон	\$11,5	316 руб.
ВымпелКом	\$ 8,5	317 руб
МТС	\$ 8,4	247 руб

ДОЛГИ КОМПАНИЙ МОБИЛЬНОЙ СВЯЗИ

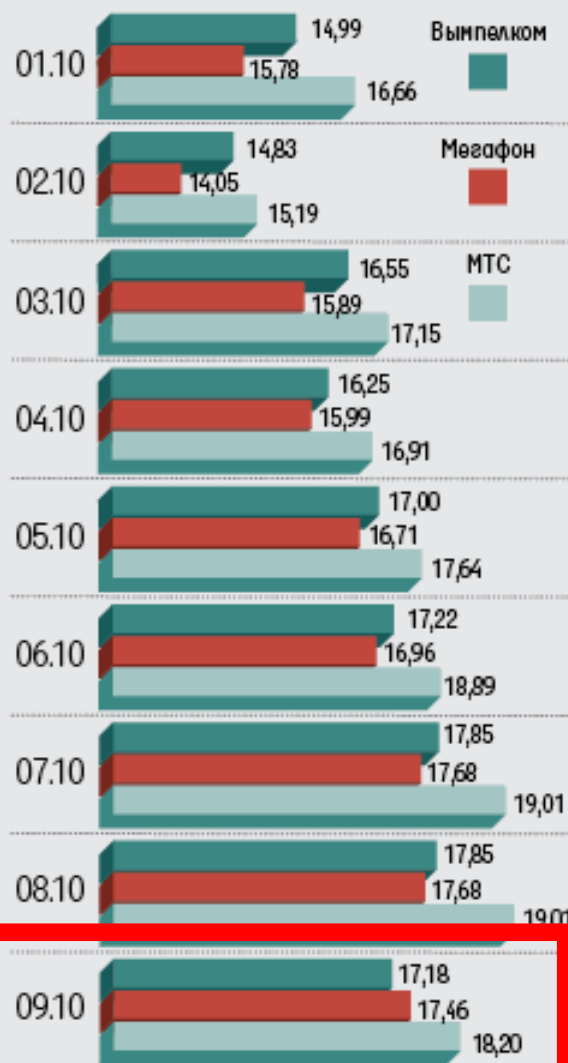
Оператор	По состоянию на 31 декабря 2008 г. общий долг
МегаФон	\$0,2
ВымпелКом	\$ 4,1
МТС	\$ 8,44

РЕЗУЛЬТАТЫ II КВАРТАЛА 2010 Г. КОМПАНИЙ «БОЛЬШОЙ ТРОЙКИ»

	Прибыль, млрд долл.	Рост 2010/2009 г., %	Выручка, млрд долл.	Рост 2010/2009 г., %	OIBDA, млрд долл.	Рост 2010/2009 г., %
«МегаФон»	0,420	35,9	1,741	19,00%	0,79	14,60%
«ВымпелКом»	0,334	-52,2	2,64	23,10%	2,64	16%
МТС	0,354	-39,00	2,772	17,00%	1,23	12,00%

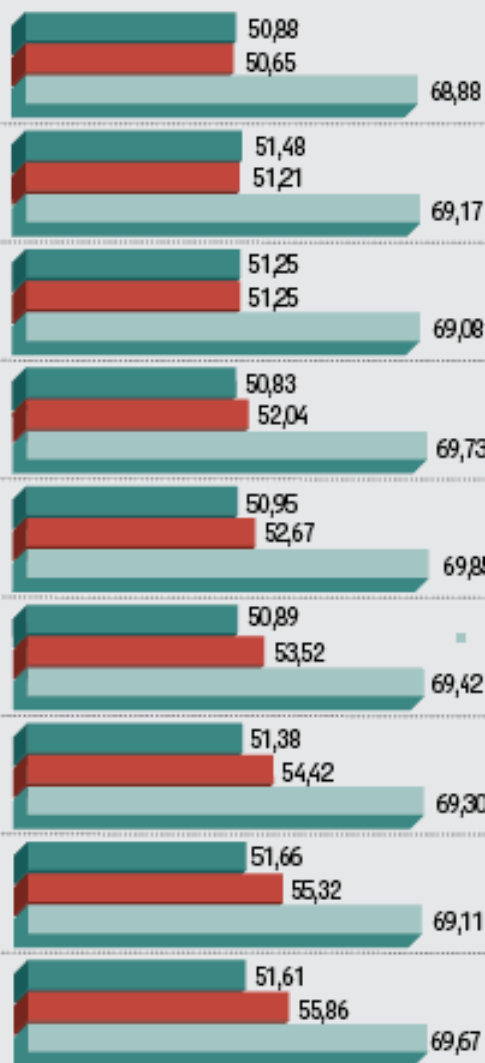
РЕЗУЛЬТАТЫ III КВАРТАЛА 2010 Г. КОМПАНИЙ «БОЛЬШОЙ ТРОЙКИ»

ДИНАМИКА ВЫРУЧКИ
МАРД РУБ., УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ
ОТЧЕТНОСТЬ



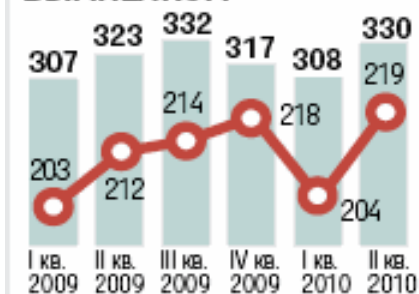
ИСТОЧНИКИ: J'SON & PARTNERS, ОЦЕНКА АСМ-CONSULTING, ДАННЫЕ КОМПАНИЙ

ДИНАМИКА АБОНЕНТОВ
МЛН ЧЕЛОВЕК

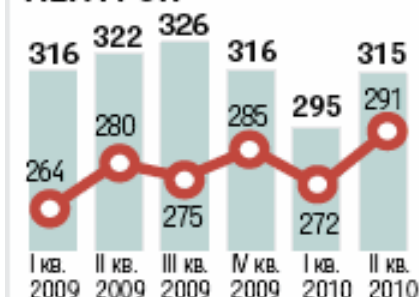


СКОЛЬКО ГОВОРЯТ
И ПЛАТЯТ АБОНЕНТЫ

ВЫМПЕЛКОМ



МЕГАФОН



МТС

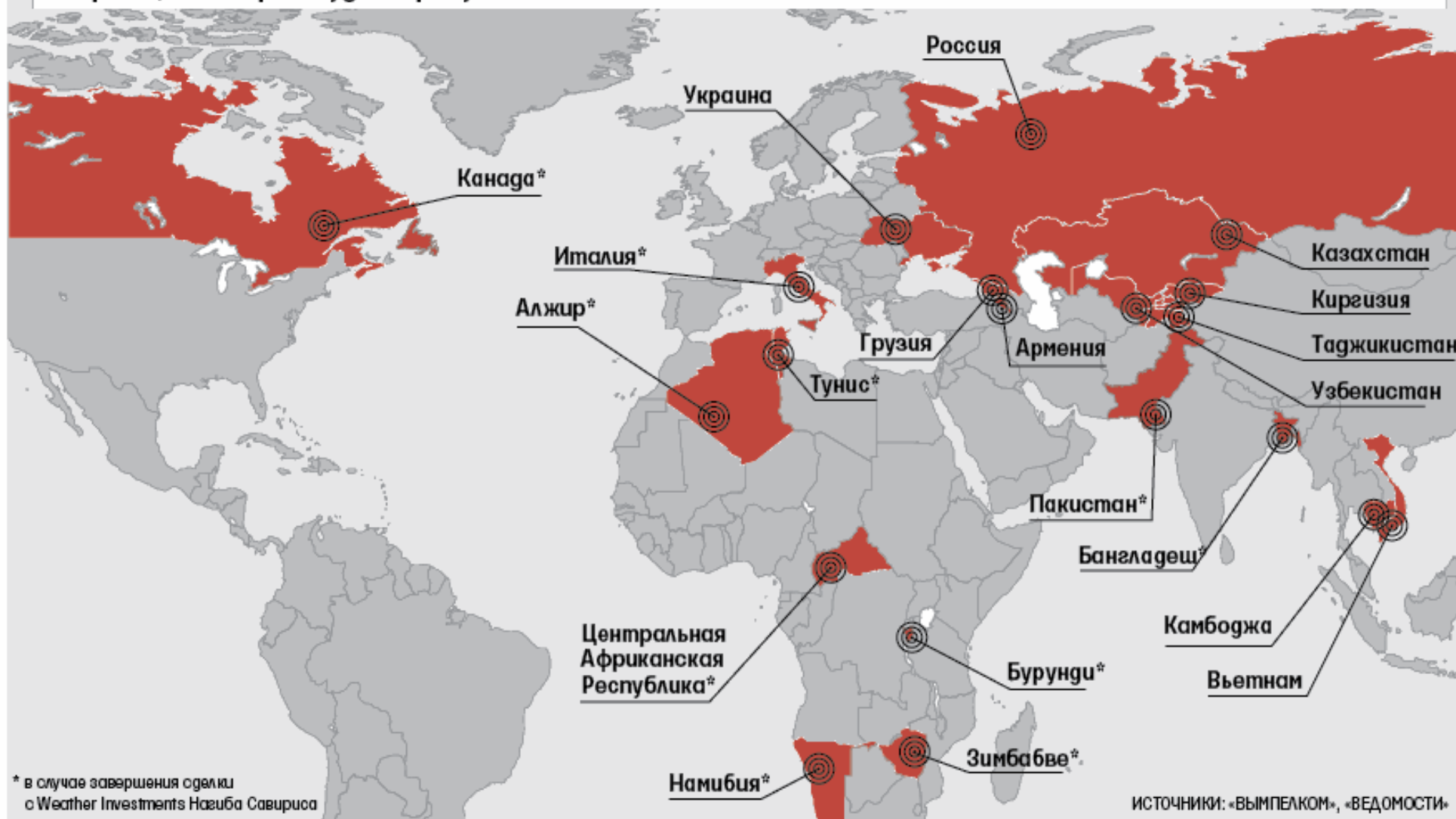


Средний счет на абонента (ARPU), руб.
Средняя продолжительность разговора (MOU), минут



