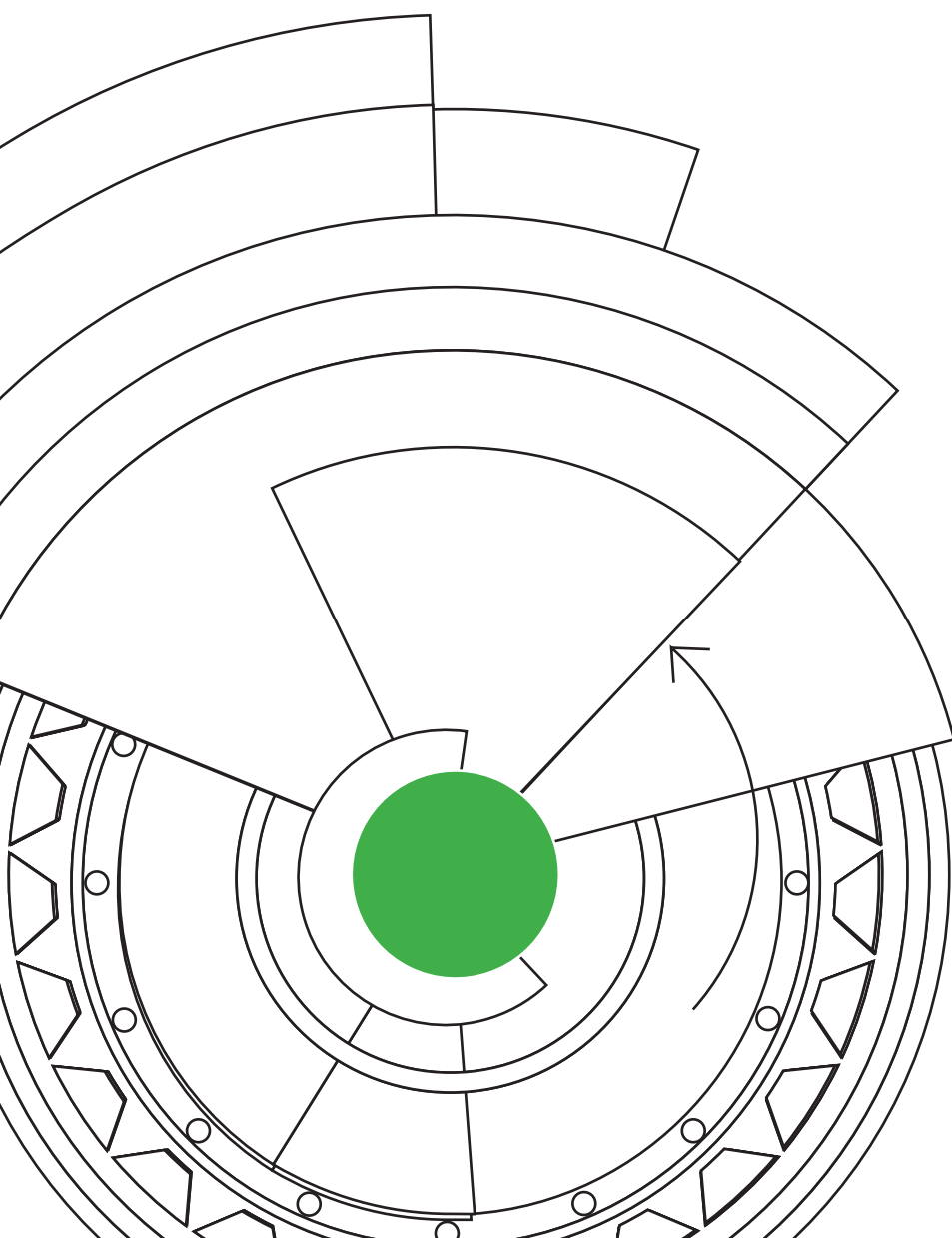


Сергей Солдатенков

## Глава 6

# ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ «МЕГАФОН»



**Сергей Солдатенков,**  
**генеральный директор ОАО «МегаФон»**  
**(с 2003 г. по настоящее время)**

## **КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ БИЗНЕСА КОМПАНИИ**

### **ОАО «МегаФон»**

Первый общероссийский оператор мобильной связи стандарта GSM 900/1800.

Выручка (2009 г.) – 181,8 млрд руб (или \$6,06 млрд по курсу 30 руб/\$1).

Чистая прибыль (2009 г.) – 45, 289 млрд руб (или \$1,5 млрд по курсу 30 руб/\$1).

Основные акционеры: TeliaSonera (35,6% напрямую и 8,2% через «Телекоминвест»), «АФ телеком холдинг» Алишера Усманова (8% напрямую и 23,1% через «Телекоминвест»), «Альфа-Групп» (25,1%).

Работает в России, Таджикистане, Абхазии и Южной Осетии. Под торговой маркой «МегаФон» компания работает только в России.

По итогам 2009 г. число клиентов компании составило 50,7 млн, а к середине августа 2010 г. превысило отметку в 55 млн.

Компания была создана в июне 1993 г. и зарегистрирована как ЗАО «Северо-Западный GSM». С 1994 г. ЗАО «Северо-Западный GSM» оказывало услуги мобильной связи в Северо-Западном регионе Российской Федерации под брендом «Северо-Западный GSM». За первые два года работы компания подключила 8000 абонентов, что превышало бизнес-план в три раза.

В 2001 г. акционерами компании было принято решение о начале формирования общероссийского оператора. В мае 2002 г. ЗАО «Северо-Западный GSM» было преобразовано в ОАО «МегаФон». Это решение было реализовано посредством формирования группы компаний, куда вошли ЗАО «Соник Дуо», ЗАО «Мобиком-Центр», ЗАО «Уральский Джи Эс Эм», ЗАО «Мобиком-Кавказ», ЗАО «Мобиком-Новосибирск», ОАО «МСС–Поволжье» и ЗАО «Мобиком-Хабаровск», ЗАО «Волжский GSM», ЗАО «Мобиком-Киров»\*. Эти компании имели лицензии на развертывание сетей мобильной связи во всех регионах Российской Федерации.

На момент создания в 2002 г. группа компаний оказывала услуги уже 1,4 млн абонентов. Все компании-конкуренты этого сектора нацелились на завоевание как можно большей доли рынка, пользуясь тем, что уровень проникновения в России был низок (всего 12,5%).

В последующие пять лет абонентская база «МегаФона» выросла в 25 раз: с 1,4 млн (май 2002 г.) до 35,5 млн абонентов (на начало 2008 г.). Рост был феноменальный — 2437% за пять с небольшим лет. За этот период количество абонентов в России выросло в 9,6 раза (с 18 млн человек в конце 2002 г. до 173 млн на начало 2008 г.).

Компания вошла в «большую тройку» операторов, которые контролируют сегодня более 80% рынка мобильной связи в России. И хотя к 2008 г. этот рынок был завоеван и поделен (в 2008 г. показатели проникновения мобильной связи в России приблизились к 120%, а на московском рынке — к 175%), в 2008 г. и в 2009 г. рост числа абонентов «МегаФона» составил 22% и 16% соответственно. По количеству подключений компания вышла в лидеры. В июле 2010 г. «МегаФон» занял второе место среди операторов «большой тройки» по количеству абонентов с долей рынка 25,3%.

\* В 2006 г. две последние компании присоединились к ОАО «Поволжье» и ЗАО «Уральский Джи Эс Эм» соответственно.

Ожидается, что в будущем рынок мобильной связи в нашей стране будет расти на скромные 3—7% ежегодно. Сегодня компания активно осваивает смежные рынки. На смену фиксированным каналам, на которые раньше приходилась основная часть интернет-трафика в нашей стране, массово приходит беспроводной доступ в Интернет по сетям 3G\* и LTE\*\*.

Согласитесь, что в России с ее огромными расстояниями организовать беспроводную связь проще, чем фиксированную. А с учетом того, что любая информация в цифровой форме представляет собой данные того или иного типа, можно привести все виды связи к одной общей стоимости, и в недалеком будущем абонент, вероятнее всего, будет платить по одному счету за общий трафик данных.

Наращивая обороты по распространению 3G в России, компания «МегаФон» стала первым сотовым оператором, который начал обслуживать абонентов в сетях нового поколения на улицах Москвы. Это направление стало приоритетным для компании, и уже к концу 2009 г. «МегаФон» стал лидером на рынке связи третьего поколения как по объему выручки и числу пользователей, так и по зоне покрытия сети и инфраструктуре.

Мобильный доступ в Интернет уже очень востребован и не случайно он оказался самым устойчивым к влиянию кризиса сектором телекоммуникаций в России, а услуги передачи данных — самым быстрорастущим видом дополнительных услуг в отечественных сетях сотовой связи. В 2008 г. сегмент мобильного Интернета показал самые высокие темпы роста не только по сравнению с другими дополнительными сервисами, но даже в сравнении с голосовыми услугами. Услуги передачи данных принесли российским операторам 25,4 млрд руб. (\$ 1 млрд), что на 87% больше, чем в 2007 г.

Столь впечатляющему росту доходов способствовало практически двукратное увеличение аудитории пользователей передачи данных, численность которой к концу 2008 г. достигла 31,2 млн, или 17% от общей численности абонентов сотовой связи в нашей стране\*\*\*. За 2009 г. число пользователей мобильного интернета выросло до 45,3 млн абонентов. В 2009 г. «МегаФон» стал лидером по мобильному трафику среди операторов сотовой связи в России, имея долю в 39% рынка. А за весь 2009 г. общий трафик передачи данных в сетях «МегаФона» вырос в 3,3 раза по сравнению с 2008 г. до 5 556 Терабайт.

«МегаФон» считает мобильный Интернет основным драйвером роста компании и инвестирует доходы со стабилизировавшегося рынка мобильной связи в масштабное строительство 3G-сетей в нашей стране. Альтернативным путем могло бы стать экстенсивное развитие, территориальная экспансия за рубеж. Но хотя у компании есть активы в Таджикистане, Абхазии и Южной Осетии, она рассматривала возможность инвестиций в ненасыщенный рынок мобильной связи Ирана, стратегический фокус остается неизменным: большая часть доходов «МегаФона» будет реинвестирована в России. Поэтому в продолжение стратегии развития широкополосного Интернета в России, «МегаФон» планирует увеличить инвестиции в строительство сетей третьего поколения с 45% от общих инвестиций в 2009 г. до 60% в 2010 г. Также «МегаФон» намерен участвовать в создании опытных зон сетей четвертого поколения (LTE) в России.

\* 3G (Third Generation) — технологии мобильной связи третьего поколения, набор услуг, которые объединяют высокоскоростной мобильный доступ с услугами сети Интернет и технологию радиосвязи, которая создает канал передачи данных. По состоянию на 2009 г. операторы мобильной связи предоставляют доступ в основном по технологиям GPRS и EDGE. GPRS (General Packet Radio Service) — это технология пакетной передачи данных, которая позволяет получать и передавать информацию с помощью мобильного телефона на существенно более высоких скоростях по сравнению со стандартным голосовым каналом GSM (9,6Кбит/с). Теоретический максимум скорости передачи данных через GPRS составляет 171,2 Кбит/с. EDGE (Enhanced Data-Rates For GSM Evolution) — технология передачи данных, которая обеспечивает большую пропускную способность канала и более высокую скорость передачи - до 384 Кбит/с.

\*\* LTE является эволюционным стандартом 3G-сетей. Скорость передачи данных по стандарту LTE может достигать 326 Мбит/с, что выше скорости передачи данных стандарта 3G в более чем в 45 раз и в 850 раз выше, чем по EDGE/GPRS.

\*\*\* По оценкам ComNews Research

Одной из таких зон станет олимпийский город Сочи, где «МегаФон» совместно с ОАО «Ростелеком» в июле 2010 г. уже успешно протестировали работающую по протоколу LTE беспроводную сеть передачи данных четвертого поколения на территории одного из главных олимпийских объектов — горнолыжного комплекса «Роза Хутор» в Красной Поляне. Испытания показали, что скорости передачи данных в LTE-сетях превышают скорости 3G-сетей в десятки раз (более 100 Мбит/с против 3 Мбит/с). Все возможности связи четвертого поколения будут исследоваться во время более серьезных тестов, которые намечены на февраль 2011 г.

«МегаФон» уделяет особое внимание построению дружеских и доверительных отношений внутри своего почти 25-тысячного коллектива и высокому качеству обслуживания десятков миллионов абонентов. Все это позволяет рассчитывать на то, что компания сохранит свое место на рынке и приумножит клиентов в будущем.

## ФАЗА ЗАРОЖДЕНИЯ КОМПАНИИ (1993—1997)\*

### ОСОБЕННОСТИ ФАЗЫ

Идея о создании оператора мобильной связи в Санкт-Петербурге витала в воздухе. В начале 1990-ых гг. страна отказалась от прежнего курса и обратила внимание на Запад. В город активно начали приезжать иностранные бизнесмены и политики. Резко активизировалось сотрудничество Северо-Западного региона России со скандинавскими странами. Бизнес местных предпринимателей также расширялся. Следуя этим тенденциям, в сентябре 1991 г. состоялся запуск первой в СССР сети мобильной связи — сети «Дельта Телеком», работавшей в стандарте NMT-450.

Перспективы развития новых видов связи понимали и руководители предприятий фиксированной связи города. О новом стандарте GSM начальник информационно-вычислительного центра (ИВЦ) Ленинградской междугородной телефонной станции (ЛМТС) Александр Малышев разговаривал с Евгением Кесаревым, гражданином Швеции и владельцем компании «Вест Линк», которая тогда участвовала в модернизации эксплуатируемой на ИВЦ системы расчетов за услуги связи.

В 1992 г., как вспоминал Александр Малышев, во время совместной работы с Telecom Finland по созданию первого российского автоматического телефонного справочника, российские связисты наблюдали за внедрением GSM в скандинавских странах. Тогда-то, по его словам, и родилась идея создания совместной операторской компании. Идею создания оператора GSM поддержал тогдашний генеральный директор ЛМТС Н.В. Певцов. Но фактически началом работ по созданию компании можно считать визит в феврале 1992 г. Александра Малышева и Евгения Кесарева в Стокгольм, где в результате переговоров с национальным оператором связи Швеции Telia был подписан первый протокол о намерении скандинавской стороны участвовать в проекте.

Переговоры по созданию совместного предприятия проходили долго и трудно. Они начались в марте 1992 г. и завершились государственной регистрацией новой компании «Северо-Западный GSM» только 17 июня 1993 г. Постепенно круг участников проекта расширился. С российской стороны присоединились Ленинградское областное управление связи, Петербургская телефонная сеть, «Вест Линк», «Контакт-С», со скандинавской — Telecom Finland (Финляндия) и Telenor (Норвегия). Генеральным директором новорожденной компании стал Александр Малышев. В результате переговоров российская сторона закрепила в учредительных документах ряд принципиально важных для себя положений. Во-первых, она получила 51% акций, т.е. контроль в совместном предприятии. Во-вторых, российские акционеры в оплату получаемой технологии и оборудования не вносили в уставный капитал прямых денежных вкладов. Уставный капитал компании тогда составлял один миллион рублей (одну тысячу рублей в сегодняшнем исчислении, или \$40). Сейчас, конечно, сумма кажется незначительной для начала какой-либо деятельности. Тем не менее из этой тысячи рублей предстояло вырастить бизнесу на миллиарды долларов. У российской стороны, по обыкновению тех лет, денег не было, она вносила здания, ноу-хау, мачты, кабельные сети и т.п.

Главными задачами менеджмента стали получение разрешений на частоты, разработка проекта сети и организационной структуры компании, а также обсуждение предложений потенциальных поставщиков оборудования. В первое время своего существования компания ютилась в небольшой комнате на первом этаже здания ИВЦ Ленинградской междугородной телефонной станции (ЛМТС). Позже офис переехал

\* В тексте главы «История компании «МегаФон» используются материалы книги «Тerra MegaFon. Территория Лидера», И. Белашева, В. Гусев; «Юнайтед пресс», Мск., 2009 г., а также материалы, подготовленные М.В. Винниченко, В.Ю. Голубовским, А.Л. Малышевым, И.Ю. Никодимовым, В.Н. Коневским, Ю.А. Павленко в рамках проекта по документированию истории развития компании «МегаФон».