От Канады до Вьетнама

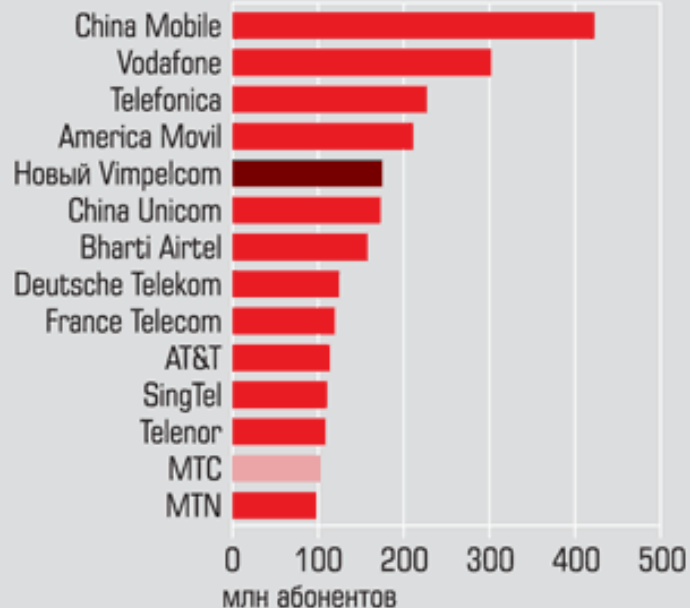
Страны, в которых будет присутствовать «Вымпелком»





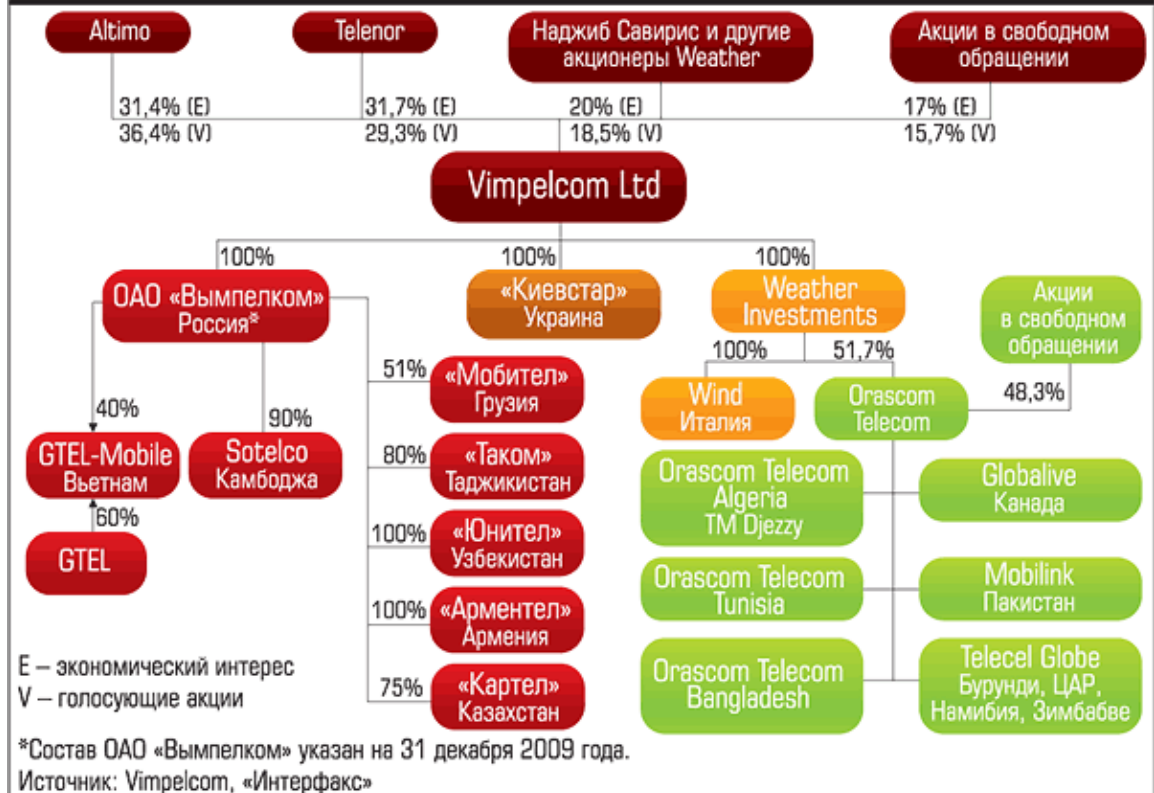
Vimpelcom стал пятым в мире по числу абонентов

Крупнейшие сотовые операторы (данные на июнь 2010 г.)



Источники: World Cellular Information Service, «Вымпелком»

Как вы глядит новый Vimpelcom Ltd



Vimpelcom Ltd за 6,6 млрд долларов купил операторов в десяти странах и стал пятым по числу абонентов в мире. Это самая большая сделка в истории отечественного телекома, но миноритарии недовольны — акции стремительно падают. **Но цена этого прорыва велика — драматический рост чистого долга с 4 млрд до 19-24 млрд долларов.**



"Вымпелком" пришел третьим

// Уступив "МегаФону" второе место по сотовой выручке в России



Газета «Коммерсантъ» № 224 (4524) от 03.12.2010



1 из 5

По общей выручке VimpelCom Ltd (на фото гендиректор компании Александр Изосимов) превосходит "МегаФон"

Фото: [Дмитрий Духанин/Коммерсантъ](#)



"МегаФон" теперь второй в России не только по количеству абонентов, но и по выручке от услуг мобильной связи. По итогам третьего квартала оператор впервые превзошел своего конкурента "Вымпелком" по этому показателю — 54,6 млрд и 53,8 млрд руб. соответственно.

Вчера VimpelCom Ltd., созданный весной этого года для объединения российского "Вымпелкома" и украинского "Киевстар", опубликовал финансовые и операционные результаты за третий квартал этого года. Выручка компании выросла на 24,1% по сравнению с тем же периодом прошлого года и составила \$2,8 млрд. Показатель OIBDA увеличился на 20%, до \$1,377 млрд, а маржа по нему равнялась 48,8%. Чистая прибыль выросла на 14,1%, до \$495,9 млн.

Основным для компании является российский рынок. Однако здесь темпы роста выручки были значительно ниже — 7,5% в годовом

МегаФон продолжает наращивать
абонентскую базу:
по данным AC&M Consulting,
за III квартал она увеличилась
на 2,34 млн человек, тогда как у
«Вымпелкома» — на 0,72 млн, у
МТС — на 0,25 млн.

МегаФон лидер по доле
безусловно лояльных
абонентов — 35%, ВымпелКом
— 29%, МТС — 23%.

ДОВОЛЬНЫХ АБОНЕНТОВ (4 кв. 2009)



Результаты бренд-трекинга, проводившегося в 4 –м квартале 2009 г. компанией Business Analytica.

ДЕЙСТВИЯ МТС.

НОЯБРЬ 2010



Если раньше работу компании МТС и ее сотрудников оценивали по тому, какие доходы она приносит акционерам и как ее результаты соотносятся с результатами конкурентов, то теперь появится еще один важный критерий.

К 2015 г. МТС хочет войти в тридцатку самых ценных мировых брендов по версии Millward Brown Optimor. Сейчас компания занимает 72-е место «Мы знали, — говорит Шамолин, президент МТС — что сотрудникам помимо чисто материальных стимулов нужна еще какая-то сверхидея, цель, к которой можно стремиться в течение нескольких лет, но до недавнего времени такой идеи не было». Подобная идея, по словам Шамолина, есть например, у «Мегафона»: компания не раз заявляла, что стремится стать № 1 по выручке в России. Но МТС и так находится на 1-м месте в стране. Цель — сохранение статус-кво — в компании посчитали недостаточно амбициозной.