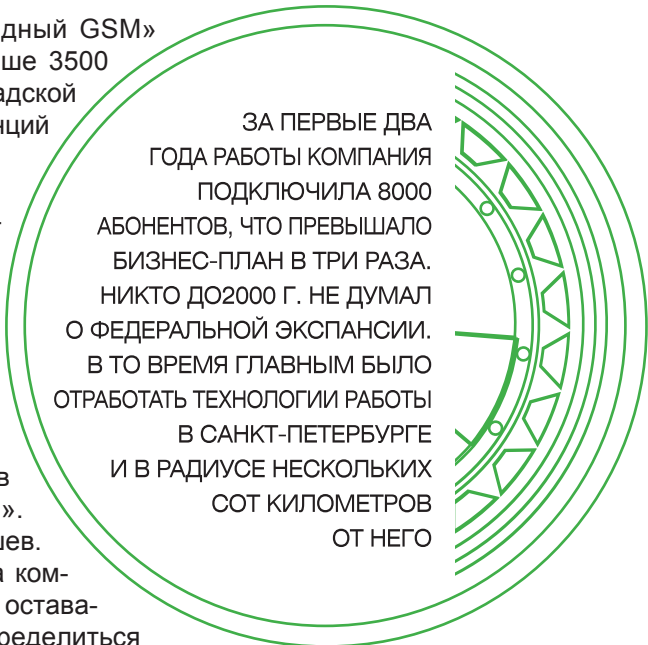
в комнату в том же здании, но чуть больших размеров. Первую мебель и оргтехнику предоставили ЛМТС и Telecom Finland. Первым автомобилем компании стал старенький «Москвич-412», который выделил один из российских учредителей — Санкт-Петербургская междугородная телефонная станция.

Летом 1994 г. оборудование пришло в Россию и было смонтировано. Первый звонок в сети GSM в Санкт-Петербурге состоялся 25 августа 1994 г. на первой пресс-конференции компании «Северо-Западный GSM». На ней Йоран Олсон (Telia) поговорил по телефону с Аки Киннуненом (Telecom Finland) перед десятками журналистов.

Первые коммерческие клиенты были подключены к сети Северо-Западного GSM в середине декабря 1994 г. Официальное начало коммерческой эксплуатации сети GSM в Санкт-Петербурге состоялось 17 января 1995 г. На торжественном мероприятии, которое проводилось в честь этого события в отеле «Астория», в качестве VIP-гостей присутствовали президент Финляндии Мартти Ахтисаари и мэр Санкт-Петербурга Анатолий Собчак.

К середине 1995 г. у компании «Северо-Западный GSM» насчитывалось уже 19 базовых станций и свыше 3500 клиентов. Компания начала освоение Ленинградской области: велись работы по монтажу базовых станций в Выборге, Гатчине, Киришах.

В 1994 г. в Санкт-Петербурге произошло событие, которое во многом предопределило судьбу не только компании «Северо-Западный GSM», но и будущей компании «МегаФон». Два крупнейших петербургских оператора, «Петербургская телефонная сеть» и «Санкт-Петербургский международный междугородный телефон», учредили холдинг «Телекоминвест», в который передали акции своих дочерних предприятий, в том числе и компании «Северо-Западный GSM». Туда с повышением, перешел Александр Малышев. После его ухода место генерального директора компании «Северо-Западный GSM» почти полгода оставалось вакантным. Акционеры долго не могли определиться с выбором. Но долгие раздумья себя оправдали. Генеральным директором компании был назначен Александр Няго. Это кадровое решение впоследствии назовут одним из самых удачных, из тех, которые определили судьбу будущей компании «МегаФон».



ЗА ПЕРВЫЕ ДВА  
ГОДА РАБОТЫ КОМПАНИЯ  
ПОДКЛЮЧИЛА 8000  
АБОНЕНТОВ, ЧТО ПРЕВЫШАЛО  
БИЗНЕС-ПЛАН В ТРИ РАЗА.  
НИКТО ДО 2000 Г. НЕ ДУМАЛ  
О ФЕДЕРАЛЬНОЙ ЭКСПАНСИИ.  
В ТО ВРЕМЯ ГЛАВНЫМ БЫЛО  
ОТРАБОТАТЬ ТЕХНОЛОГИИ РАБОТЫ  
В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ  
И В РАДИУСЕ НЕСКОЛЬКИХ  
СОТ КИЛОМЕТРОВ  
ОТ НЕГО

К концу 1996 г. компании удалось стать безусловным лидером на петербургском рынке сотовой связи, а также самым крупным оператором стандарта GSM в России. На 31 декабря 1996 г. в сети Северо-Западного GSM насчитывалось уже свыше 24 000 клиентов.

Акционеры компании «Северо-Западный GSM» были очень рады такому успешному старту и решили постепенно расширяться. В 1996—1997 гг. компания начала покупать лицензии в других областях Северо-Западного региона. Никто до 2000 г. не думал о федеральной экспансии. Пока главным было отработать технологии работы в Санкт-Петербурге и в радиусе нескольких сот километров от него.



Опыт «МегаФона» показывает, что для принципиально новых услуг, ранее на рынке не существовавших, отправной точкой является создание системы управления и в первую очередь тех ее элементов, которые формируют саму услугу. В случае «МегаФона» это, разумеется, инфраструктура, а также бизнес-модель. Напротив, когда компания приходит на рынок, где схожие услуги уже представлены, то компанию следует строить, определяя потребности ключевых аудиторий, в первую очередь клиентов. Именно поэтому при описании работы «Генератора МегаФона» мы сначала рассматриваем систему управления, а потом влияющие на бизнес ключевые аудитории.

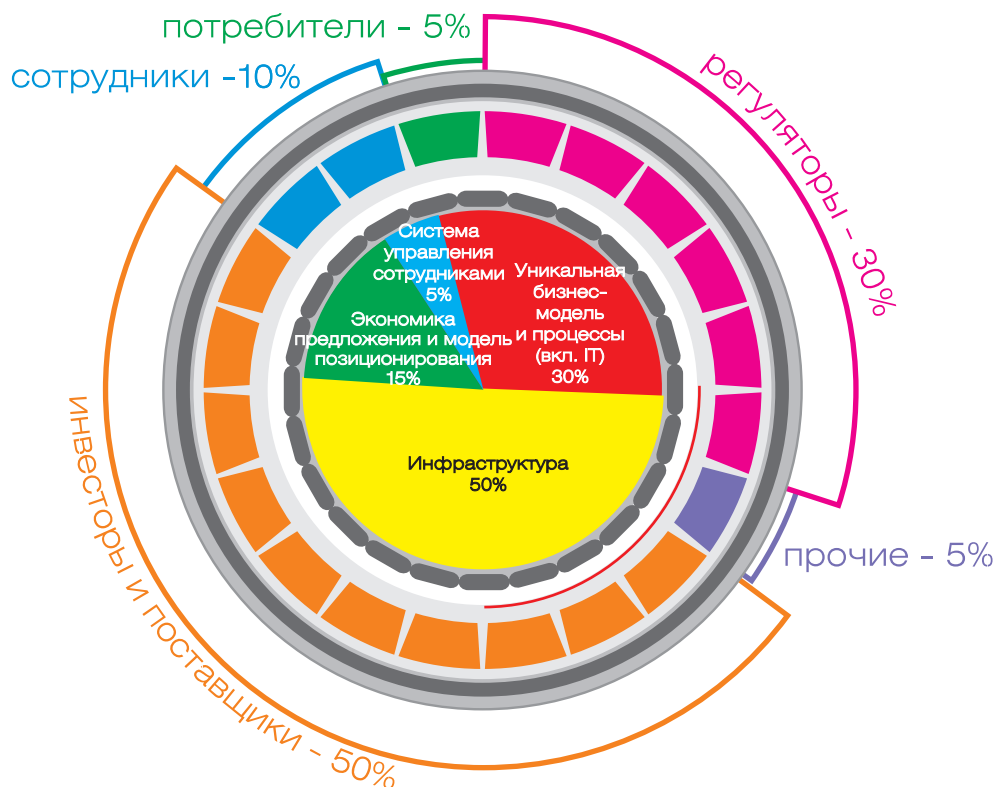


Рис. 6—1. «Генератор» в фазе зарождения компании «МегаФон»

## ЭЛЕМЕНТЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ В ФАЗЕ ЗАРОЖДЕНИЯ

### Уникальная бизнес-модель и бизнес-процессы (business& IT, software) — 30%

В то время никто не мог сказать о перспективах мобильной связи в России. Достижение в 25 000 абонентов за 3 года работы многие рассматривали как феноменальный успех услуги. Но самым важным стратегическим решением, определившим будущий успех, был изначальный выбор стандарта GSM (глобального цифрового стандарта для мобильной сотовой связи). В то время в мире использовалась аналоговая сотовая связь (1G) и цифровая сотовая связь (2G) в разных стандартах.

Разработка стандарта GSM (от названия группы Groupe Spécial Mobile, позже переименован в Global System for Mobile Communications) началась в 1982 г. группой из 26

Европейских национальных телефонных компаний. Компании стремились построить единую для всех Европейских стран сотовую систему в диапазоне 900 МГц. В 1989 г. ответственность за дальнейшее развитие GSM взял на себя Европейский Телекоммуникационный Институт Стандартов. Коммерческие сети GSM начали действовать в европейских странах в середине 1991 г.\*. Ключевыми провайдерами этого стандарта в Москве стал МТС, а в Санкт-Петербурге — «Северо-Западный GSM». Министерство связи РФ не сразу определило национальный стандарт мобильной связи, поэтому в то время выдавало лицензии сразу на 3 стандарта: GSM, NMT-450, AMPS-800.

NMT-450 (Nordic Mobile Telephone) — аналоговый стандарт мобильной связи в диапазоне частот от 453 до 468 МГц — пришел к нам из Скандинавии. Он имел главное конкурентное преимущество в России - значительно большая по сравнению с другими стандартами площадь обслуживания одной базовой станцией и соответственно меньшие затраты, а также малое затухание сигнала на открытом пространстве, что оптимально для обширных территорий с низкой плотностью населения. Но этот стандарт мало подходил для городов за счет малой емкости сети и был лишен возможности предоставлять услугу автоматического роуминга. Этот стандарт развивала в то время «Московская сотовая связь», старейший оператор сотовой связи в Москве, действовавший с декабря 1991 г. До запуска сетей «Северо-Западный GSM» на рынке сотовой связи Санкт-Петербурга монополистом была «Дельта Телеком», работавшая в стандарте NMT-450.

AMPS (Advanced Mobile Phone Service) — аналоговый стандарт мобильной связи в диапазоне частот от 825 до 890 МГц, разработанный для Северной Америки, затем распространившийся в некоторых других странах. В стандарте использован ряд оригинальных технических решений, направленных на обеспечение качественной связи при минимальной стоимости оборудования. На основе этого стандарта в дальнейшем были разработаны две его модификации: аналоговая N-AMPS и цифровая D-AMPS. Но этот стандарт не получил распространение в Европе и в Азии. Ключевой провайдер этого стандарта в России, компания «ВымпелКом», отказалась от его развития в 1996 г., отдав предпочтение GSM-1800.

Большинство операторов начали развиваться с равных позиций в примерно одно и то же время. Выбор стандарта на старте не был ни очевидным, ни определяющим. Но он оказался принципиальным позднее и предопределил будущее распределение долей на федеральном рынке мобильной связи не только с точки зрения вытеснения прежних лидеров («Московской Сотовой» и позднее «Сонета»), но с точки зрения будущего роста самого «МегаФона», которому не нужно было менять технологическую платформу.

При выборе биллинговой системы (системы калькуляции разговоров и выставления счетов абонентов) скандинавские партнеры настаивали на решении финской фирмы Avanceg, а российские — на отечественной разработке. Представители всех акционеров проанализировали биллинговую систему Avanceg и признали ее неспособной для российских условий ввиду того, что биллинговая система должна была поддерживать калькуляцию одновременно в двух валютах — USD и рублях. Тогда тарифы были в долларах, а компании приходилось отчитываться в рублях по российским стандартам бухгалтерской отчетности. Поэтому пришлось организовать разработку собственной биллинговой системы. С этой задачей успешно справилась сформированная группа специалистов, которая впоследствии выросла в компанию «ПетерСервис», и поныне обеспечивающую биллинг всему «МегаФону».

\* <http://www.gsmworld.com>



Выбор биллинговой системы стал основой для инновационных услуг, таких, как (в то время) переадресация вызовов, речевая почта, конференц-связь и многие другие. В 1996 г. «Северо-Западный GSM» стал первым, кто начал предоставлять своим клиентам услуги автоматического роуминга. С таким любимым сервисом, как SMS-сообщения, впервые познакомил россиян тоже «Северо-Западный GSM». В июне 1996 г. впервые в России открылся национальный межсетевой роуминг Санкт-Петербург — Москва. Коммерческая услуга международного роуминга для абонентов «Северо-Западного GSM» была открыта 18 июля 1996 г. Первоначально роуминг действовал с 9 операторами, однако уже через несколько дней эта цифра начала стремительно расти — при собственной абонентской базе в 15 000 абонентов только за июль 1996 г. в сети «Северо-Западного GSM» зарегистрировалось свыше 5000 «гостей».

Компания изначально нацелилась на высокодоходный рынок Санкт-Петербурга, второй по емкости и значению после Москвы. План был прост: на практике проверить, имеет ли услуга перспективы, и, если предположение верно, расширять сеть до того предела, который позволяет предоставлять единое качество связи, используя материнский рынок как опорный пункт для региональной экспансии.

### **Инфраструктура предоставления услуги (hardware) — 50%**

В фазе зарождения для оператора мобильной связи обеспечение качества работы сетей является важнейшей задачей. Именно по качеству связи клиенты оценивают работу самой компании, а территория покрытия говорит клиентам о серьезности ее намерений, о масштабе и потенциале бизнеса.

Предварительные работы по поиску поставщиков оборудования начались параллельно с согласованием учредительных документов компании. В 1993 г. был объявлен тендер, участие в котором приняли ведущие производители, такие, как Motorola, Siemens, Ericsson и Nokia. В результате анализа их предложений группа экспертов выбрала в качестве основного поставщика финский концерн Nokia.

Работа по оформлению контракта началась в конце апреля 1994 г. Для ускорения процесса финский акционер Telecom Finland взял на себя все формальности по заказу и оформлению поставки. Решено было, что он внесет оборудование как вклад в уставный капитал компании от лица всех зарубежных акционеров, а затем Telenor и Telia компенсируют ему стоимость своих долей.

Контракт был подписан 27 мая 1994 г., а первая поставка оборудования была запланирована на 6 июня 1994 г. Таким образом, на доставку и таможенное оформление оставалось всего десять дней в рамках льготного периода таможенных платежей. Дело в том, что в соответствии с тогдашним российским законодательством, каждое предприятие с иностранным капиталом получало льготный год со дня регистрации, в течение которого в счет формирования уставного капитала на российскую территорию можно было ввезти оборудование без уплаты таможенных пошлин и НДС. К моменту заключения контракта оставалось чуть больше двух месяцев до окончания этого льготного срока. За это время необходимо было выполнить громадный объем работы: составить спецификацию, оформить и оплатить контракт и, самое главное, успеть ввезти оборудование на территорию РФ. Единственный день опоздания мог обойтись в огромную сумму и поставить под угрозу срыва все ближайшие планы развития компании. Все зависело от четкого распределения по таможенным терминалам поступающих трейлеров с оборудованием и от быстрого оформления всех необходимых документов. Работа шла круглосуточно, и эпопея завершилась практически день в день — последняя партия оборудования прошла таможню 16 июня 1994 г., за день до истечения срока.

Помимо технологического оборудования и офисной техники компания получила в качестве вклада в уставный капитал от скандинавских акционеров несколько подержанных автомобилей Toyota. Три машины были доставлены в Петербург на пароме 9 июня, а остальные четыре задержались в Финляндии и не успевали в срок к месту назначения. Тогда было решено, что машины пойдут в Петербург своим ходом. Искать водителей-перегонщиков было уже поздно, и 14 июня за руль пришлось садиться лично некоторым членам совета директоров со скандинавской стороны. Времена тогда были беспокойные, поэтому компанией «Вест Линк» был организован конвой из вооруженных бойцов ОМОНа, который встретил караван машин на границе и сопровождал его до самого Петербурга.

Одновременно в Санкт-Петербурге готовились помещения для установки сетевого оборудования — вклада в уставный капитал от российских учредителей. Помещения были подготовлены вовремя, и монтаж оборудования начался практически с колес. Коммутатор был установлен в помещениях АМТС-2 на Синопской набережной, 14. Весь коллектив в эти месяцы работал с небывалым энтузиазмом и желанием как можно быстрее запустить сеть.

Сеть «Северо-Западный GSM» в Санкт-Петербурге заработала в начале августа 1994 г. Первой ласточкой стала базовая станция в том же здании на Синопской набережной, 14. После того как были установлены первые пять базовых станций, которые создавали удовлетворительное покрытие в радиусе пяти километров от Исаакиевской площади, началась тестовая эксплуатация. К концу 1994 г. было смонтировано 8 базовых станций.

Компания строила базовые станции и боролась за симпатии потенциальных клиентов, при том, что она значительно уступала своему основному конкуренту «Дельте Телеком» по такому важному показателю, как зона охвата сети.

### **Экономика предложения и модель позиционирования (marketing & economics) — 15%**

Первое маркетинговое исследование компании пришлось делать силами добровольцев. Тогда, в июне 1993 г., чтобы разработать наиболее эффективные тарифы, учредители компании первым делом решили провести масштабное исследование потенциального рынка услуг мобильной связи стандарта GSM в Санкт-Петербурге. Новый вид связи предназначался исключительно деловым людям, поэтому были отобраны около 300 абонентов городской телефонной сети, юридические лица. Они были разбиты на несколько категорий по уровню расходов на услуги междугородной и международной связи.


Практически сразу же встал вопрос о логотипе компании. Акционерам не понравились предложения профессионалов. И, как это случается в молодых компаниях, полных энтузиазма и творческих намерений, автором логотипа, который акционеры в итоге приняли, стал не профессиональный дизайнер, а один из первых сотрудников компании — планировщик сети Дмитрий Гапеев. Он изобразил выразительный силуэт человека с мобильным телефоном. Этот логотип просуществовал вплоть до ребрендинга в 2001 г., когда на место марки «Северо-Западный GSM» пришел бренд «МегаФон».

Сама услуга сотовой связи в то время была ориентирована исключительно на бизнесменов. Средний счет за разговоры в месяц (ARPU\*) превышал сотни долларов в

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.).

месяц. Это был элитный сервис, доступный единицам. Клиенты не имели больших запросов, сам факт наличия такого телефона уже много говорил о владельце его деловым партнерам и собеседникам. Стоимость подключения к сети была более \$100, абонентская плата — \$30-50 в месяц, минута разговора стоила до \$1. Даже при таких ценах клиенты приходили сами, и их не нужно было стимулировать через рекламу или продвижение. Ассортимент сертифицированных телефонов GSM, предлагаемых клиентам через дилеров, состоял из трех-четырех надежных моделей, причем стоимость наиболее престижной — Nokia 2110 — составляла значительную даже сейчас сумму: около \$1200. Средний темп подключений в Санкт-Петербурге в 1995 г. составлял около двадцати новых абонентов в день. В начале марта 1996 г. к сети подключился 10000-й абонент, и это вселяло определенный оптимизм, как и то, что темпы роста абонентской базы стабилизировались и составили около 1000 абонентов в месяц.

Инфраструктура услуг мобильной связи позволяет значительно масштабировать коммерческое предложение. Сначала расходы на строительство сети делятся на тысячи абонентов. С увеличением количества пользователей себестоимость можно уже разделить между десятками и сотнями тысяч. Удельная стоимость услуги может быть снижена на порядок. Именно это и привело в будущем к «взрывному» проникновению мобильной связи. В 2008 г. средний ARPU среди операторов мобильной связи в России колебался в пределах \$8—11 в месяц (в 2009 г. этот показатель составил 320 руб.) — в десятки раз меньше, чем 10 лет назад.



УСТАВНЫЙ  
КАПИТАЛ КОМПАНИИ  
«СЕВЕРО-ЗАПАДНЫЙ GSM»  
ТОГДА СОСТАВЛЯЛ ОДИН  
МИЛЛИОН РУБЛЕЙ (ОДНУ ТЫСЯЧУ  
РУБЛЕЙ В СЕГОДНЯШЕМ  
ИСЧИСЛЕНИИ ИЛИ \$40). ИЗ ЭТОЙ  
ТЫСЯЧИ РУБЛЕЙ ПРЕДСТОЯЛО  
ВЫРАСТИ БИЗНЕСУ НА  
МИЛЛИАРДЫ ДОЛЛАРОВ

#### **Система управления сотрудниками (HR) — 5%**

Компания была небольшой, и поэтому легко было видеть недочеты, сразу же исправлять ошибки. Никаких должностных инструкций и служебных записок — все решалось за несколько минут во время мимолетной встречи или короткого разговора. Во многом, кстати, оперативности помогало и то, что сотрудники компании имели мобильные телефоны. Можно было запросто позвонить и согласовать решение на любом уровне. В компании до сих пор не выстроено (к счастью!) больших «башен из слоновой кости», когда топ-менеджмент оторван от среднего управленческого звена и от специалистов. Горизонтальные связи внутри компании — это основа быстрого принятия решений, гибкости и адаптивности в конкурентной борьбе, а также возможность оперативной коррекции бизнес-процессов.

### **КЛЮЧЕВЫЕ АУДИТОРИИ, ВЛИЯЮЩИЕ НА УСПЕХ БИЗНЕСА, В ФАЗЕ ЗАРОЖДЕНИЯ**

#### **Инвесторы и поставщики оборудования — 50%**

Наибольшее влияние на запуск и успех компании на многие годы вперед оказали скандинавские инвесторы, которые были к тому же профессиональными связистами. Совместно с ними было принято решение о развитии стандарта GSM, они предоставили свой опыт, гарантии и связи для выбора действительно лучшего на то время оборудования. И главное, они профинансировали покупку оборудования живыми деньгами.

Эта венчурная инвестиция принесла дальновидным инвесторам значительную выгоду. Вложенные в те годы сотни тысяч и миллионы долларов превратились в миллиарды (например, доля акционерного капитала TeliaSonera\* сейчас составляет 43,8% при оценочной рыночной стоимости всего «МегаФона» в \$20—30 млрд\*\*). Но венчурное инвестирование — это не всегда прибыль и многомиллиардная капитализация. Инвесторы и менеджмент могли ошибиться со стандартом, консервативно подойти к оценке перспектив бизнеса и не вложить вовремя активы и средства в дальнейший рост. Они могли проиграть и в самой услуге, если бы сотовую связь вытеснила, например, спутниковая (так же, как сотовая связь вытеснила пейджинговую и транковую). Такой сценарий вовсе не казался невероятным. Тогда ведь никто не мог предсказать, что гигант Iridium, который строит на орбите группировку спутников, способную охватить планету от полюса до полюса, обанкротится, а GSM будет признан флагманским стандартом в мире.

В 1995 г. финский акционер «Северо-Западный GSM», компания Telecom Finland оказала компании содействие в заключении договора о краткосрочном кредите на сумму \$3 млн со одним из ведущих финских банков — Merita Bank. Даже такая сумма кредита по тем временам представляла для компании изрядный риск, на все эти средства практически сразу же предполагалось закупить оборудование. Тем не менее этот решительный шаг был сделан, и в середине марта 1996 г. договор о кредите с Merita Bank был подписан. Компания получила возможность существенно расширить сеть (состоявшую к тому моменту уже из 35 базовых станций) и практически в два раза увеличить ее пропускную способность. В апреле 1996 г. «Северо-Западный GSM» подписал договор о кредите на сумму \$9 млн с Московским международным банком, а в декабре 1996 г. был получен кредит в размере \$40 млн от Европейского банка реконструкции и развития. Все деньги были также вложены в оборудование и строительство сетей.

### Регуляторы — 30%

Компания всегда строила с регуляторами конструктивные взаимоотношения. Этому помогало само происхождение компании из профессиональной среды связистов и тот факт, что среди ее учредителей было Ленинградское областное управление связи и Петербургская телефонная сеть. Инновационные решения компании и ее сотрудничество с зарубежными партнерами активно поддерживала и Мэрия города.

Официально днем образования компании «Северо-Западный GSM» считается 17 июня 1993 г. Именно в этот день она была зарегистрирована Комитетом по внешним связям (КВС) мэрии Санкт-Петербурга. Удостоверение о государственной регистрации за № АОЛ-5192 подписал будущий Президент Российской Федерации В.В. Путин, который в то время занимал должность Председателя КВС. Именно он дал «зеленый свет» будущему общероссийскому сотовому оператору.

Министерство связи РФ объявило конкурс на предоставление лицензий в стандарте GSM в начале 1993 г. Хотя в то время переговоры по созданию компании еще даже не завершились, ее инициативная группа начала разработку конкурсного проекта. Над ним бок о бок работали будущие российские сотрудники и специалисты скандинавских учредителей из Финляндии, Швеции и Норвегии. В феврале 1993 г. проект победил в конкурсе на территории Санкт-Петербурга и Ленинградской области. Когда лицензия была получена, встал вопрос о выделении конкретных номиналов частот для базовых станций по согласованию с Министерством обороны. Это потребовало проведения особого летного эксперимента для выяснения электромагнитной совместимости

\* В декабре 2002 г. была образована TeliaSonera — лидер рынков сотовой связи Швеции и Финляндии — путем присоединения финской Sonera к шведской Telia. До этого компании самостоятельно вели бизнес в России.

\*\* По оценкам аналитиков

базовых станций GSM со средствами авиационной навигации, что и было сделано, причем впервые, в Санкт-Петербурге.

Компания всегда старалась предлагать инновационные решения, стояла на защите национальных интересов страны и смотрела на развитие телекоммуникаций в России со стратегической точки зрения. Все это, на наш взгляд, является основой нормальных и конструктивных отношений с любым регулятором.

#### **Сотрудники — 10%**

Быстрое развертывание сети «Северо-Западный GSM» и ее надежная работа были бы невозможны без огромного энтузиазма и самоотверженного труда коллектива компании. Уже тогда в число стратегических приоритетов компании начали выходить сочетание профессионализма с взаимовыручкой, ориентация всех подразделений на общий, а не на собственный результат. Товарищество, ощущение единой цели, перспективы «будущих свершений» были главными мотивациями к работе. Материальные стимулы были не так важны. В фазе зарождения компании ее ключевым персоналом были технические специалисты, игравшие главную роль в обеспечении роста компании и ее сетей. Большая часть технических сотрудников пришла из первого мобильного оператора России — из «Дельта Телеком». Эти специалисты уже обладали солидным опытом, который в то время в России получить было больше негде. Лишь с завершением развертывания сети и началом борьбы за клиента лидерство в компании стало переходить к специалистам по продажам, маркетологам, аналитикам и экономистам.

#### **Потребители — 5%**

Незаятый рынок, отсутствие конкуренции и нетребовательный потребитель — все это типично для зарождающихся инновационных услуг. Было бы ошибкой вкладывать большие средства в маркетинг и в продвижение. Клиенты оценивали работу компании только по двум главным параметрам: качеству связи и зоне охвата. Поэтому основные усилия были направлены на развитие сети и инфраструктуры, а не на коммуникации с потребителями в современном понимании. Однако уже в фазе зарождения были предприняты шаги по улучшению обслуживания. Летом 1996 г. был открыт оборудованный по самому последнему слову техники центр по работе с абонентами (в деловом центре Eora House). Центр работал без выходных дней, а справочная телефонная служба была переведена на 24-часовой режим работы. Темпы прироста абонентов существенно возросли: если для достижения отметки в 10 000 абонентов «Северо-Западный GSM» понадобилось больше года, то весной и летом 1996 г. 5000 абонентов были подключены менее чем за 3 месяца.

#### **Прочие — 5%**

К прочим аудиториям в данном случае можно отнести дистрибуторов телефонов и контрактов. В то время операторы занимались и дистрибуцией телефонов, поскольку рынок ритейла (в виде таких крупных игроков, как «Евросеть» и «Связной») только зарождался. В начале 1995 г. насчитывалось около десятка официальных дилеров. «Северо-Западный GSM» — первый российский оператор, который с самого начала работы сознательно ориентировался на продажи через дистрибуторов, а не через собственные точки. Любопытно, что решение о создании в Санкт-Петербурге собственного дочернего предприятия, получившего условное название Teleshop, для продажи контрактов и оборудования имело место, но вскоре было пересмотрено в пользу полного отказа от такого бизнеса и создания для этих целей широкой дилерской сети. Эта политика в то время полностью отличалась от политики продаж других

операторов, и можно смело сделать вывод, что компания встала на этот путь первой из российских операторов.

Этот подход был заимствован из стран Скандинавии, где операторы концентрируются на предоставлении связи, а дилеры — на подключении абонентов, достигая самых отдаленных населенных пунктов. Эта схема была построена с учетом проводимых правительствами Швеции и Финляндии государственных программ мобильной телефонизации малонаселенных территорий.

У столичных коллег петербургской компании на этапе зарождения намерения делегировать подключение независимым дилерам не возникало: компании работали в пределах Москвы, и клиентам не нужно было далеко ехать, чтобы подключиться.



## ФАЗА ФОРМИРОВАНИЯ КОМПАНИИ (1997—2002)

### ОСОБЕННОСТИ ФАЗЫ

В 1997 г. стало понятно, что услуга мобильной связи оказалась востребованной. «Северо-Западный GSM» стал расширять свое присутствие вне Санкт-Петербурга и Ленинградской области. Начало и вся первая половина 1997 г. стали временем освоения рынка собственного региона. Еще в 1994 г. были получены (с прицелом на будущее) лицензии на операторскую деятельность в Архангельской и Мурманской областях, а также в Республике Карелия. Эти лицензии предусматривали начало операторской деятельности не позднее весны-лета 1997 г., после чего они могли быть отозваны. Поэтому нужно было предпринимать срочные меры. Сопротивление было нешуточным, местные операторы (стандарты NMT и AMPS развивались в основном местными управлениями электросвязи) справедливо видели в «Северо-Западном GSM» сильного конкурента. Но в результате интенсивной работы в мае—июле 1997 г. с короткими интервалами были запущены сети GSM в Архангельске, Мурманске и Петрозаводске.

В конце 1990-х гг. руководители холдинга «Телекоминвест» решили навести порядок в активах, как минимум, разделить фиксированную и мобильную связь. Мобильная связь перестала быть придатком проводного телефона или диковиной, перестала быть роскошью, доступной лишь иностранцам или состоятельным бизнесменам, а значит, ей предстоял, пусть и не до конца ясный, но свой собственный путь развития.

Новое отношение к мобильной связи в «Телекоминвесте» было обозначено структурно: в 1998 г. в компании было создано два управляющих блока — дивизион фиксированной связи и дивизион подвижной связи. Штатный состав мобильного дивизиона был небольшой, 10—12 человек. Под его контролем, кроме компании «Северо-Западный GSM», находился целый ряд других активов: «Дельта Телеком», «Альфа-телеком» в Карелии, «Бета-телеком» в Пскове, «Мобильный телефон» в Великом Новгороде. Кроме того, в его поле зрения попали «Волжский GSM» в Саранске, транкинговые системы, компания «Радиотел». Самым значительным активом был, безусловно, «Северо-Западный GSM». Именно ему предстояло стать источником опыта, кадров и ресурсов для остальных компаний.

В 1998 г. «Северо-Западный GSM» возглавил Игорь Никодимов. Его предшественник Александр Няго стал генеральным директором «Телекоминвеста». В новой роли Александр Няго отстаивал прежнюю стратегию, опробованную на Северо-Западе. Перед мобильным дивизионом были поставлены задачи расширения сети за пределы отдельно взятого региона. С 1998 г. «Телекоминвест» начал приобретать региональные компании, которые обладали лицензиями GSM. В то время в России было выдано более 70 GSM-лицензий, но часто их обладатели не имели ни средств для развития сетей, ни опыта. Кроме того, далеко не во всех регионах был достаточный для запуска местной сети платежеспособный спрос. Таким образом, стал сказываться эффект масштаба: крупные компании могли финансировать строительство сети в одном регионе за счет доходов в других регионах и могли предложить на новом рынке более низкие цены за счет распределения себестоимости между всеми своими абонентами.