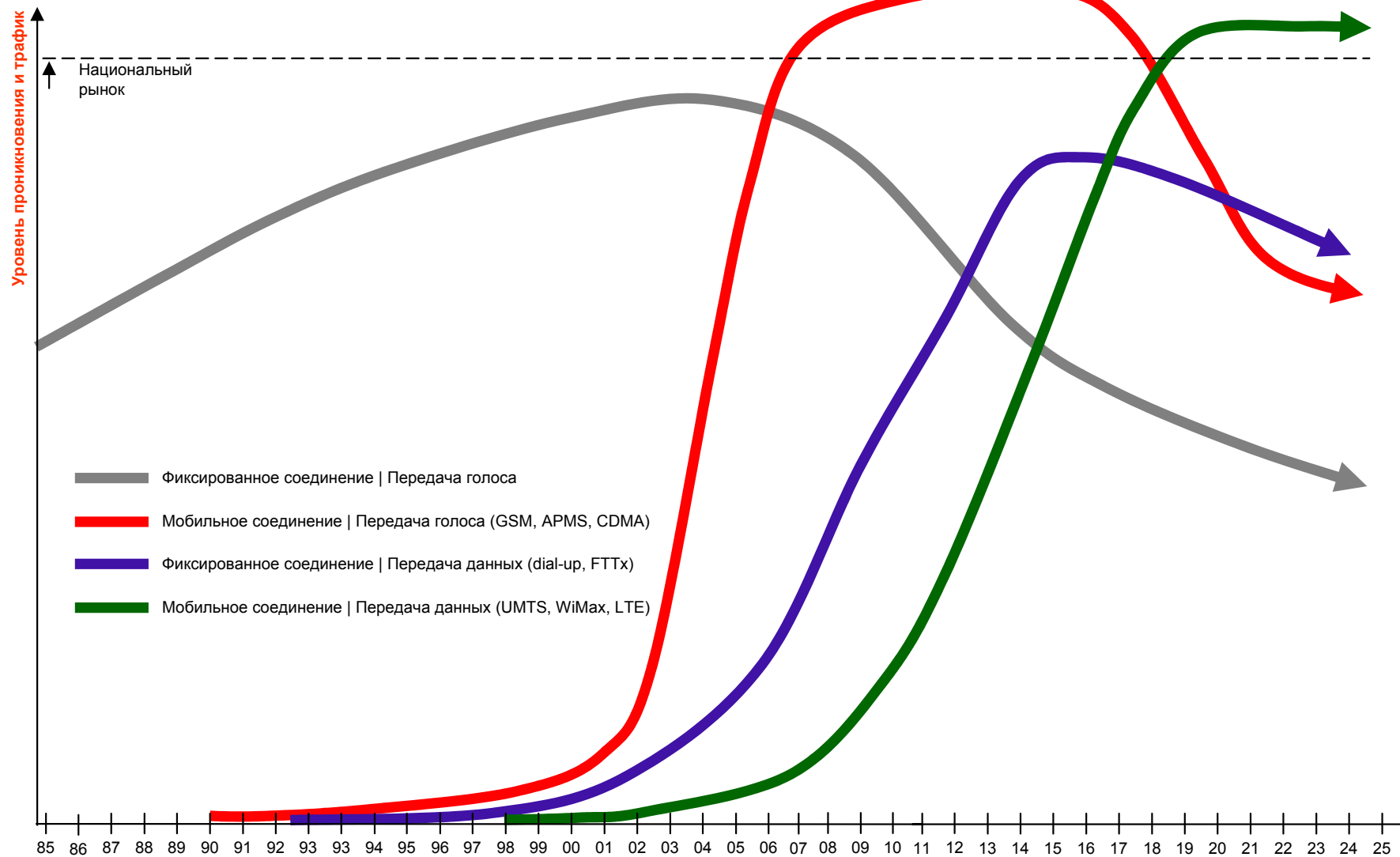
Его участники пошли дальше и декомпозировали эту цель на финансовые показатели и показатели рекомендуемости бренда МТС (проводятся независимые измерения того, как часто покупатели услуг МТС готовы рекомендовать их своим друзьям и знакомым), рассказывает Шамолин. Обе цели будут отражены в стратегии и бизнес-плане компании, войдут в ключевые показатели эффективности сотрудников.

ВОПРОС №2:

**ПРАВИЛЬНО ЛИ, НА ВАШ ВЗГЛЯД, ВЫБРАНА
СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ЦЕЛЬ КОМПАНИИ ДО 2015 Г.?**



ЭВОЛЮЦИЯ ОТРАСЛИ: 1990-2025



Любые технологии связи имеют свой жизненный цикл. Технологический прогресс позволяет изменять расклад сил на телекоммуникационных рынках каждые 10 лет.

ЛОГИКА СЛИЯНИЙ И ПОГЛОЩЕНИЙ

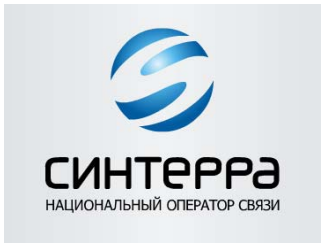


2007



	Residential	Corporate	Operators
Mobile			
Internet			
Basic Telephony			
Multi-service solutions			

2009



2010



ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ МТС И УСЛУГИ МОБИЛЬНОГО ГОЛОСА

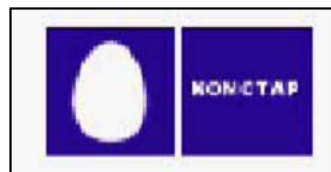
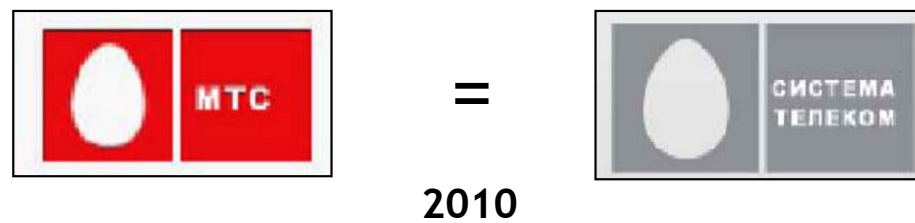


В 2008 г. МТС и другие компании мобильной связи вошли в стадию стабилизации своего рынка. Проникновение мобильной связи: 129% (2008), 137% (2009), 146% (2Q2010)

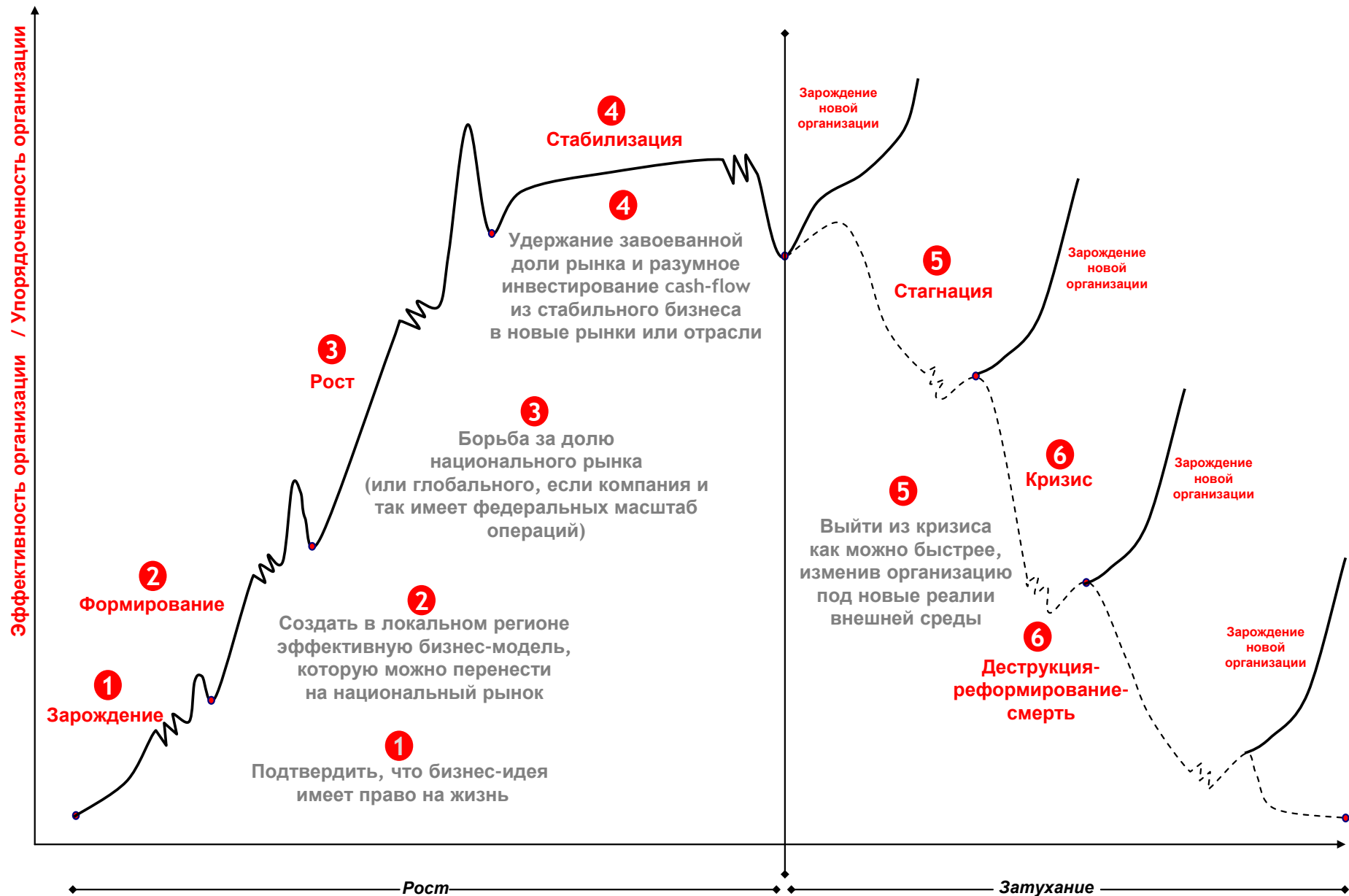


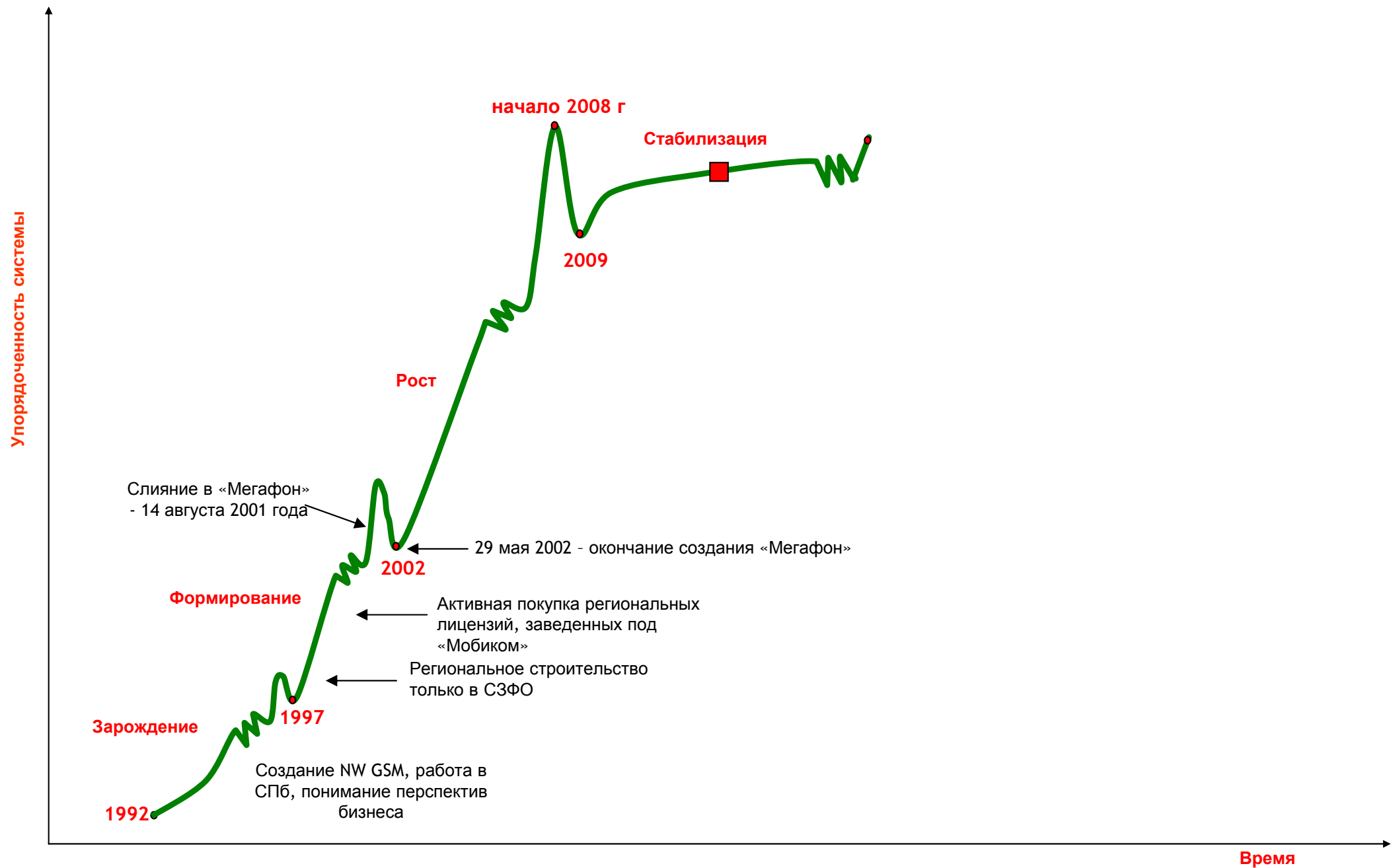
Самый быстрорастущий сегмент услуг «КОМСТАР-ОТС» на протяжении последних лет - это широкополосный доступ в Интернет и кабельное телевидение. Услуги фиксированного голоса (МГТС) – давно стабилизированный рынок.

БРЕНД МТС СТАЛ ЦЕНЕН ТОЛЬКО ТОГДА, КОГДА НАЧАЛИСЬ ПОКУПКИ КОМПАНИЙ ИЗ ДРУГИХ СЕКТОРОВ И КОГДА ЭРА БРЕНДИНГА ПРОШЛА



ЗАДАЧИ КОМПАНИЙ НА РАЗНЫХ ФАЗАХ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА

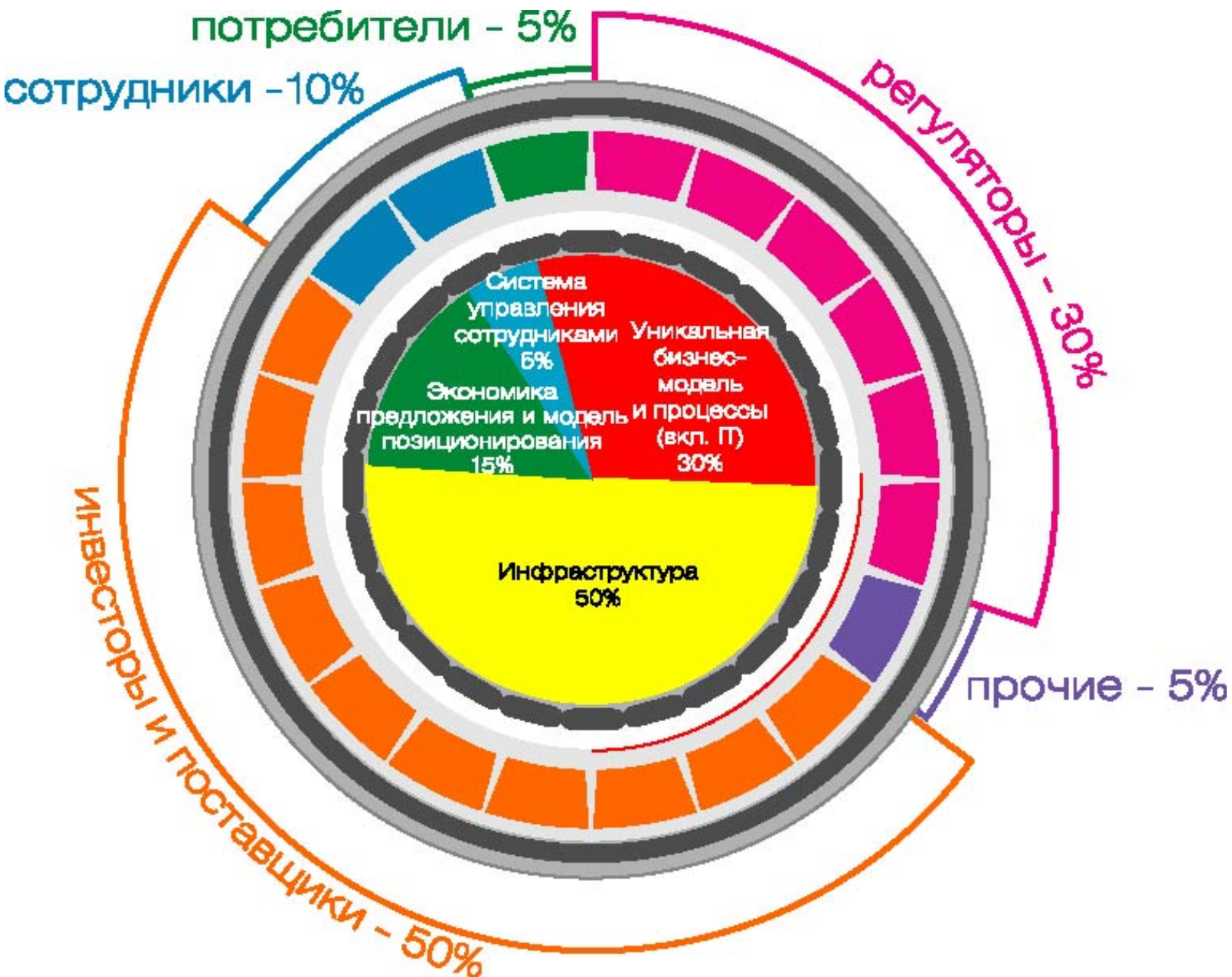


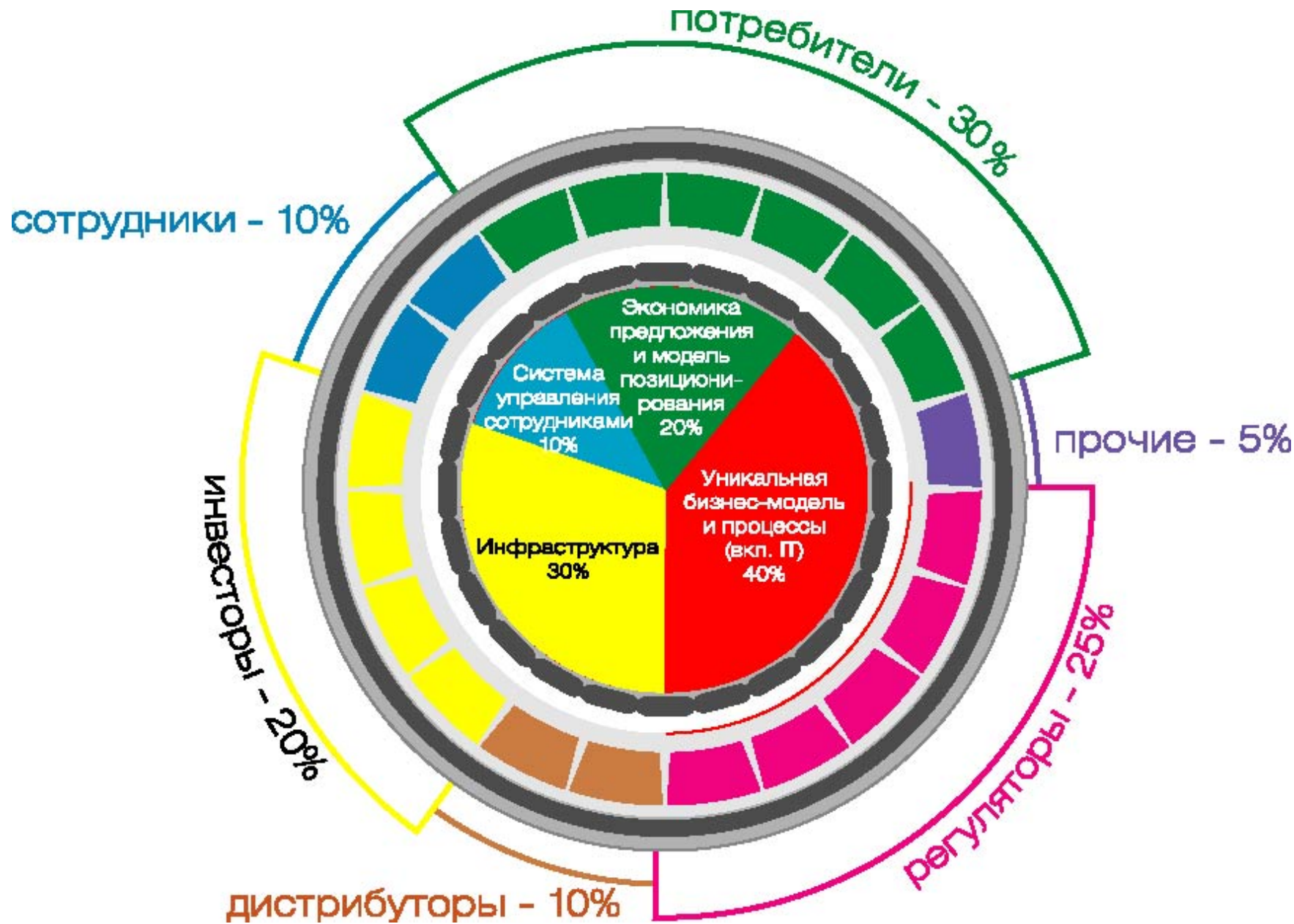


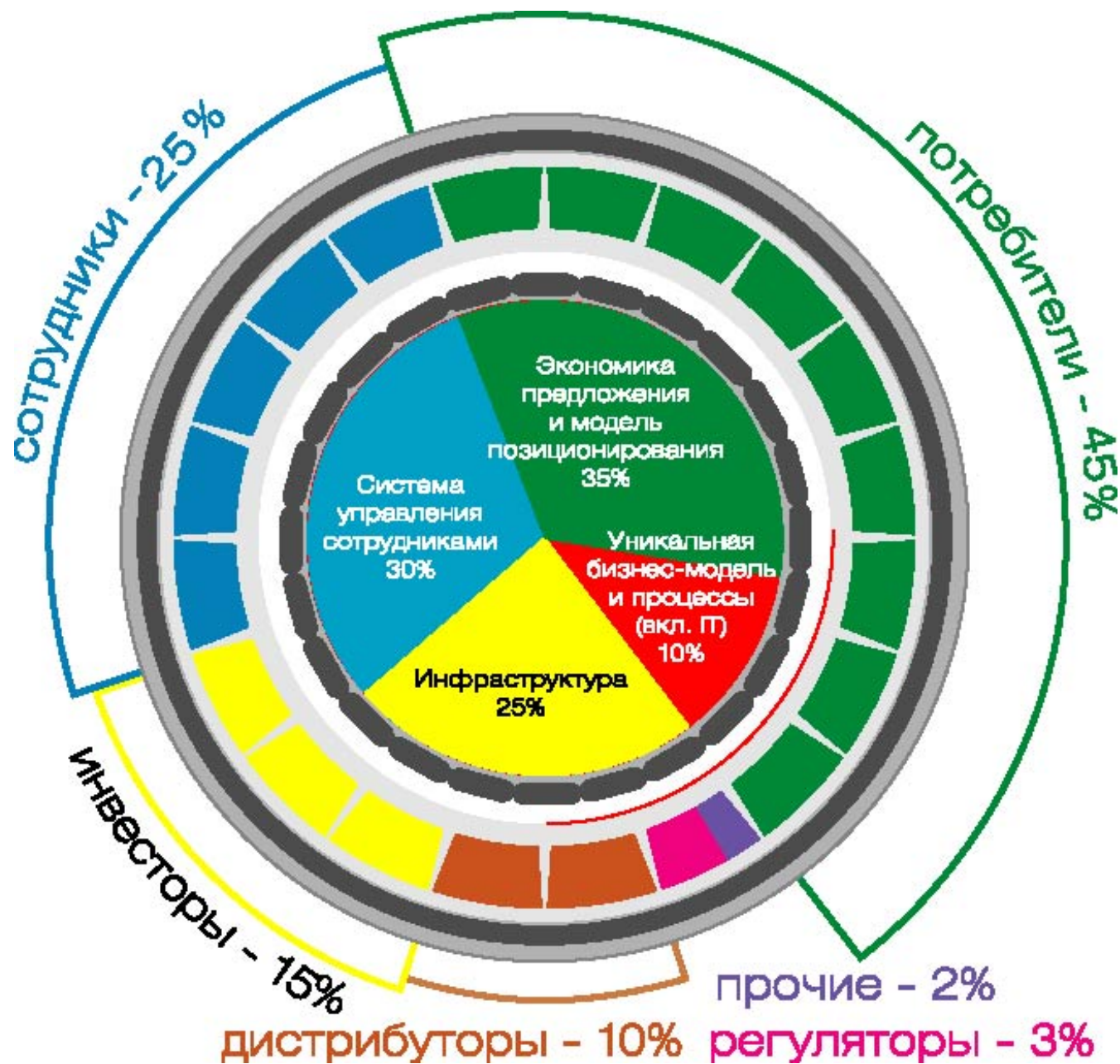
ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАБОТЫ

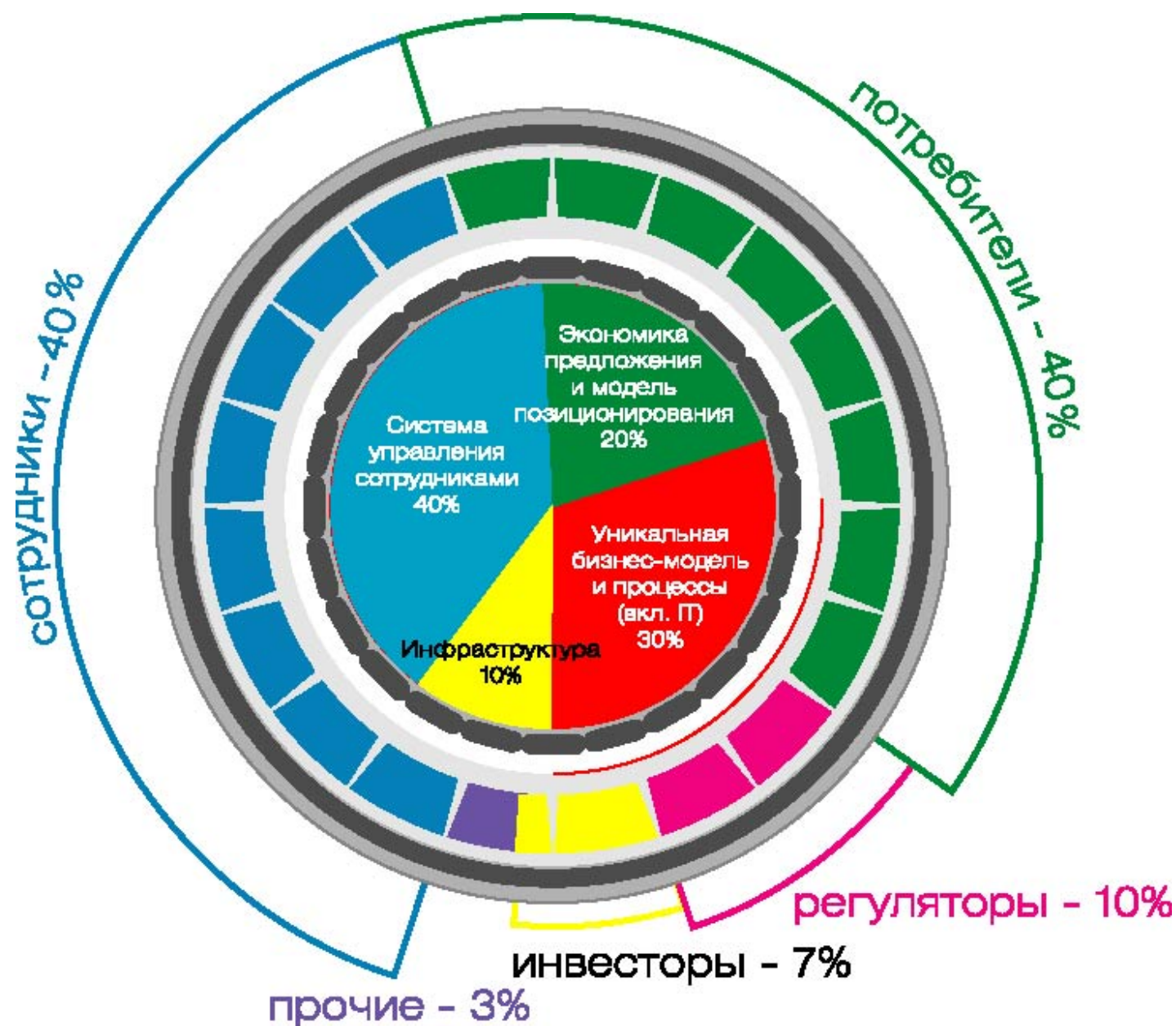
- **Сервис как конкурентное преимущество и развитие сотрудников;**
- **Развитие обратной связи с абонентами** и управление этим процессом;
- **Работа по постоянном информированию абонентов** (в том числе и через прямую рекламу, которую из коммуникации компании исключить невозможно);
- **Работа по кластеризации сообществ пользователей** и развитию и управлению продвижением в отдельных рыночных нишах;
- **Вовлечение абонентов в работу компании** как доведение принципа «обратной связи» до логического завершения;
- **Предоставление абонентам развлечений** от имени компании, создание позитивного эмоционального фона в отношениях «компания-клиент»;
- **Работа со средствами массовой информации.**
- **Благотворительные программы.**
- **Точность и честность в расчетах с абонентами**