С успешным строительством новых сетей приходило понимание, что компания сможет предоставлять услуги во всей России. Скандинавские акционеры относились к такой перспективе скептически, особенно после кризиса 1998 г., когда многие иностранные компании ушли из России, посчитав рынок бесперспективным. Но 1999 год показал, что

это был самый удобный момент для приобретения значительно подешевевших компаний, обладавших необходимыми лицензиями. Российские акционеры и менеджмент «Телекоминвеста» убедили скандинавских коллег начать подготовку к завоеванию федерального рынка. Предполагалось, что через десять лет у компании будет миллион абонентов. В 1999 г., когда сеть «Северо-Западного GSM» полностью охватила Санкт-Петербург и Ленинградскую область и активно развивалась в северных регионах Северо-Запада, число абонентов достигло ста тысяч. Но российская экономика быстро восстанавливалась за счет активного импортозамещения и повышения цен на экспортные товары. Отметку в миллион абонентов компания преодолела через 3 года.

По словам Александра Волкова, который возглавлял дивизион мобильной связи в «Телекоминвесте», идея создания третьего общероссийского оператора, да еще на базе региональной компании, казалась авантюрной. В Москве уже были мощные операторы, претендовавшие на национальный статус, и они имели в качестве источника финансирования огромный рынок столицы. Все аналитики в то время, особенно после кризиса 1998 г., говорили о том, что в регионы выходить не надо, тем более с лицензией на 1800 МГц, которая хороша для городов с высокой плотностью населения. Осторожно признавалась возможность построить окупаемые сети разве что в городах-миллионниках. А компания, наоборот, начала скупать операторов с лицензиями именно в диапазоне 1800 МГц и сделала ставку именно на регионы.

Надежда Герман, в то время юрист дивизиона мобильной связи в «Телекоминвесте», вспоминает хронологию покупок: «Сначала у дивизиона мобильной связи «Телекоминвеста» была во владении компания «Волжский GSM». Потом была приобретена компания «МСС-Саратов». Затем последовал целый ряд сделок: «Мобиком-Новосибирск», «Мобиком-Хабаровск», «Мобиком-Кавказ», приобретены компании «Уральский GSM» и «Мобиком-Пермь», создана компания «Мобиком-Центр», на которую была получена лицензия на Центральный регион».

В ноябре 1999 г. финская телекоммуникационная компания Sonera зарегистрировала в Москве дочернее ЗАО «Соник Дуо». В начале лета 2000 г. «Соник Дуо» получил лицензию на создание в московском регионе сотовой сети GSM 900/1800. Главным партнером Sonera стала дочерняя фирма компании «Центральный телеграф», которая контролировала 65% акций ЗАО «Соник Дуо» (ООО «ЦТ-Мобайл», учрежденная «Центральным телеграфом» (51%) и кипрским оффшором Transcontinental Mobile Investmens (49%), который в свою очередь был создан финансовой компанией «LV Finans»)\*.

Когда все доступные лицензии были тем или иным способом получены, акционеры приняли решение о консолидации активов в рамках единой компании. В августе 2001 г. российские компании «Телекоминвест», «ЦТ Мобайл», финская Sonera и шведская Telia анонсировали беспрецедентное для российского рынка мобильной связи событие: создание первой компании-оператора, оказывающей услуги на всей территории России. В рамках этого проекта предполагалось объединить ЗАО «Северо-Западный GSM» с ЗАО «Соник Дуо» (Москва), ЗАО «Мобиком-Кавказ», ЗАО «Мобиком-Центр», ЗАО «Мобиком-Новосибирск», ЗАО «Мобиком-Хабаровск», ЗАО «Мобиком-Киров», ОАО «МСС-Поволжье», ЗАО «Волжский GSM» и ЗАО «Уральский GSM». В результате этого слияния объединенная компания, получившая название «МегаФон», обладала крупнейшим в России лицензионным покрытием, охватывающим 68 регионов Российской Федерации, где проживают около 122 млн человек, что составляло 80% населения страны. Базовым оператором для реализации этого проекта стал «Северо-Западный GSM». Таким образом, начался новый этап в истории его развития. Так стартовал проект «МегаФон» и компания перешла в фазу роста.

\* Коник Л., Серегина Е. На переправе // Ведомости. — 2001. — 6 июля. — 118 (441)

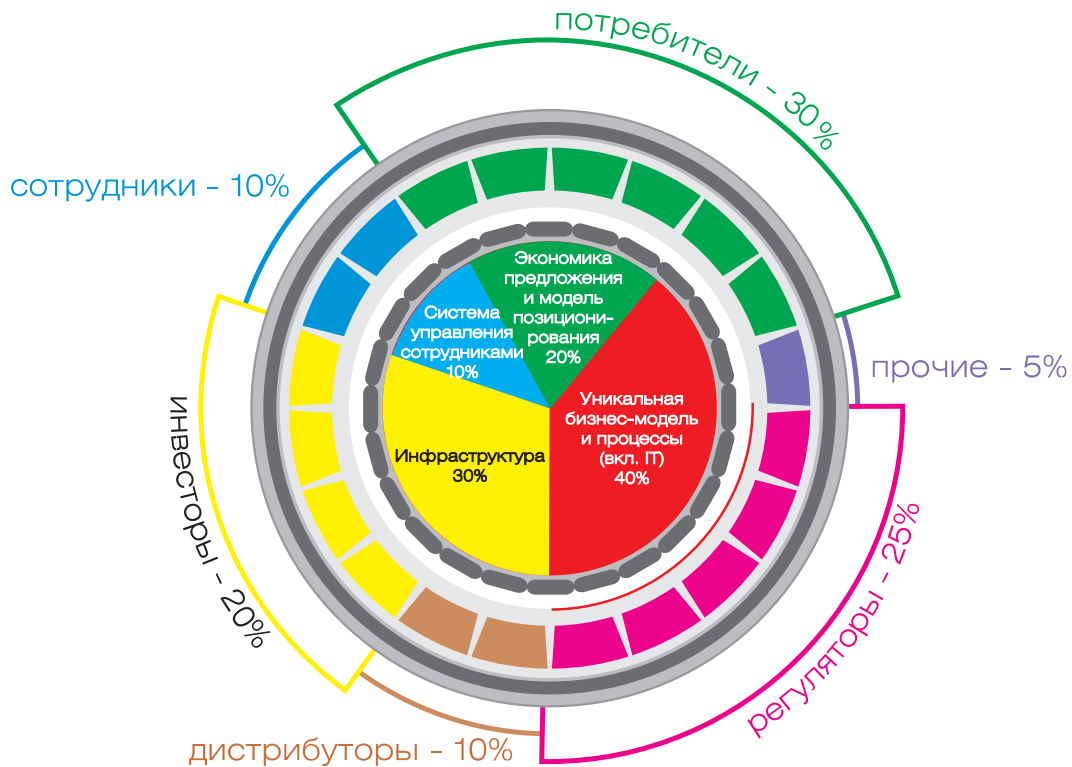


Рис. 6—2. «Генератор» в фазе формирования компании «МегаФон»

## ЭЛЕМЕНТЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ В ФАЗЕ ФОРМИРОВАНИЯ

### Уникальная бизнес-модель и бизнес-процессы (business & IT, software) — 40%

В этой фазе успех компании определили решения, выбранные в рамках бизнес-модели. Главное из них — не концентрироваться на перспективном, но ограниченном рынке Санкт-Петербурга, а осуществить региональную экспансию в близлежащие области. На основе опыта работы в рамках всего региона акционеры получили подтверждение перспективности федеральной экспансии.

Также для компании «Северо-Западный GSM» и будущего проекта «МегаФон» было очень важно, что в подавляющем большинстве случаев в регионах приобретались компании, обладавшие лицензиями, но не развернувшие бизнес. Скорость развертывания была в этом случае ниже, чем если бы покупался оператор, уже предоставляющий услуги. Но выигрыш состоял в отсутствии необходимости тратить время и силы на сопряжение бизнес-моделей, технических платформ и корпоративных культур. Отлаженные регламенты и бизнес-процессы воспроизводились из практики компании «Северо-Западный GSM», региональные бизнесы строились по единым принципам. Кульминацией реализации такой бизнес-модели стало появление объединенной компании.

Быстрое проникновение мобильной связи можно объяснить тремя факторами. Во-первых, значительным ростом покупательной способности россиян (не только в Москве и в городах-миллионниках), вызванный десятикратным ростом цен на энергоносители с 1998 г. Во-вторых, очень напряженной конкурентной борьбой среди всех участников рынка мобильной связи. Это мотивировало топ-менеджмент к постоянному совер-

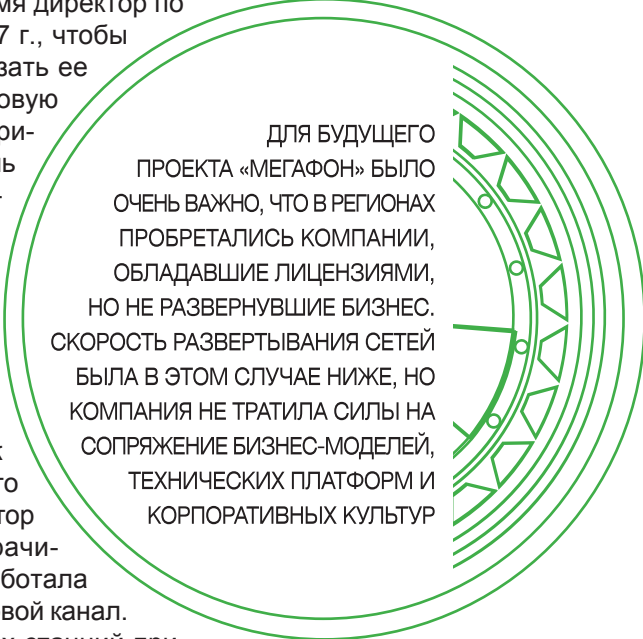
шенствованию бизнес-процессов, снижению издержек и повышению внутренней эффективности, а также подстегивало строительство сетей в регионах. В-третьих, эффектом масштаба (снижение цены услуги за счет распределения ее себестоимости на большее число клиентов), свойственным услугам вообще, а мобильной связи в высшей степени. Этот эффект проявился в отрасли в своем классическом виде, почти не искаженный никакими привнесенными факторами, и позволил снижать цены в такой динамике, чтобы постоянно повышать доступность услуги и одновременно повышать доходность операторов.

### Инфраструктура предоставления услуги (hardware) — 30%

На этом этапе проблемы развития инфраструктуры приобрели иной характер. Требовалось создание каналов связи между сетями компании в отдельных регионах, создание соединений между цифровой сетью компании и прочими операторами. Инфраструктуры коммутации для цифровых сетей (а ведь сотовую сеть нужно как-то соединить с другими сетями, иначе абоненты смогут в лучшем случае звонить только внутри сети) в регионах не было.

Как вспоминает, Алексей Ничипоренко, в то время директор по развитию ЗАО «Северо-Западный GSM», в 1997 г., чтобы поставить базовую станцию в Мурманске и связать ее с коммутатором, нужно было тянуть туда цифровую линию из Санкт-Петербурга. В Архангельске пришлось устанавливать спутниковую антенну, кабель туда протянуть было уже невозможно. Но Архангельск расположен близко к Полярному кругу, геостационарный спутник виден над самым горизонтом, и зимой, когда солнце восходит невысоко, получается, что солнце и спутник находятся примерно в одной точке. Проблема в том, что мощность излучения солнца начинает превосходить мощность сигнала спутника, и однажды эта антенна приняла солнце за спутник и стала «убегать» вслед за ним. Долго думали, что делать, и поступили по-русски: поставили в редуктор лом, который просто не давал антенне поворачиваться. На спутнике в Архангельске компания работала несколько лет, пока в регионе не появился цифровой канал.

Вместе со строительством собственных базовых станций приходилось заменять на «цифру» и старое аналоговое оборудование местных сетей. А при развертывании сетей в Сибири компании вообще приходилось проводить в некоторые населенные пункты электричество.



для БУДУЩЕГО  
ПРОЕКТА «МЕГАФОН» БЫЛО  
ОЧЕНЬ ВАЖНО, ЧТО В РЕГИОНАХ  
ПРОБРЕТАЛИСЬ КОМПАНИИ,  
ОБЛАДАВШИЕ ЛИЦЕНЗИЯМИ,  
НО НЕ РАЗВЕРНУВШИЕ БИЗНЕС.  
СКОРОСТЬ РАЗВЕРТЫВАНИЯ СЕТЕЙ  
БЫЛА В ЭТОМ СЛУЧАЕ НИЖЕ, НО  
КОМПАНИЯ НЕ ТРАТИЛА СИЛЫ НА  
СОПРЯЖЕНИЕ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ,  
ТЕХНИЧЕСКИХ ПЛАТФОРМ И  
КОРПОРАТИВНЫХ КУЛЬТУР

Еще одной проблемой развития инфраструктуры стала доступность частот. В Санкт-Петербурге сеть «Северо-Западный GSM» работала в диапазоне 900 МГц, и для города этого было достаточно на несколько лет вперед. Но в других регионах этот частотный диапазон был уже занят, кроме того, большинство лицензий, приобретенных вместе с региональными компаниями, были на диапазон 1800 МГц. Компания приняла важное техническое решение переориентироваться на этот диапазон. «Северо-Западный GSM» сделал сеть двухдиапазонной (GSM-900/1800) благодаря тому, что в 1999 г. была приобретена компания «Северо-Западный DCS», имевшая лицензию на диапазон частот 1800 МГц на территории Северо-Западного региона. Эта покупка позволила также решить «вопрос частот» в Калининградской, Псковской и Новгородской областях.

В это время в Санкт-Петербурге и Северо-Западном регионе отлаживались процессы сопряжения базовых станций, роуминг внутри сети, изучались тонкости работы с оборудованием. Хорошо зарекомендовавшее себя оборудование выбиралось в качестве основного для всей страны. Скоро масштабное строительство сети «Северо-Западный GSM» и расширение аудитории привели к тому, что Санкт-Петербург стал пятым городом в мире и первым в России, где мобильная связь спустилась под землю, в метро. В тот же период компания первой в России вывела на рынок WAP-технологии. В июне 1999 г. открылась услуга «Мобильный Интернет». Скорости по нынешним меркам были незначительными, но это говорило об инновационном характере стандарта GSM и самой компании.

Сложным проектом для компании «Северо-Западный GSM» было участие в качестве официального поставщика услуг мобильной связи на проходящем в Санкт-Петербурге чемпионате мира по хоккею в мае 2000 г. Для этого компания в новом Ледовом дворце впервые в стране смонтировала временную indoor-сеть. Приходилось учитывать и особенные обстоятельства. Если бы в финал чемпионата вышли финская и шведская сборные, нагрузка от звонков болельщиков этих стран на внутреннюю радиосеть возросла бы до запредельных величин. Поэтому было предусмотрено резервирование внешней радиосети расположенных поблизости базовых станций для снятия перегрузок.

К моменту объявления о запуске проекта «МегаФон» количество базовых станций «Северо-Западного GSM» превысило 500, увеличившись за 4 года в 3,5 раза (в 1997 г. у компании было 146 базовых станций).

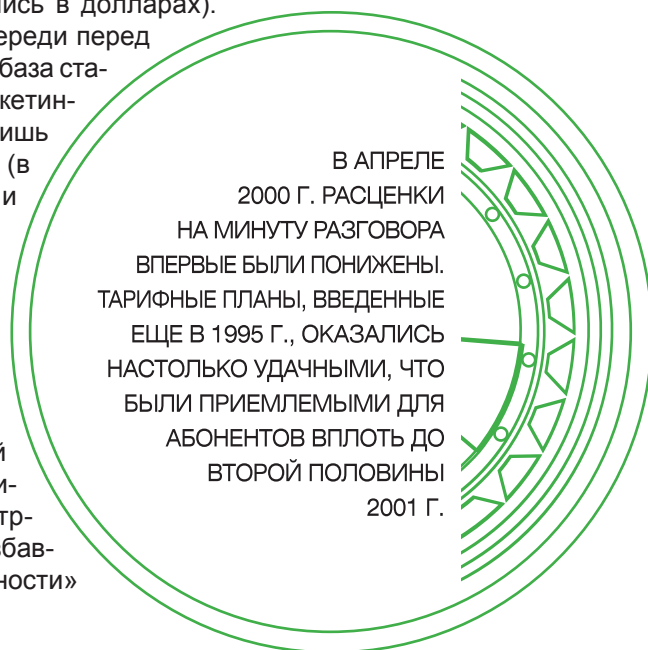
#### **Экономика предложения и модель позиционирования (marketing & economics) — 20%**

В момент резкого падения курса рубля в 1998 г. абоненты сохранили верность «Северо-Западному GSM». Многие из них в этот момент решили не только не отказываться от услуг компании, но и проплатить их вперед, опасаясь дальнейшего падения курса рубля (цены на услуги сети в то время номинировались в долларах).

В кризисные дни это вылилось в гигантские очереди перед кассами. К концу «дефолтного» года абонентская база стабилизировалась на докризисном уровне. Из маркетинговых инициатив того времени компания ввела лишь антикризисную программу «GSM против зимы» (в конце 1998 г.), включавшую групповые скидки и ежедневный расчет абонентской платы.

В апреле 2000 г. расценки на минуту разговора впервые были понижены. Расширение абонентской базы привело к запуску нового для российского телекоммуникационного рынка проекта, pre-paid-тарифа с тарификацией в режиме реального времени «GSM-Лайт». Это был первый pre-paid-тариф компании, в котором on-line-тарификация позволяла абоненту оперативно контролировать свои расходы и трафик разговора и избавляла его от «сожалений об излишней общительности» в конце месяца.

В декабре 2001 г. в Санкт-Петербурге у компании появился первый серьезный конкурент — в городе началась коммерческая эксплуатация двухдиапа-





зонной сети МТС, в составе которой работали коммутатор с начальной емкостью на 100 000 абонентов и 130 базовых станций. Готовясь к конкурентной борьбе, компания «Северо-Западный GSM» заранее отменила плату за подключение, полностью изменила линейку тарифных планов, отменила плату за внутрисетевые входящие звонки (за несколько лет до того, как принцип «платит звонящий» был закреплён в России законодательно) и расширила сеть центров обслуживания абонентов в Санкт-Петербурге. МТС, в свою очередь, предложил беспрецедентно низкие тарифы на первый год работы, а самым привлекательным предложением МТС стала стоимость внутрисетевого звонка, составлявшая всего 1 цент.

Меры, предпринятые обеими компаниями, существенно повлияли на рынок, который ранее охватывал преимущественно бизнесменов и потребителей с высоким доходом. Теперь обладателем мобильного телефона мог стать практически любой житель города. За полгода работы в Санкт-Петербурге и области абонентская база МТС превысила 320 тыс. пользователей. За это же время количество абонентов «Северо-Западного GSM» увеличилось на 400 тыс. и в мае 2002 г. достигло 1 млн. Конкурентная борьба за питерский рынок положила начало длительной «войне за долю» на федеральном рынке. Прошло меньше года, и в ноябре 2002 г. «МегаФон» применил такую же маркетинговую стратегию на рынке сотовой связи Москвы, и так же «взорвал» столичный рынок. За год работы в столице услугами компании стали пользоваться 800 тыс. москвичей\*.

#### **Система управления сотрудниками (HR) — 10%**

К уже сформированным принципам профессионализма и взаимовыручки в период формирования добавился принцип структурности постановки и реализации задач. Последовательность в достижении целей и скорость принятия решений, идущие от руководства, копировали подчиненные. В компании по-прежнему сохранялись развитые горизонтальные связи. Особенности системы управления коллективом в этот период стали вопросы, связанные с появлением филиалов.

Было начато целенаправленное делегирование полномочий региональным директорам. Им была дана свобода в принятии решений о способах завоевания локальных рынков, при условии сохранения единства регламентов, стандартов и подходов к строительству сетей. Филиалам давалось право проводить тендеры на проектирование и строительство сетей. Закупки оборудования оставались в компетенции головного офиса. Соответственно ключевым стал фактор выбора кандидатуры регионального директора.

Так, например, компания «Уральский GSM», ранее безуспешно пытавшаяся преодолеть последствия кризиса 1998 г., была приобретена «Телекоминвестом» в 2001 г. вместе с лицензией на работу в стандарте GSM в двенадцати областях. На место ее генерального директора был приглашен один из самых опытных связистов-управленцев Екатеринбурга Александр Арнаутов. Он перешел в «МегаФон» от конкурентов и привел собственную команду из 17 человек. Она разместилась в трех маленьких комнатах, одна из которых являлась кабинетом генерального. За полгода команда построила сеть в уральском регионе: технологии и стандарты пришли от материнской компании, а методы работы с региональной спецификой — от людей, знакомых с местной обстановкой.

---

\* Данные Acsm-consulting на 30.11.2003 г.



## КЛЮЧЕВЫЕ АУДИТОРИИ, ВЛИЯЮЩИЕ НА УСПЕХ БИЗНЕСА, В ФАЗЕ ФОРМИРОВАНИЯ

### Потребители — 30%

В апреле 1999 г. в компании «Северо-Западный GSM» открылся полноценный call-центр. Справочно-информационная служба является визитной карточкой любого оператора связи, потому что подавляющее большинство абонентов компании-оператора формируют мнение на основе опыта общения по возникающим проблемам. Абоненты понимают, что ни один оператор не застрахован от ошибок и технических сбоев, и абоненты готовы их прощать. Значительно важнее, как компания относится к этим ошибкам, умеет ли признавать и своевременно исправлять их. С вводом в эксплуатацию этого помещения каждый абонент из любой области Северо-Запада, позвонивший в круглосуточную справочную службу, имел возможность получить ответ на свой вопрос без ожидания в длительной очереди. Были разработаны специальные нормативы по времени реакции оператора на поступивший вызов и постоянно осуществлялись контрольные вызовы на операторов справочной службы с целью проверки соблюдения этих нормативов.

С октября 1997 г., когда «Северо-Западный GSM» начал выходить за пределы Санкт-Петербурга и области, до мая 2002 г., когда «МегаФон» окончательно сформировался, число абонентов выросло в 20 раз (с 50 тыс. до 1 млн абонентов). К маю 2002 г. запуски сетей в Поволжье, на Кавказе прибавили еще 400 тыс. абонентов. Хотя в материнском регионе компания продолжала использовать марку «Северо-Западный GSM», в новые регионы компания приходила уже под именем «МегаФон». Создание бренда «МегаФон» оказало значительное влияние на позиционирование компании при росте федерального бизнеса. Более подробно мы рассмотрим бренд как инструмент отношений с клиентами в следующем разделе, посвященном росту компании.

### Регуляторы (и владельцы приобретаемых активов) — 25%

Как правило, приобретение активов не требовало каких-либо разрешений от регуляторов, поскольку одним из критериев покупки был факт наличия действующей лицензии. При этом за урегулирование взаимоотношений с региональными регуляторами и военными отвечали сами бывшие владельцы компаний. Чтобы избежать ситуации, когда последние передают новому владельцу «неурегулированный» актив и забывают о нем, «Телекоминвест» выработал специальный порядок приобретения активов. Сначала приобреталась 51%-ная доля, затем после анализа и подтверждения, что отношения с регуляторами приведены в порядок, доля доводилась до 75—100%. Оставшиеся доли выкупались после практической реализации проекта создания местной сети (в большинстве случаев это происходило уже в 2002—2003 гг.). Проблемы при приобретении активов возникли только при покупке «МСС-Поволжье», которая принадлежала 25 физическим лицам, по-разному относившимся к предложению о продаже. Эти проблемы в результате были урегулированы в индивидуальном порядке.

### Инвесторы — 20%

Основными инвесторами на этапе формирования были сами акционеры. После 1998 г. доступ к кредитным ресурсам банков был затруднен, а рынок публичных заимствований только зарождался. Будущий «МегаФон» в этот период представлял собой конгломерат юридических лиц и не мог последовать за главными конкурентами, которые в 1996 г. («ВымпелКом») и 2000 г. (МТС) провели IPO на западных фондовых рынках. Поэтому средства на развитие компании поступали от акционеров, от банков в виде кредитов и из доходов самого «Северо-Западного GSM». Акционеры не требовали

выплаты дивидендов, понимая, что любое изъятие денег из компании в преддверии роста означает недополучение в будущем нескольких процентов доли рынка или миллионов абонентов.

### **Дистрибуторы — 10%**

По-прежнему придерживаясь стратегии внешней дистрибуции, к 2001 г. в Северо-Западном регионе компания сотрудничала с 92 дилерами. Именно они подключили подавляющее большинство абонентов компании.

### **Сотрудники — 10%**

Численность сотрудников компании оставалась относительно небольшой. К моменту создания ОАО «МегаФон» в компании работало 2962 сотрудника. В основном — это топ-менеджмент, технические специалисты и работники центров обслуживания абонентов и call-центра. Географическая удаленность не мешала общению — мобильная связь позволяла моментально получить консультацию от коллег в другом регионе. Многие специалисты знали друг друга по голосам, при этом не раз не встречаясь друг с другом. Топ-менеджмент регулярно собирался вместе в Санкт-Петербурге для обсуждения планов развития. На этом этапе коллектив спланировали не только масштаб решаемых задач, но и новая идея — противостояние конкурентам в борьбе за материнский рынок и регионы. Эта мотивация оказалась очень эффективной и поддерживала способность команды противостоять конкурентам на всех фронтах и желание бороться за каждую тысячу абонентов.

### **Прочие — 5%**

В фазе зарождения очень важной аудиторией для компании были поставщики оборудования. Отношения с финской компанией Nokia оказали огромное влияние на техническую политику компании «Северо-Западный GSM». Выбор оборудования в пользу изготовителя из той же страны, которую представляют зарубежные акционеры, был естественным не только для компании «Северо-Западный GSM». МТС, созданная при участии немецкого капитала, таким же образом на этапе зарождения выбрала в качестве основного поставщика компанию Siemens. Но если в 1994 г. поставка оборудования в Россию была эпизодической, то в 2000 г. российский рынок начал рассматриваться производителями телекоммуникационного оборудования как один из самых перспективных в мире. На стадии формирования «Северо-Западный GSM» отошел от монобрендовых поставок и начал проводить серьезные тендеры. В 1999 г. конкурс на поставки для сети в Саратове выиграл Siemens. В 2001 г. с Siemens был заключен контракт на поставку оборудования в укрупненном Уральском регионе. Для сетей в Сибири и на Дальнем Востоке «МегаФон» выбрал китайского поставщика Huawei из-за территориальной близости и конкурентных цен при высокой надежности оборудования. Компания Nokia выиграла тендер на оборудование для сетей на Северном Кавказе и в Поволжье. Сеть «Соник Дуо» в Москве (будущий «МегаФон-Москва») была построена на оборудовании фирмы Ericsson.

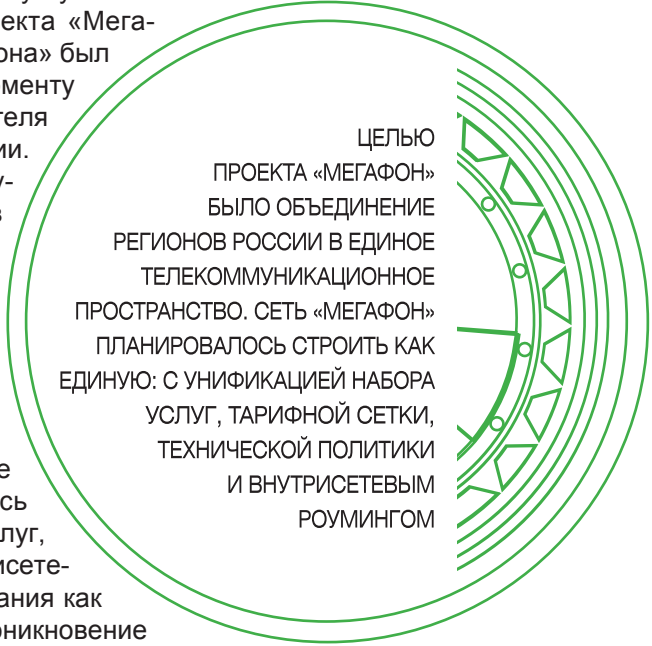
## ФАЗА РОСТА КОМПАНИИ (2002—НАЧАЛО 2008)

### ОСОБЕННОСТИ ФАЗЫ

Весной 2002 г. состоялась сделка, в результате которой «Северо-Западный GSM» стал владельцем всех компаний мобильной связи «Телекоминвеста». Одновременно произошла реструктуризация, изменение организационно-правовой формы с закрытой на открытую и переименование компании. Процесс трансформации «Северо-Западного GSM» в «МегаФон» включал в себя ребрендинг, подготовку и выделение головного офиса с переездом в Москву и одновременно создание Северо-Западного филиала «МегаФона». Переехавшие в столицу сотрудники обладали опытом работы на сформированном рынке, и им предстояло перенести этот опыт на федеральный уровень, «тиражировав» его для других регионов страны.

29 мая 2002 г. ЗАО «Северо-Западный GSM» сменило название на ОАО «МегаФон». Процесс создания общероссийского GSM-оператора «МегаФон», начавшийся в августе 2001 г., завершился. Вице-президент Sonera Мартти Хуттунен стал председателем Совета директоров ОАО «МегаФон» (до этого Хуттунен являлся председателем координационного совета проекта «МегаФон»). На пост генерального директора «МегаФона» был назначен Юрий Павленко, который к этому моменту более двух лет занимал пост первого заместителя федерального министра связи и информатизации. Акционеры полагали, что опыт работы в государственных органах и хорошее знание основ государственного регулирования отрасли помогут компании развиваться более динамично. В 2003 г. его сменил Сергей Солдатенков, который ранее много лет работал в «Дельта Телеком», а потом в «Телекоминвесте».

Целью проекта «МегаФон» было объединение регионов России в единое телекоммуникационное пространство. Сеть «МегаФон» планировалось строить как единую: с унификацией набора услуг, тарифной сетки, технической политики и внутрисетевым роумингом. Все это делалось ради завоевания как можно большей доли рынка (в конце 2002 г. проникновение услуг мобильной связи составляло 12,5%).



ЦЕЛЬЮ  
ПРОЕКТА «МЕГАФОН»  
БЫЛО ОБЪЕДИНЕНИЕ  
РЕГИОНОВ РОССИИ В ЕДИНОЕ  
ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЕ  
ПРОСТРАНСТВО. СЕТЬ «МЕГАФОН»  
ПЛАНИРОВАЛОСЬ СТРОИТЬ КАК  
ЕДИНУЮ: С УНИФИКАЦИЕЙ НАБОРА  
УСЛУГ, ТАРИФНОЙ СЕТКИ,  
ТЕХНИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКИ  
И ВНУТРИСЕТЕВЫМ  
РОУМИНГОМ

Первым направлением федеральной экспансии был выбран Северный Кавказ. «Телекоминвест» руководствовался сугубо экономическими соображениями. С точки зрения экономического развития территорий Северный Кавказ был самым перспективным российским регионом. Лучше выглядела только Москва, но возможностей выхода в столицу еще не было. Проект предусматривал концентрацию средств и усилий на одновременном покрытии Краснодарского и Ставропольского краев и Ростовской области, трех крупнейших и самых густонаселенных в регионе. До этого ни один отечественный оператор не делал регионального проекта подобного масштаба. В апреле 2001 г. с Nokia был подписан контракт на поставку оборудования. Техники, которая отправлялась на Кавказ, было так много, что для ее переброски были задействованы самолеты «Руслан». Один самолет вмещал в себя столько оборудования, что им полностью заполняли 18 фур с прицепами. Сеть из 200 базовых станций была запущена уже в августе. В октябре абонентская база компании на Северном Кавказе

насчитывала 16 тыс. человек. Через два года число их увеличилось до 860 тыс., а число базовых станций — до 450. В октябре 2003 г. региональная сеть набрала свой первый миллион, а к началу 2008 г. имела в своем активе около 5 млн абонентов. Северный Кавказ стал первым опытом крупного строительства за пределами Северо-Западного региона, и он же был своеобразным полигоном, на котором отрабатывались самые разные технологии.