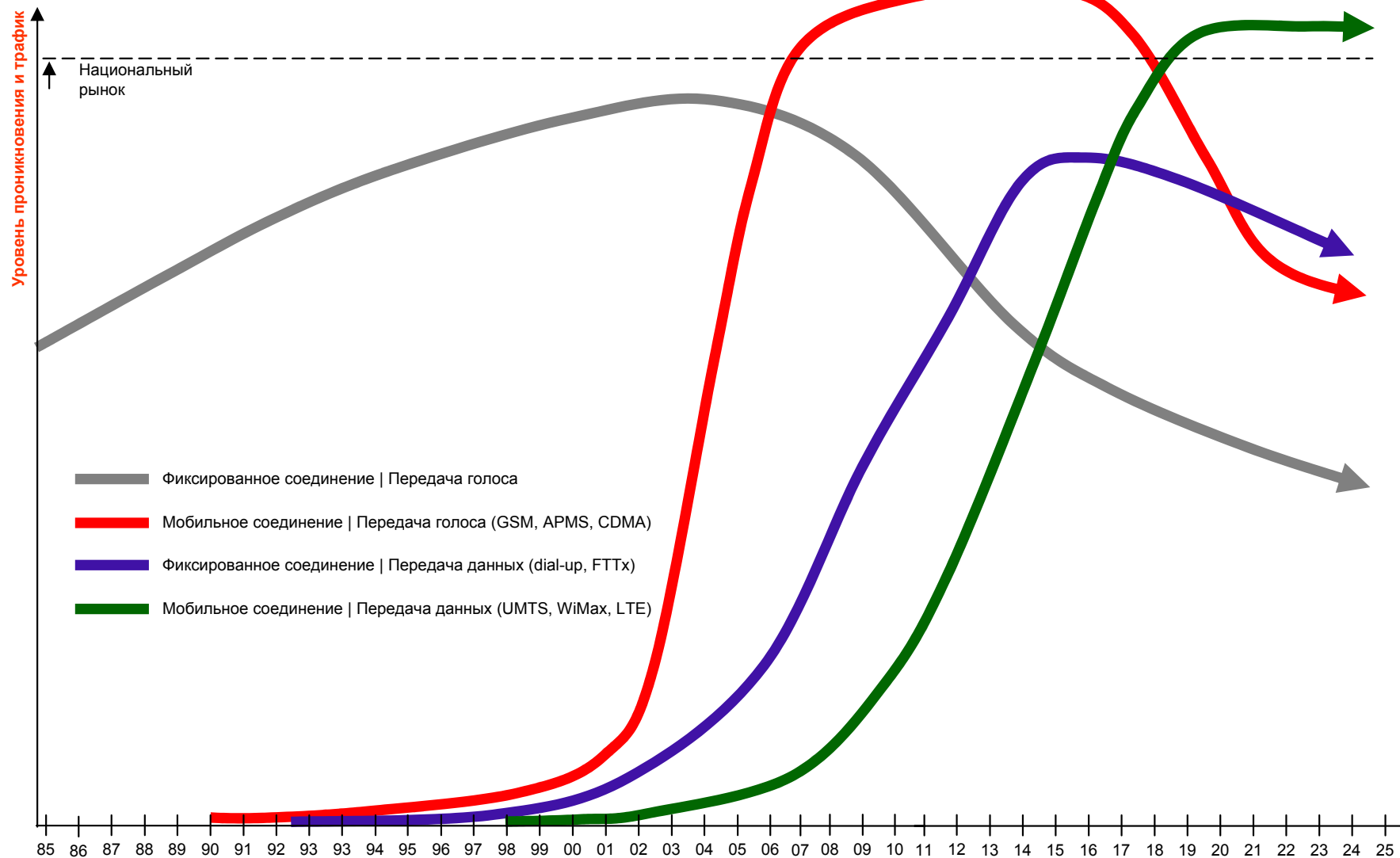


ЛЮДИ - НАША ГЛАВНАЯ ЦЕННОСТЬ



- ПРЕМИРОВАНИЕ ТОЛЬКО ЗА ДОСТИЖЕНИЕ ЦЕЛЕЙ БИЗНЕСА НА ВСЕХ УРОВНЯХ
- ОДНА ИЗ ЦЕЛЕЙ ДЛЯ ВСЕХ РУКОВОДИТЕЛЕЙ - СОЗДАНИЕ ПОЗИТИВНОГО КЛИМАТА ДЛЯ СВОИХ КОМАНД
- ЦЕЛЕВЫЕ ИНВЕСТИЦИИ В РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА

ЭВОЛЮЦИЯ ОТРАСЛИ: 1990-2025



Любые технологии связи имеют свой жизненный цикл. Технологический прогресс позволяет изменять расклад сил на телекоммуникационных рынках каждые 10 лет.

В России сократилось число абонентов сотовой связи

Тимофей Дзядко

Ведомости

30.11.2010, 19:34

Статья

Отзывы

 Я рекомендую


Число абонентов сотовой связи (по числу sim-карт) в России за октябрь сократилось на 1,03 млн до 215,47 млн человек, свидетельствуют данные консалтинговой компании AC&M Consulting. Российские абонентские базы [МТС](#) 



Фото: [С.Портер](#)

ЭВОЛЮЦИЯ ОТРАСЛИ И ДЕЙСТВИЯ ОПЕРАТОРОВ

«МегаФон» первым в России запустил в 2007 г. в коммерческую эксплуатацию сеть 3G. По итогам первого квартала 2010 года сеть «МегаФон» насчитывает 7200 базовых станций, поддерживающих 3G. Они есть во всех регионах Российской Федерации, на данный момент — это крупнейшая сеть третьего поколения в стране.

В сентябре 2010 г. потеснивший «Вымпелком» со второго места по доходам от мобильной связи в России, по итогам III квартала 2010 г. **стал лидером по предоставлению услуг мобильного Интернета.**

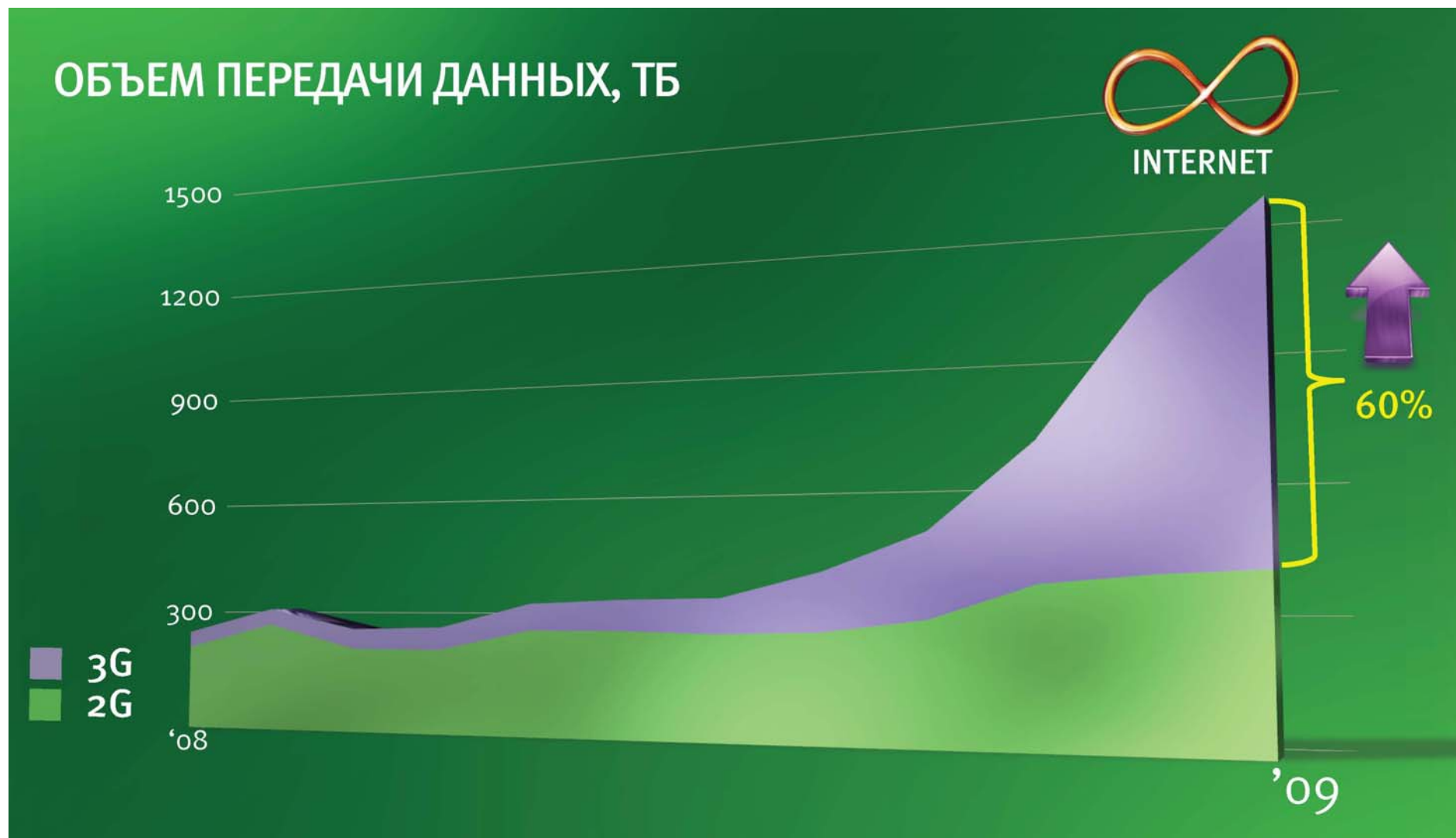
Квартальные доходы оператора от мобильного интернета за год увеличились на 90,8% до 5,144 млрд руб. Именно поэтому ключевыми направлениями развития бизнеса «Мегафона» на ближайшие три года остаются сети сотовой связи третьего поколения (3G) и создание центров обработки данных,