После Северного Кавказа пришло время Поволжья. В 2000 г. сети появились в Саратовской области и Мордовии. Самарская область «запустилась» в ноябре 2001 г. В марте 2002 г. компания объявила о начале работы в Республике Башкортостан, в августе — в Волгоградской области, в октябре — в Ульяновской, в декабре — в Астраханской области и в Калмыкии. Менее чем за год клиентская база увеличилась в пять раз и составила 500 тыс. человек, а к концу первого года работы под брендом «МегаФон» превысила 1 млн. Поволжье стало вторым после Северо-Запада регионом, где «МегаФон» занял лидирующую позицию. Стремительный рост базы «МегаФона» в Поволжье сопровождался новыми техническими решениями, расширением материальной базы. Число базовых станций с 2001 г. по 2006 г. выросло в 47 раз (с 70 до 3300), а количество абонентов в Поволжье к 2008 г. превысило 7,5 млн.

21 ноября 2001 г. состоялся запуск сетей в Москве и Московской области. Следующие 12 месяцев компания «МегаФон-Москва» расширяла сеть, готовясь дать столичным конкурентам достойный ответ за Санкт-Петербург. В ноябре 2002 г. битва за долю на московском рынке началась и не прекращается до сих пор. С конца 2001 г. до начала 2008 г. абонентская база компании в столице выросла в 330 раз (с 15 тыс. до 5022 тыс.). За это время было построено около 2,5 тыс. базовых станций. «МегаФон» занял 20% самого ликвидного рынка России. По результатам 2008 г. московский регион дал компании 31% всей выручки и 35% EBITDA\*.

В июле 2002 г. на территории Большого Урала под брендом «МегаФон» начал оказывать услуги оператор мобильной связи ЗАО «Уральский Джи Эс Эм». Началось подключение абонентов в Екатеринбурге, Нижнем Тагиле и Челябинске. Уже через полтора месяца работы в сети «МегаФон-Урал» было зарегистрировано 10 тыс. абонентов. Тогда же началась коммерческая эксплуатация сети в Ханты-Мансийском автономном округе. В декабре 2002 г. сеть «МегаФон» начала работать в Пермской и Тюменской областях, а число абонентов составило 107 тыс. человек. К началу 2008 г. компания обслуживала уже 3,168 млн абонентов.

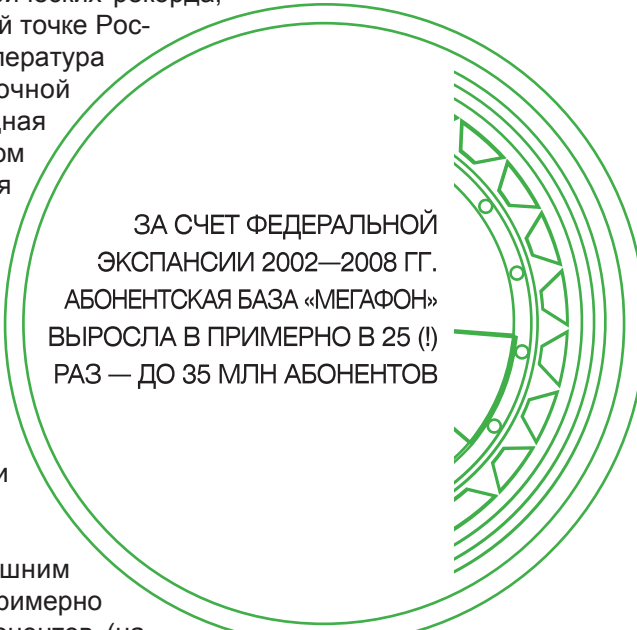
В декабре 2002 г. заработал «МегаФон-Центр». Стартовав в Нижегородской и Воронежской областях, в 2003 г. сеть была запущена еще в десяти субъектах РФ, а в апреле 2004 г. компания завершила освоение лицензионной территории. К началу 2008 г. компания обслуживала уже 3,4 млн человек.

Ровно через год и через полтора года после того, как «МегаФон» перешагнул границу Европы и Азии, в декабре 2003 г. началась коммерческая эксплуатация сети «МегаФон-Сибирь». В этот день офис обслуживания абонентов в Новосибирске начал подключать своих первых клиентов. А еще через два дня стать клиентами «МегаФона» смогли жители Кемерово и Новокузнецка. Всего за две недели работы компания смогла занять 2% рынка. Осенью 2005 г. количество клиентов сибирского «МегаФона» превысило отметку 500 тыс. Осенью 2006 г. компания отметила свой первый миллион клиентов. Компания сразу вышла с необычным для Сибири предложением — безроуминговым пространством. Абоненты могли совершать звонок по цене местного вызова на расстояния в тысячи километров. К началу 2008 г. сибирский филиал обслуживал 1,5 млн абонентов.

\* EBITDA (сокр. от англ. Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) — аналитический показатель, равный объему прибыли до вычета расходов по процентам, уплаты налогов и амортизационных отчислений.

Весной 2004 г. «МегаФон» пришел на Дальний Восток. 10 марта одновременно открылись центры обслуживания в Хабаровске и Владивостоке. Около полутора тысяч человек в первый же день стали клиентами сети. Дальше все тот же стремительный темп: Еврейская автономная область, Сахалин, Амурская область, Республика Саха (Якутия), Бурятия, Читинская область, Магадан, Камчатка, Чукотка.

На Чукотке в 2006 г. «МегаФон» стал первым сотовым оператором стандарта GSM. Поэтому из 50 тыс. жителей всего автономного округа 31 тыс. стали его абонентами. В 2007 г. было установлено сразу два географических рекорда, интегрировав базовые станции в самой северной точке России — поселке Тикси (Якутия), где средняя температура в январе опускается до -40С, и в самой восточной — поселке Провидения (это же и самая западная точка, поскольку поселок находится уже в западном полушарии Земли!). В декабре 2007 г. компания полностью охватила сетью лицензионную территорию Дальневосточного региона и к началу 2008 г. обслуживала здесь 2,2 млн абонентов, сделав общение простым и доступным, несмотря на отсутствие дорог, кабельных сетей, сотни километров безлюдного пространства. С помощью «МегаФона» даже на урановых разработках в Хиагде и золотодобывающих рудниках в Иракинде рабочие могут связаться с родными и близкими.



ЗА СЧЕТ ФЕДЕРАЛЬНОЙ  
ЭКСПАНСИИ 2002—2008 ГГ.  
АБОНЕНТСКАЯ БАЗА «МЕГАФОН»  
ВЫРОСЛА В ПРИМЕРНО В 25 (!)  
РАЗ — ДО 35 МЛН АБОНЕНТОВ

За счет федеральной экспансии за пять с лишним лет абонентская база «МегаФона» выросла в примерно в 25 раз — с 1,4 млн (май 2002 г.) до 35,5 млн абонентов (на начало 2008 г.). Доля «МегаФона» на российском рынке увеличилась с 16% до 23%, а внутри тройки федеральных операторов — с 20% до 25%. Доля «МегаФона» в выручке «большой тройки» в России возросла с 16% до 32%.

Бурный рост «МегаФона» замедлился в начале 2008 г. Проникновение услуг мобильной связи достигло 120% численности населения (а в Москве и вовсе 175%). За 2008 г. абонентская база в России выросла всего на 9%, в первом полугодии 2009 г. — на 6%. По сравнению с предыдущими годами компании «большой тройки» показали за 2008 г. относительно скромный рост («МегаФон» — 22%, МТС — 11%, «ВымпелКом» — 8%). В первом полугодии 2009 г. рост их абонентской базы еще более замедлился («МегаФон» — 7%, МТС — 5%, «ВымпелКом» — 6%). Несмотря на то, что по итогам 2009 г. «МегаФон» стал лидером по чистым подключениям в России и его абонентская база выросла на 16,3%, весь рынок и крупные операторы вступили в фазу стабилизации.



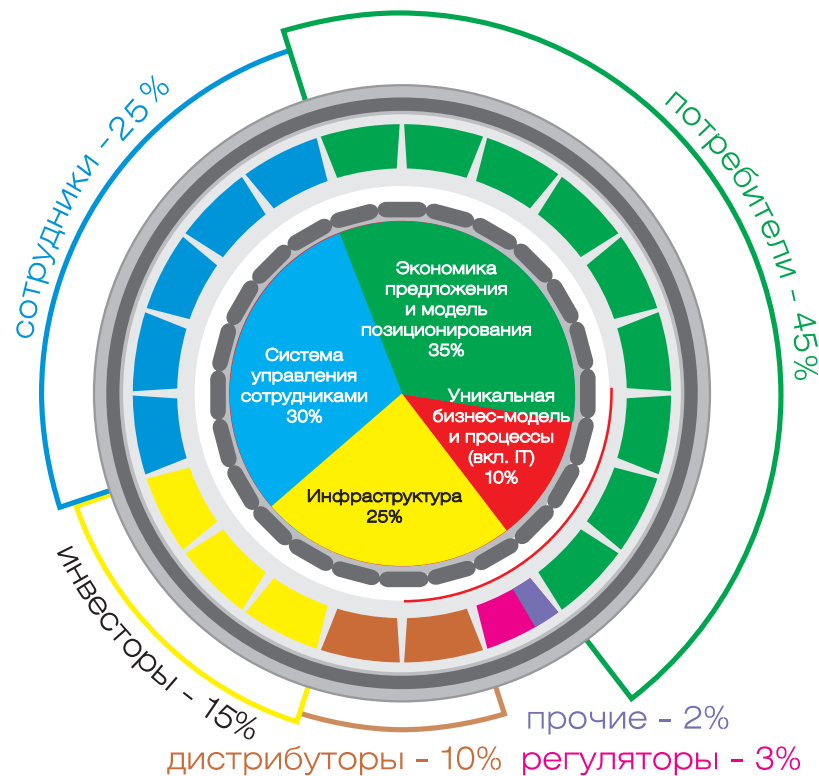


Рис. 6—3. «Генератор» в фазе роста компании «МегаФон»

## ЭЛЕМЕНТЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ В ФАЗЕ РОСТА

### Экономика предложения и модель позиционирования (marketing & economics) — 35%

В фазе роста компания должна была рассказать о себе десяткам миллионов потенциальных абонентов в огромном числе регионов. Без единого идентификатора (вспомним, сколько различных компаний были объединены в рамках проекта!) этого было нельзя сделать в принципе. Споры о названии были долгими, предлагалось несколько вариантов. Например, предлагалось название «Народные коммуникации» - «Нарком». Но ни одно из них не принималось безоговорочно. PR-директор «Телекоминвеста» Андрей Климов настаивал на варианте «МегаФон». В этом названии было активное мужское начало, невозможность перепутать его с другими брендами, правильный смысл (нечто для передачи звука: «говорю тихо — слышно далеко»). «МегаФон» как марка мог вытеснить старый смысл из слова-оболочки и занять его место. В результате голосования этот вариант победил с подавляющим перевесом.

Компания «МегаФон» стала, вероятно, одной из первых, сделавших акцент в коммуникациях с потребителями не на рациональных, а на эмоциональных мотивах. Молодая компания должна была конкурировать с «зубрами» рынка, и в сфере рациональных аргументов — качество покрытия сети, цена — соперничать с ними в фазе роста «МегаФону» было сложно. Поэтому послания к аудитории апеллировали к эмоциональным понятиям, которые отражают идеологию бренда компании и бизнес-модели: «развитие», «партнерство», «Россия», «сопричастность» и «надежность».

Тема «развития» — основная. Она подразумевает внутреннюю неуспокоенность, открытость всему новому, непрерывное движение вперед. Ему соответствует зеле-



ный цвет, основной цвет логотипа «МегаФона», который ассоциируется с ростом, молодостью, жизнью. «Развитие» предполагает такие составляющие, как *инновационность*, т.е. эффективное внедрение новейших дополнительных услуг и сервисов, высоких технологий связи, нестандартных маркетинговых и коммуникационных решений, лидерство в категории — на уровне технологий, репутации бренда и качества сервиса; *новые возможности для клиентов* — новые продукты, сервисы, специальные предложения; *устремленность компании в будущее* — постоянные инвестиции в развитие ресурсов сети, покрытия, качества связи и предоставляемых услуг.

«Партнерство» означает стабильность бизнеса, адресность абонентских услуг, реализацию принципа More Value for Money для всех групп абонентов, честность и открытость как краеугольные камни политики компании.

«Надежность» означает стабильное качество связи, высокий уровень сервиса, уверенность в своих силах.

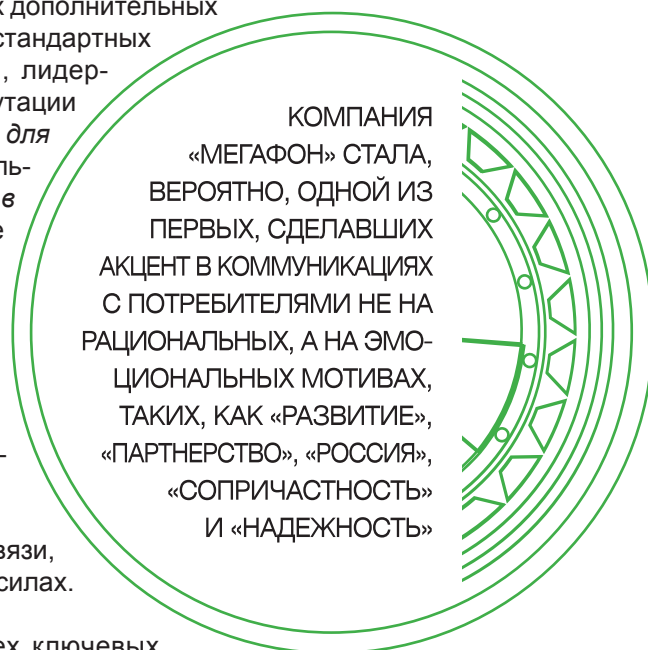
Принцип «Россия» означает покрытие во всех ключевых городах и регионах России, напоминает, что «МегаФон» — большая телекоммуникационная компания, предоставляющая услуги мобильной связи по всей стране, отражает следование компании ценностям нового поколения России.

«Сопричастность» означает *единство*: мы все разные, но у нас есть много общего в том, как мы смотрим на мир, как общаемся и взаимодействуем; *доверие*: ты всегда можешь доверять тем, кто рядом с тобой, кто разделяет твои ценности и думает так же, как ты; *друзья* всегда приходят на помощь друг другу; теплые, дружеские *отношения между людьми* в рекламных сообщениях, легко считываемые визуально.

Визуальная оболочка бренда была разработана немецким агентством Enterprise в конце 2000 г. В декабре 2000 г. слово «МегаФон» впервые появилось в наружной рекламе в Саратове и Саранске. А вместе с ним — и фирменный логотип с характерным кружком-физиономией и необычным цветовым сочетанием зеленого и фиолетового. Но в изобразительном стиле «МегаФона» наиболее важную роль играют человек и коммуникации между людьми, а не цветовая гамма. Герои «МегаФона» — наши современники. Бренд «МегаФон» больше основывается на разделении ценностей с абонентами, чем на визуальных символах.

По прогнозам экспертов, сделанным в 2000 г., к 2010 г. в России ожидалось 23 млн пользователей мобильной связи. К началу 2004 г. аналитики предсказывали падение темпов роста абонентской базы мобильных операторов, после того как проникновение достигнет показателя 40%. Того, что у одного «МегаФона» в начале 2008 г. будет больше 35 млн клиентов и проникновение будет 120%, не мог предположить никто. Исходя из этих прогнозов, целевые абоненты в то время были структурированы следующим образом:

- Самостоятельные абоненты, мужчины и женщины в возрасте 20—55 лет, со средним доходом. Принимают решение о выборе оператора и тарифного плана при подключении. Обращают внимание на такие параметры, как уровень цен оператора, качество связи, доступные зоны покрытия, дополнительные услуги (от роуминга до мобильного Интернета) и общая репутация компании-оператора.



- Молодые несамостоятельные абоненты, студенты, учащиеся, неработающая молодежь 16—22 лет. Данная целевая группа характеризуется высоким уровнем интереса к наиболее инновационным дополнительным услугам развлекательного характера (WAP, MMS, контент-услуги). Молодые абоненты влияют как на сверстников, так и на старшее поколение, на родителей, помогают им осваивать технологические новинки.
- Несамостоятельные абоненты старшего возраста, родители и родственники самостоятельных абонентов в возрасте старше 45 лет, пенсионеры. Низкий уровень вовлеченности в процесс принятия решения о выборе оператора и тарифного плана. Пользуются услугами голосовой связи и SMS.

Ядро целевой аудитории «МегаФона» составляли мужчины и женщины в возрасте 20—35 лет со средним уровнем дохода (вся Россия). Эта аудитория была важна для компании по своим социально-демографическим и экономическим параметрам: она наиболее активно использует сотовую связь и реагирует на новинки рынка.

Первая общефедеральная рекламная кампания «МегаФон» состоялась в 2003 г. под девизом «Будущее зависит от тебя». По мнению Ларисы Ткачук, заместителя генерального директора по коммерции, девиз являлся утверждением в первую очередь жизненной позиции основной клиентской базы — среднего класса — молодых, деятельных людей. Ценности «МегаФона» как оператора были идентичны жизненным ценностям абонентов. Основная тема, которая продвигалась на уровне маркетинговых коммуникаций, — постоянное развитие: развитие отношений между людьми, развитие личности во времени, созидание, которое возможно благодаря этому развитию. В компании решили, что этим людям, которые «сами себя сделали», которые стремятся к чему-то, сообщение «МегаФона» будет близко. Плюс патриотические мотивы: в рекламе появились «обычные граждане России» и русская природа, чтобы подчеркнуть, что бизнес компании сосредоточен на России.

В 2004—2005 гг. ценностная модель бренда «МегаФон» была незначительно модифицирована: из начальных ценностей для целей коммуникации были выдвинуты три важнейших: *инновационность* (как составляющая развития), *забота о клиентах* (как составляющая принципов партнерства и сопричастности) и *100%-ное покрытие территории России*. Все эти ценности объединены миссией компании, которая формулируется так: «МегаФон будет объединять Россию, разрушая барьеры и развивая коммуникации, чтобы стать очевидным выбором каждого».

Дальнейшая работа показала, что бренд достаточно успешен и не требует значительных корректировок. Более того, все основные ценности, заложенные в бренд, удалось подтвердить объективно – на «репутационном» уровне.

*Развитие, инновационность* «МегаФона» подтвердилось его лидерством в области инновационных услуг. Все новейшие услуги первыми появлялись именно у «МегаФона» (GPRS, EDGE, 3G, мобильное телевидение и др.). Благодаря этому подходу с первого дня работы на федеральном уровне компания привлекала внимание молодежи и студентов, которые были способны оценить инновационность подхода в сочетании с увлеченностью новыми услугами.

*Забота о клиентах* на практике подтверждается тем, что «МегаФон» прочно занял и удерживает территорию «выгодных тарифов» и заботится о расходах абонента. Тарифы компании выгодны тем абонентам, которые активно пользуются мобильной связью и дополнительными услугами. Выходя на рынок Москвы, компания первой объявила о ценовой гибкости. Когда тарифы до уровня «МегаФона» начали снижать конкуренты, «МегаФон» не стал участвовать в ценовой борьбе, при этом сохранив в умах потребителей собственное позиционирование как недорогого оператора. При этом около 85% абонентов компании в Москве — бывшие пользователи МТС или

«Билайна». Это говорит о том, что компания действительно смогла предоставить абонентам лучшие условия, проявив заботу об их интересах.

Забота об абоненте как основная ценность компании не исчерпывается тарифными планами. Компания последовательно осуществляет меры по расширению состава услуг, покрытию сети. «МегаФон» стал первым, кто запустил сети в подземке (начав в Санкт-Петербурге, компания построила сети в метрополитене Москвы, Самары и Новосибирска). В августе 2005 г. стартовала эффективная финансовая программа поддержания лояльности «МегаФон-Бонус». Она очень популярна до сих пор. Абонентам, пользующимся услугами связи, ежемесячно начисляются бонусные баллы, которые можно использовать для получения соответствующих вознаграждений — пакета бесплатных SMS, дня, выходных или даже месяца бесплатной связи. В программу «МегаФон-Бонус» вовлечено около 40% всех абонентов, ее участники тратят на вознаграждения десятки миллионов баллов ежемесячно (один балл начисляется за 30 рублей, потраченных на услуги связи).

«МегаФон» — единственный из национальных операторов, кто добился 100% лицензионного покрытия территории Российской Федерации. Сегодня компания оказывает услуги во всех регионах РФ. Цель компании — предоставлять непрерывную связь, которая позволяет абонентам свободно общаться друг с другом, в каких бы частях страны они ни находились. Более того, с 1 января 2006 г. компания перевела абонентов во всех регионах на расчеты в рублях, подтвердив принцип «100% Россия» еще и таким образом.

В августе 2006 г. произошло важное событие — число проданных sim-карт связи достигло численности населения страны. По состоянию на август 2006 г. в России было 145 млн абонентов сотовой связи. Понятно, что реальное проникновение было в районе 65—70%. Но это уже был знак, что насыщение близко.

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.

В мировом опыте есть две основные модели развития рынка сотовой связи после его насыщения. Американская модель предполагает продолжение жесткой ценовой конкуренции. Цена минуты существенно снижается, абонентский трафик возрастает, затраты на поддержание сети остаются высокими. Путь снижения цен сделал более выгодной для американских провайдеров мобильной связи работу не с конечным абонентом, а с виртуальным оператором, который покупает услуги связи оптом. В такой схеме на развитие неголосовых услуг ресурсов не остается, поэтому американский рынок значительно отстает от рынков Европы и Азии с точки зрения технологий и сервиса. При этом показатель ARPU будет снижаться и дальше и будет ограничен только себестоимостью звонков. В результате победит на рынке тот, кто сможет

максимально эффективно оптимизировать свои затраты, но эта победа достанется за счет больших потерь. Ценовые войны между отечественными операторами уже привели к тому, что Россия — третий по количеству абонентов рынок сотовой связи после Китая и США — имеет самый низкий ARPU в мире, даже ниже, чем, например, в том же Китае или Бангладеш (данные Merrill Lynch).

Полная противоположность предыдущему — «скандинавский» вариант. Когда северо-европейский рынок оказался насыщен, операторы вместо войны цен стали более активно внедрять и предлагать абонентам новые дополнительные услуги. В течение двух лет после стабилизации рынка трафик и средний счет одного абонента возросли (ARPU увеличился на 12%). Но эффективность данного варианта напрямую зависит от дисциплины участников рынка — необходимо, чтобы все они жестко соблюдали сложившиеся на рынке правила. Конкуренция на базе не цен, а услуг («скандинавский» вариант) в нашей стране затрудняется также и тем обстоятельством, что потребители услуг мобильной связи уже не видят принципиальной разницы между основными услугами, предоставляемыми различными операторами. Такие параметры, как физическое качество связи, зона охвата оператора, льготы, отсутствие абонентской платы, простота и ясность тарифов долгое время были в фокусе стратегического развития каждого из операторов. Эти характеристики услуг выровнялись у всех участников рынка.

Поскольку компании «большой тройки» в России уже в 2005 г. стали сопоставимы в качестве связи, покрытия, ассортимента услуг и т.д. и одновременно никто из операторов не имел большого желания развязывать войны цен, основной платформой для конкурентного позиционирования стало эмоциональное наполнение марки и качество маркетинговых коммуникационных решений.

Во многом движимые именно этими соображениями, в 2005—2006 гг. «ВымпелКом» и МТС пересмотрели свои концепции маркетинговых коммуникаций. В обоих случаях результатом этого пересмотра стало обновление основного инструмента коммуникации — бренда. Компания «ВымпелКом» предприняла 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.

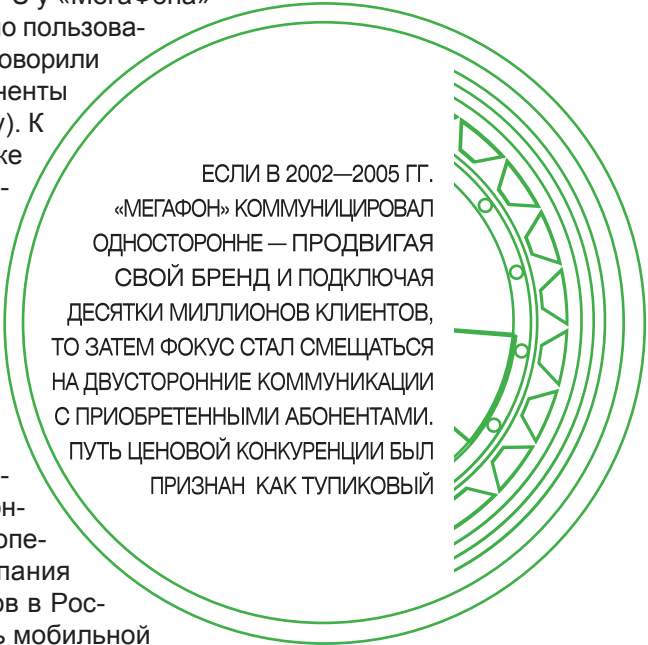
В 2004 г. в «МегаФоне» была принята бизнес-стратегия, подготовленная совместно с Boston Consulting Group на период до 2007 г. и направленная на завоевание 2-го места в «большой тройке» по выручке. В этой ситуации «МегаФон» перешел к следующему этапу и в маркетинге. Если в 2002—2005 гг. компания коммуницировала односторонне — продвигая свой бренд и подключая десятки миллионов клиентов, то затем фокус стал смещаться на двусторонние коммуникации с приобретенными абонентами. Путь ценовой конкуренции был признан как тупиковый. Было принято принципиальное решение — компании важен доход с абонентов, а не их количество. Компания перестала любой ценой гнаться за клиентами. Не раздавала бесплатно SIM-карточки. Не отвечала симметрично конкурентам — для нее стал важен качественный рост и рост доходов.

Если в 2002—2005 гг. «МегаФон» коммуницировал односторонне — продвигая свой бренд и подключая десятки миллионов клиентов, то затем фокус стал смещаться на двусторонние коммуникации с подключенными абонентами. Путь ценовой конкуренции был признан тупиковым.

Во II квартале 2006 г. компания достигла уровня в 29% от общих доходов «большой тройки» при относительно высоком ARPU (возросшем с \$11,1 до \$11,5 в месяц). ARPU у других участников «большой тройки» колебался в пределах \$7,7—\$8,6 («Вымпел-Ком») и \$7,8—\$8,9 (МТС). Причины высокого ARPU у «МегаФона»

объяснялось тем, что абоненты более интенсивно пользовались услугами компании. Абоненты «МегаФона» говорили больше всего: в среднем 220 минут в месяц (абоненты МТС — 135 минут, «ВымпелКома» — 131 минуту). К началу 2008 г. доходы «МегаФона» составили уже 31% от общих доходов «большой тройки», причем доля компании по количеству абонентов не превышала 25%. Время разговоров среднестатистического абонента сети в 2008 г. составило 289 (в 2009 г. - 276 минут), минут в месяц, а в некоторых регионах на одного абонента приходилось до 500 минут.

Таким образом, уже на стадии роста компания сосредоточилась на укреплении лояльности абонентов (рост ARPU и MOU\*) и постоянной демонстрации своих возможностей абонентам других операторов. Поэтому все последующие годы компания была лидером по подключению новых абонентов в России. Новичков, которые ни разу не пользовались мобильной связью, было мало, в основном на обслуживание переходили абоненты из других сетей. В первую очередь, они шли за новыми услугами, качественным сервисом и возможностью подобрать индивидуальный тариф. Конкуренты же в этот период сфокусировались на развитии ненасыщенных рынков стран СНГ.



ЕСЛИ В 2002—2005 ГГ. «МЕГАФОН» КОММУНИЦИРОВАЛ ОДНОСТОРОННЕ — ПРОДВИГАЯ СВОЙ БРЕНД И ПОДКЛЮЧАЯ ДЕСЯТКИ МИЛЛИОНОВ КЛИЕНТОВ, ТО ЗАТЕМ ФОКУС СТАЛ СМЕЩАТЬСЯ НА ДВУСТОРОННИЕ КОММУНИКАЦИИ С ПРИОБРЕТЕННЫМИ АБОНЕНТАМИ. ПУТЬ ЦЕНОВОЙ КОНКУРЕНЦИИ БЫЛ ПРИЗНАН КАК ТУПИКОВЫЙ

### Система управления сотрудниками (HR) — 30%

Количество сотрудников компании с 2002 г. по начало 2008 г. выросло с 3500 до 16 795 человек. География распределения и разный уровень развития региональных рынков мобильной связи делали задачу управления людьми одной из самых важных. Если бы все решения принимались централизованно, то их адекватность бы ухудшилась, а темпы роста резко упали.

По мнению сотрудников компании, ни один менеджер в Москве не знает лучше брянского или ростовского инженера, насколько устойчив прием в том или другом районе области. Лучше местного специалиста по продажам никто не знает, где и сколько говорят, как покупают. Например, в Москве лидером мнения по части мобильных телефонов является подросток 14-18 лет. А в Башкирии лидер мнений, в том числе и о лучшем операторе, — старейшина. Абоненты в одном регионе отличаются от абонентов в другом, и подходы к управлению должны быть разные. Поэтому принимать решения должны люди на местах.

Поэтому растущий «МегаФон» сохранил децентрализацию управления, особое внимание уделяя подбору местных специалистов. В первую очередь искали не менеджеров-функционеров, которым нужно было ставить задачи, а предпринимателей, которые сами себе могли ставить амбициозные цели и самостоятельно добиваться успеха. Искали в первую очередь людей, которыми движет не вознаграждение, а профессиональный интерес. В период роста компании человек подбирался не «под задачу», сам мог ставить себе задачи, прекрасно понимая, что ему же ее и решать.

\* Minutes of usage — показатель общей продолжительности разговоров среднего абонента, обычно за месяц.



Такое доверие привело к тому, что и сегодня для многих сотрудников цели компании — их личные цели.

Система управления в «МегаФоне» особенна тем, что компания считает своих сотрудников предпринимателями и творческими людьми, а не менеджерами, выполняющими только функциональные обязанности. Система построена так, что все должны давать результат. Бывает, что человеку дали возможность реализоваться, а он не смог, остался функционером. При этом он говорит: «Дайте мне задание — я сделаю его хорошо!» Да, он действительно сделает его хорошо, но компании от него нужно другое! Для повышения эффективности управления персоналом в 2006—2008 гг. в компании была внедрена автоматизированная система SAP HR.

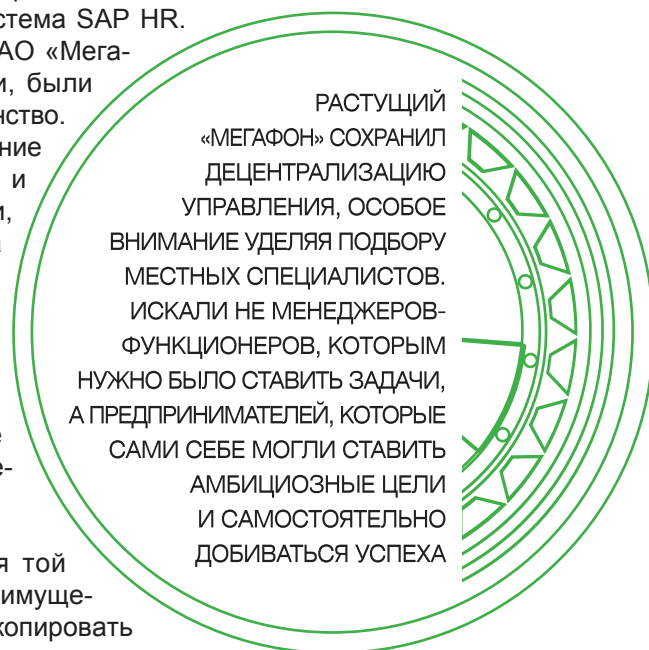
HR-подразделения всех дочерних компаний ОАО «МегаФон», работающих в разных регионах России, были объединены в единое информационное пространство.