У МТС, которая отчиталась за III квартал 2010 г. еще на прошлой неделе, выручка от услуг мобильного интернета выросла за год лишь на 65% и составила 4,4 млрд руб. Преимущество конкурента на рынке передачи данных она объясняет высоким уровнем его капитальных затрат: в 2009 г. **из-за больших долгов МТС и «Вымпелком»** не могли много тратить на развитие 3G-сетей.

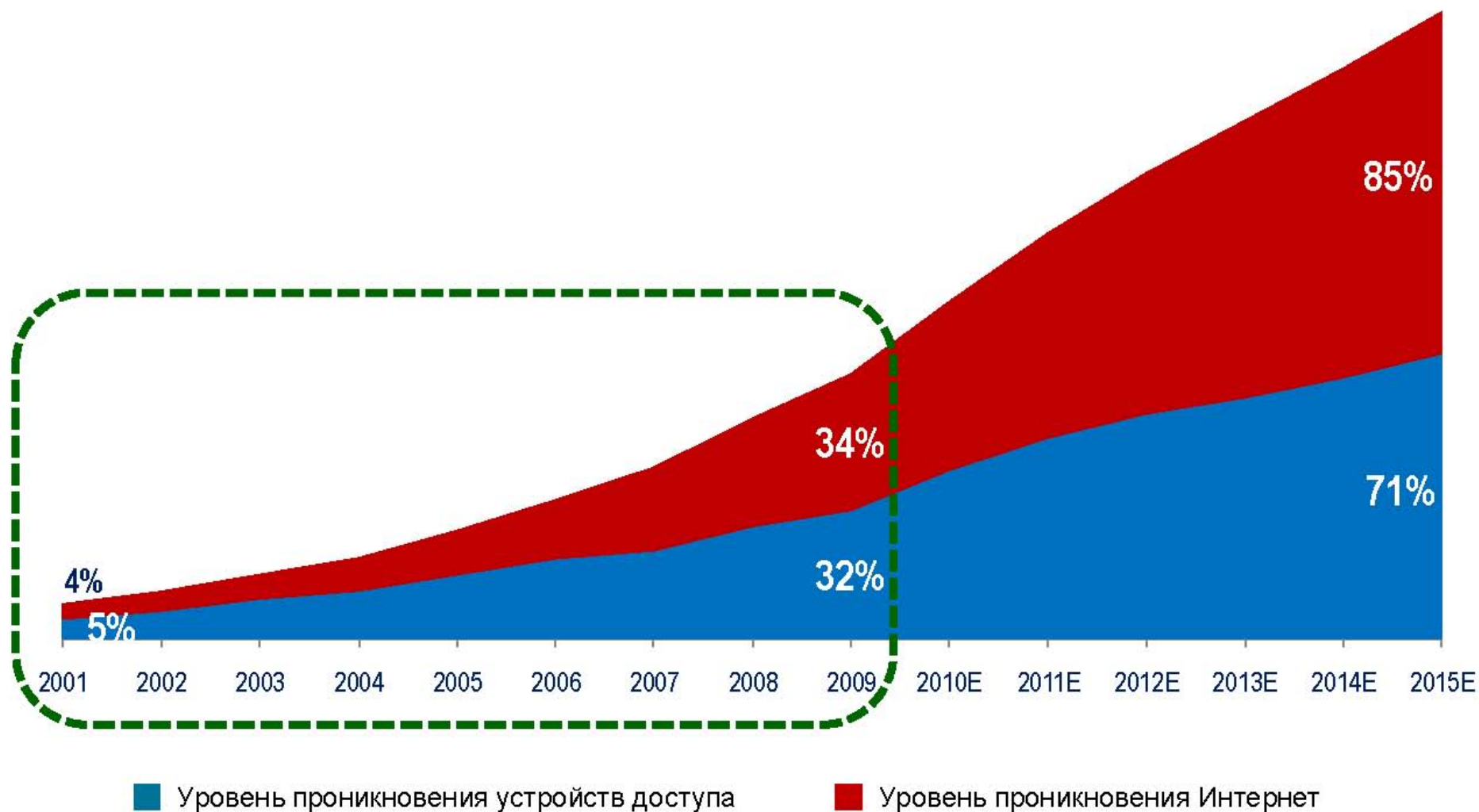
ЭВОЛЮЦИЯ ОТРАСЛИ И ДЕЙСТВИЯ ОПЕРАТОРОВ



ЭВОЛЮЦИЯ ОТРАСЛИ И ДЕЙСТВИЯ ОПЕРАТОРОВ

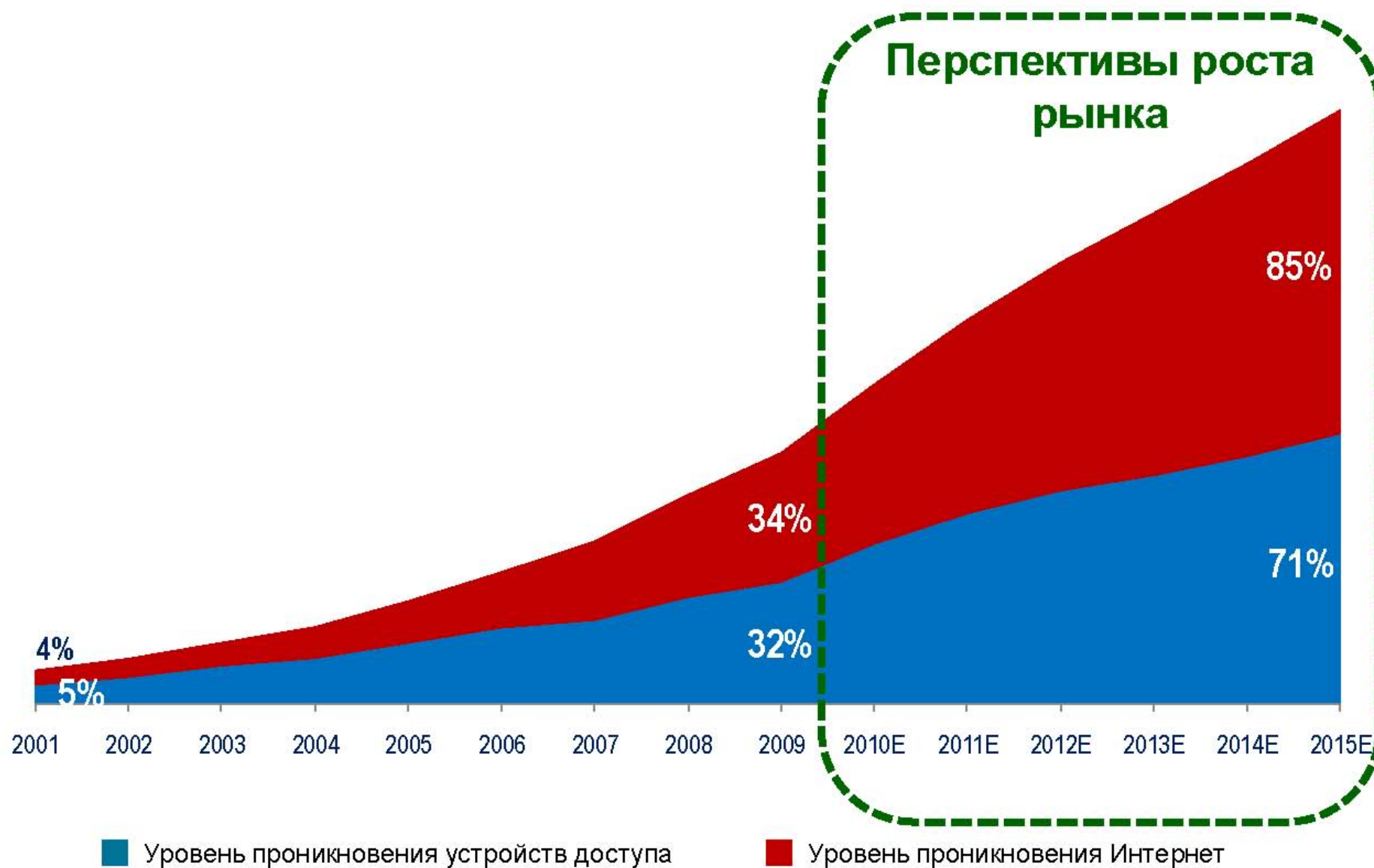


ЭВОЛЮЦИЯ ОТРАСЛИ И ДЕЙСТВИЯ ОПЕРАТОРОВ

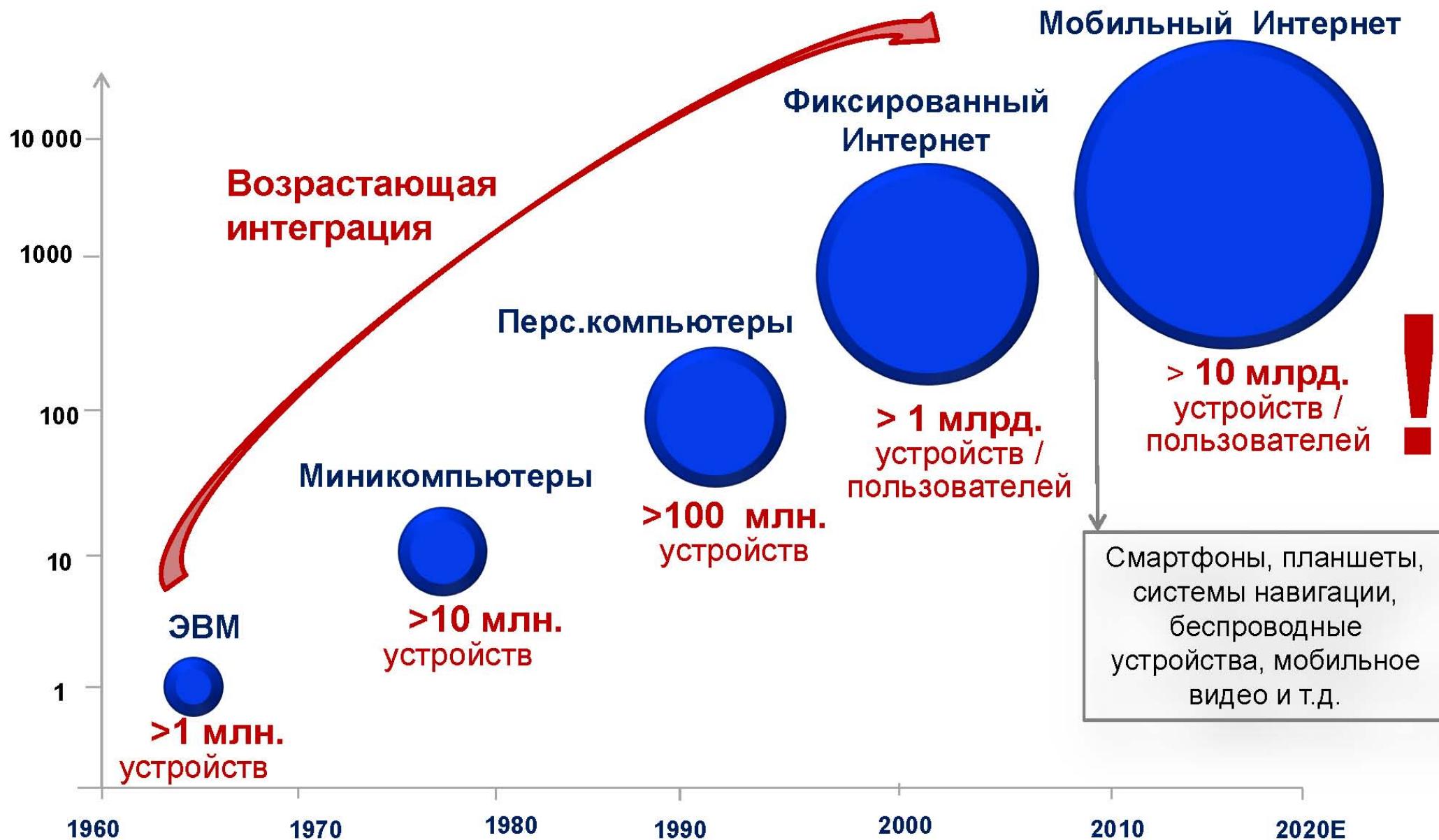


*Источник: J'son & Partners Management Consultancy (<http://www.json.ru/>)

ЭВОЛЮЦИЯ ОТРАСЛИ И ДЕЙСТВИЯ ОПЕРАТОРОВ



ЭВОЛЮЦИЯ ОТРАСЛИ И ДЕЙСТВИЯ ОПЕРАТОРОВ

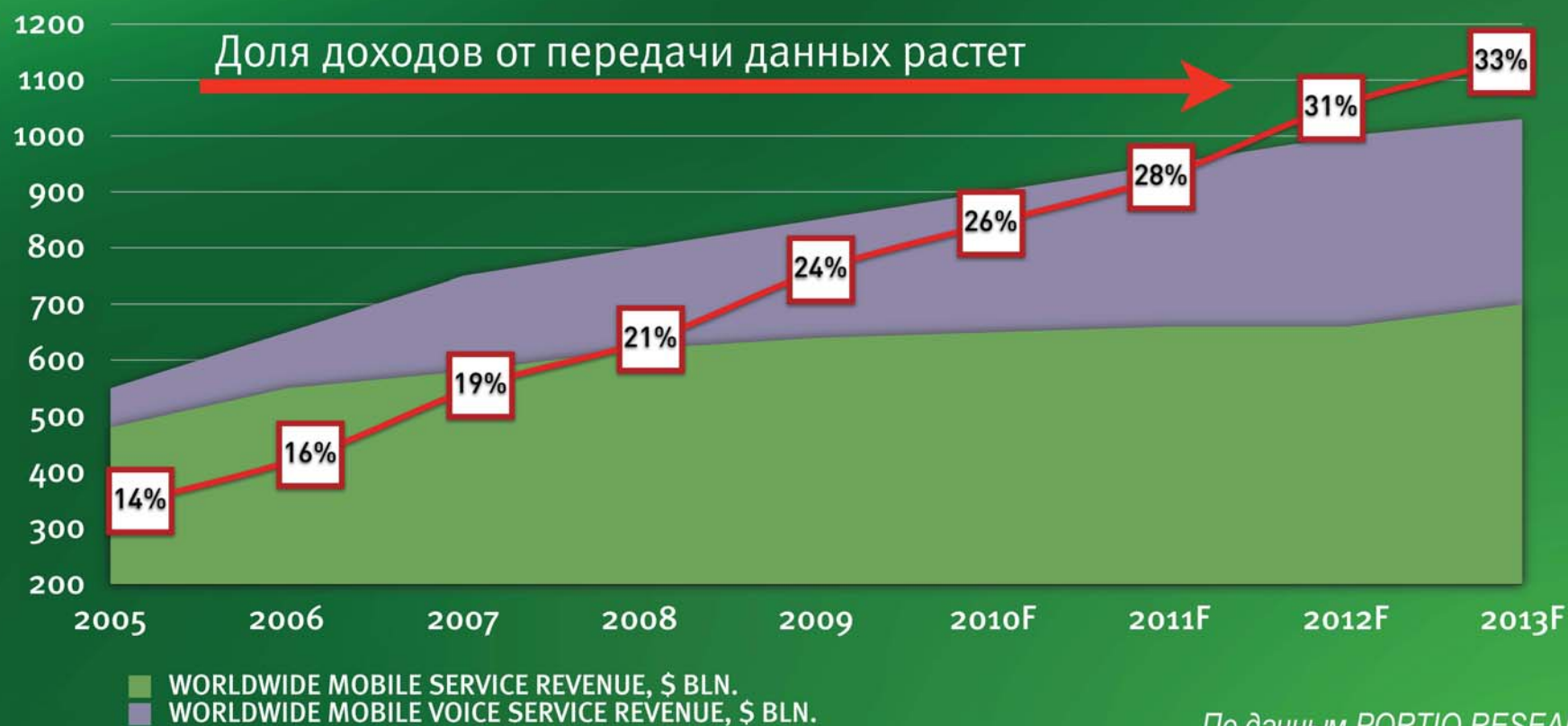


ЭВОЛЮЦИЯ ОТРАСЛИ И ДЕЙСТВИЯ ОПЕРАТОРОВ



ЭВОЛЮЦИЯ ОТРАСЛИ И ДЕЙСТВИЯ ОПЕРАТОРОВ

ОБЪЕМ РЫНКА МОБИЛЬНОЙ СВЯЗИ В МИРЕ, 2005 - 2013



По данным PORTIO RESEARCH



ГЕНЕРАТОР ПРИБЫЛИ,

ИЛИ

**КАК СОЗДАТЬ В РОССИИ ЭФФЕКТИВНУЮ
КОМПАНИЮ РОЗНИЧНЫХ УСЛУГ**



АРПИКОМ

www.russianservicebook.ru



Дмитрий Чернов

ВОЛНА



или

Как управлять
корпоративными коммуникациями
в России, когда всё меняется

СКАЧАТЬ КНИГУ

ОТЗЫВЫ О КНИГЕ

WISEMEN BUSINESS EDUCATION

КОНТАКТЫ

www.wisemenrussia.com