Благодаря этой системе стало возможно создание и внедрение корпоративной системы грейдов и единой политики управления вознаграждениями, которая базируется на оценке вклада сотрудника в общий результат и позволяет сделать вознаграждение конкурентоспособным на рынке труда. В 2006-2007 гг. в развитие и обучение сотрудников «МегаФона» было инвестировано \$23 млн. Приоритетным направлением стало проведение программ, нацеленных на развитие и реализацию лидерского потенциала и углубление взаимодействия руководства Компании.

Компания считает, что сотрудники являются той базой, на которой строится ее конкурентное преимущество. Это конкурентное преимущество нельзя скопировать — оно исходит от уникальных людей с их ценностями, которые ежедневно связывают корпоративную стратегию и конкретные действия сотрудников. Поэтому главный и любимый лозунг компании «Будущее зависит от тебя» относится не только к абонентам. В «МегаФоне» работает множество людей, которые с полным правом могут отнести эти слова к себе. Эффективная работа бизнес-модели «МегаФона» во многом зависит не столько от профессиональных навыков персонала, сколько от способности специалистов к самостоятельной работе, от того, насколько сотрудник разделяет цели компании. Основанный на ценностях бренда сервис приносит больше, чем прибыль, — он приносит любовь и привязанность клиентов. Особенно это важно, когда рынки насыщаются и вопрос о лояльности клиента к компании, об его удержании, становится ключевым для сохранения рыночных позиций.

Ценности компании, первоначально воплощенные в бренде, органично распространились и на корпоративную культуру компании. Идея обсуждения ценностей со всеми сотрудниками вылилась в проект «Будущее начинается сегодня!». Цель проекта — донести ценности компании до каждого сотрудника так, чтобы они определяли стиль жизни и работы «МегаФона».

Работа над проектом «Будущее начинается сегодня» ведется с 2006 г. под руководством заместителя генерального директора по коммерции Ларисы Ткачук и директора по персоналу Ирины Лиховой. Все началось с проведения фокус-групп в Москве и Санкт-Петербурге и с обширного исследования, охватившего свыше пяти тысяч сотрудников «МегаФона». Главный вопрос был таким: «Как мы воспринимаем свой бренд?». Оказалось, что тогда многие сотрудники относились к бренду как клиенты: он им просто





нравился. Поэтому следующим этапом проекта стала огромная работа по выявлению ценностей бренда, его уникальной сущности: что стоит за этими ценностями? Какой смысл в них вложен? Чтобы ценности бренда действительно осознавались как собственные и разделялись всеми сотрудниками, их нельзя было «назначить» сверху, а значит, обсуждение и осмысление должны были происходить при самом широком участии. В результате для каждой из ценностей «Развитие», «Надежность», «Партнерство», «Сопричастность» и «Россия — вся Россия» было найдено свое очень точное определение: что каждое понятие значит именно для сотрудников компании.

В итоге ценности бренда были трансформированы сотрудниками для себя:

- *«Развитие»*. Мы никогда не останавливаемся на достигнутом. Увлеченность — движущая сила бизнеса «МегаФона».
- *«Надежность»*. Каждый из нас может пойти на риск и исследовать новое. Наше доверие друг к другу позволяет делать это.
- *«Партнерство»*. Мы делаем все ради успеха друг друга. Общий успех складывается из личных достижений.
- *«Сопричастность»*. Нам не все равно. Мы душой болеем за наше дело. В нашей компании работают люди, которым небезразличны наши общие ценности.
- *«Вся Россия»*. «МегаФон» объединяет людей по всей стране. Мы ценим вклад каждого в успех Компании в любой точке России.

Такие ценности, как *«развитие»* и *«надежность»*, находят воплощение в том, что более 80% вакансий компании закрываются за счет собственных ресурсов кандидатами из числа руководителей высшего и среднего звена с повышением или внутренним горизонтальным перемещением. Компания постоянно развивает своих сотрудников и делегирует им ответственность, веря, что они справятся с новыми задачами, что решение вопросов находится в надежных руках. Важнейшим принципом кадровой политики компании в регионах остается привлечение местных специалистов. В рамках комплексной системы эффективного развития персонала предусмотрены программы обучения и повышения квалификации сотрудников, в том числе многочисленные семинары по обмену опытом лучших практик, которые организует головной офис. Это существенно снизило затраты компании на подбор и наем сотрудников, упростило адаптацию, снизило текучесть кадров, мотивировало сотрудников на карьеру внутри компании, а не на карьеру в отрасли, с переходами от одной компании к другой каждые несколько лет.

Идея *«партнерства»* находит воплощение, например, в помощи одних подразделений другим. Некоторые базовые станции Красноярского края находятся в 430 км от Красноярска и в 30 км от Абакана. Юридически базовые станции Красноярского края подлежат красноярскому филиалу, но когда случаются проблемы с оборудованием, то первыми на объекты приезжают сотрудники хакасского филиала. Это не их оборудование, но это сеть всего «МегаФона», и проблемы одних волнуют всех.

Принцип *«сопричастности»* находит подтверждение, когда ради других сотрудники делают что-то, не входящее в их прямые обязанности. Например, в компании действует программа регулярных тим-билдингов, нацеленных на построение горизонтальных связей между подразделениями. В рамках этой программы силами сотрудников был построен мост через ущелье в Красной Поляне, создан детский городок на Камчатке, очищен от мусора участок берега озера Байкал и многое другое. Сотрудники «МегаФона» по собственной инициативе регулярно собирают деньги и вещи для детских домов, передают премии на лечение больных детей. Работники центров обслуживания абонентов, несмотря на то, что они связаны многочисленными регламентами, всегда пытаются войти в положение других, помочь клиенту, который оказался в сложной ситуации. Например, был курьезный случай, когда абонент направлялся на встречу

к девушке с предложением руки и сердца — и попал в дорожную пробку. Когда он попытался дозвониться своей любимой, оказалось, что у него отрицательный баланс. Позвонить в такой ситуации он мог только на один номер, в контактный центр. По его просьбе сотрудники позвонили его девушке, обо всем ей рассказали и попросили ее, чтобы она обязательно его дождалась. Судя по тому, как он потом благодарил операторов, предложение было принято.

Принцип «Вся Россия» реализуется в компании через возможности свободного и непринужденного перемещения по горизонтали. Эффективный региональный директор может начать карьеру на Кольском полуострове, потом возглавить «МегаФон» в Кирове, а потом отвечать за всю Сибирь. Или отправится из Санкт-Петербурга в Нижний Новгород, а потом в Екатеринбург. Или переехать из Самары в Нижний Новгород.

За несколько лет по всей стране прошла 571 сессия проекта «Будущее начинается сегодня», в которой приняли участие свыше 10 тыс. сотрудников компании. На сессиях, где обсуждались ценности и их реализация, компания получила от сотрудников свыше трех с половиной тысяч предложений, как лучше реализовать эти ценности в конкретных делах, от локальных программ адаптации новых сотрудников и обновления программного обеспечения до целых федеральных программ.

Например, идея о временной работе руководителей и сотрудников из других департаментов на должностях специалистов по обслуживанию клиентов была реализована в виде программы «Все на Front», которая получила распространение во всех филиалах «МегаФона». Сотни топ-менеджеров и тысячи специалистов (технических и административных служб) по всей стране на несколько часов становились операторами call-центра или решали конкретные проблемы абонентов в центрах обслуживания. В итоге результаты были потрясающие: руководители после этого опыта замечали недостатки в работе компании и сразу же реализовывали проекты по повышению качества обслуживания.

Так, после того как генеральный директор одного из филиалов проработал оператором call-центра, подход к работе call-центра поменялся в принципе. До этого центр рассматривался преимущественно как справочная служба. Теперь сотрудники центра стремятся решать проблемы клиентов, не просто отвечая на вопросы, а предлагая им какую-то услугу, представляя ее преимущества и направляя действия клиента. Они стараются сразу понять потребность клиента и предложить решение, причем в личном общении такое решение выглядит как уникальное для клиента лично!

Еще, например, в ходе такой «командировки» было подмечено, что когда оператор работает с клавиатурой, чтобы посмотреть историю клиента в компьютере, клиент слышит звук щелкающих клавиш и у него может сложиться впечатление, что оператор «печатает там что-то свое». Чтобы у клиента не создавалось впечатления, что оператор его не слушает, компания поменяла все клавиатуры на бесшумные.

В 2007 г. клиенты обращались в call-центры по всей стране более 112 млн раз. Для продвижения услуг компании и поддержания лояльности абонентов это канал в фазе роста стал ключевым.

### **Инфраструктура предоставления услуги (hardware) — 25%**

В конце 2002 г. у «МегаФона» было около 2000 базовых станций, а к началу 2008 г. — около 18 000. Такой рост сети без серьезных технических проблем был обеспечен тем, что технологии масштабного строительства и эксплуатации на протяжении мно-

гих лет отрабатывались сначала на Северо-Западе, а потом на Северном Кавказе и в рамках всей страны. С конца 2001 г. по начало 2008 г. оператор инвестировал в развитие сети около \$5,2 млрд.


Переходя на частотный диапазон 1800 МГц, компания опасалась, что производители оборудования не смогут обеспечить достаточный выбор телефонов, которые могли бы работать в двух диапазонах (900/1800 МГц). Но промышленность быстро модифицировала аппараты, а региональные дистрибуторы начали завозить в регионы телефоны, адекватные технологической инфраструктуре операторов. Поэтому у многих абонентов этот технический вопрос даже не поднимался.

К сетям третьего поколения компания двигалась с «промежуточной остановкой» на технологии GPRS/EDGE, которая позволила ускорить передачу данных в мобильной сети. Пока сети 3G тестировались и разворачивались, потребителям можно было без больших затрат на инфраструктуру предложить мобильный Интернет на основе этой технологии.

За эти годы «МегаФон» представил передовые разработки 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.

«МегаФон» ввел Единую карту оплаты — универсальное платежное средство, действующее на всей территории сети с единой структурой распространения, унифицированными условиями и коммуникационной поддержкой на федеральном уровне. В течение нескольких лет, особенно в регионах, она была наиболее простым и доступным средством оплаты, пока большинство абонентов не перешли на расчеты через платежные терминалы.

Подтверждением уровня технологического развития компании стало участие в создании шифрованной сотовой радиотелефонной связи в стандарте GSM. В 2001 г. было организовано строительство первого фрагмента СФПКС (специальной федеральной подсистемы конфиденциальной сотовой связи) на территории Чеченской Республики. Этот фрагмент сети был развернут в Грозном. Две базовые станции с использованием каналов спутниковой связи ФГУП «Космическая связь» были соединены с сетью сотовой связи компании. От Минсвязи России организацию взаимодействия различных структур при развертывании СФПКС обеспечивал заместитель Министра связи РФ Э.Г.Островский, который в августе 2002 г. перешел в ОАО «МегаФон» на должность заместителя генерального директора по Федеральной подсистеме конфиденциальной сотовой связи. Конфиденциальная сотовая связь для органов государственной власти предоставлялась с использованием разработанного ФГУП «НТЦ «Атлас» специального сотового телефона (ССТ) «М-497». Несмотря на внушительные размеры ССТ, конфиденциальная сотовая связь сразу же была признана структурами, участвующими в проведении контртеррористических операций в Южном федеральном округе. Благодаря этой системе значительно повысилась эффективность взаимодействия министерств и ведомств, принимавших участие в проведении этих операций.



В КОНЦЕ 2002 Г.  
У «МЕГАФОНА» БЫЛО  
ОКОЛО 2000 БАЗОВЫХ  
СТАНЦИЙ, А К НАЧАЛУ  
2008 Г. — ОКОЛО 18 000.

С КОНЦА 2001 Г.  
ПО НАЧАЛУ 2008 Г. ОПЕРАТОР  
ИНВЕСТИРОВАЛ В РАЗВИТИЕ  
СЕТИ ОКОЛО \$5,2 МЛРД.

В июне 2003 г. Федеральная служба охраны России, при участии ФСБ России и Минсвязи РФ, провела открытый конкурс по выбору оператора сотовой радиотелефонной связи стандарта GSM («базового» оператора) СФПКСС в национальном масштабе. Победителем конкурса стал «МегаФон». Новые подсети СФПКСС были развернуты в Москве и Санкт-Петербурге, а с 2007 г. конфиденциальная сотовая связь начала работать во всех регионах Российской Федерации. Ее услуги доступны с помощью специальных телефонов, поддерживающих гарантированную криптографическую защиту информации. Для этой системы «МегаФон» ввел в эксплуатацию такие уникальные услуги, как «Офис в кармане» и «Управление удаленными объектами» с использованием технологии пакетной передачи данных — GPRS/EDGE.

Особую значимость конфиденциальная сотовая связь приобрела в вопросах обеспечения государственного управления и охраны правопорядка при проведении важных государственных мероприятий (300-летие Санкт-Петербурга, 1000-летие Казани, Саммит G-8, 60-летие Победы в Великой Отечественной войне и т.д.). В настоящее время услуги ССПД предоставляются Управлению делами Президента РФ, ФСО России, МВД России, ФСБ России, МЧС России, ГИБДД МВД России, Госнаркоконтролю, крупным промышленным, банковским и охранным структурам.

#### **Уникальная бизнес-модель и бизнес-процессы (business & IT, software) — 10%**

Решение о выходе в каждый регион тщательно взвешивалось и принималось осмыслительно, в зависимости от целого ряда обстоятельств. При помощи консультантов из Boston Consulting Group была разработана стратегия трех приоритетов развития регионов. Там, где компания занимала лидирующее положение, важно было сохранить завоеванные позиции (Северо-Запад). Поэтому сектор получил название «защитник». Если компания в регионе вышла на второе-третье место, необходимо было мобилизовать силы и активно бороться за лидерство. Эти регионы захватывались «агрессорами». Третьей группой были «строители», они работали в тех регионах, где нужно было создавать бизнес с нуля. В каждом секторе деятельности были определены цели и ограничения. Все остальное находилось в компетенции исполнителей, которым предоставлялась полная свобода в достижении конечного результата.

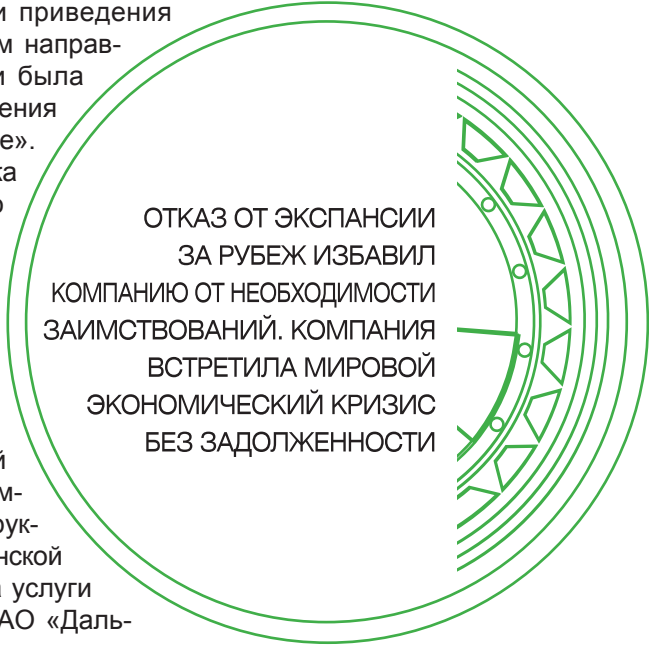
С охватом сетью всей страны наступил момент, когда «МегаФон» заинтересовался покупкой операторов за рубежом. МТС к этому времени работал помимо России в четырех странах — Белоруссии, Узбекистане, Туркмении и Украине, и в I квартале 2007 г. бизнес в этих странах принес ему 25% выручки. У «ВымпелКома» территориальный охват был еще шире — шесть стран за пределами России (Казахстан, Таджикистан, Узбекистан, Грузия, Армения и Украина). Выручка в этих странах составила в I квартале 14% от всех доходов компании. Для «МегаФона» вполне логичным выглядело начать серьезную конкуренцию на зарубежных рынках, и компания начала поиск стран, где это можно сделать с минимальными затратами. Исследовались возможности развития сетей даже в Ливане и Иране. Но после долгих обсуждений компания от такой концепции развития отказалась. Зарубежная экспансия «МегаФона» ограничилась работой в Таджикистане, где ему принадлежало 75% акций TT-Mobile (около 140 000 абонентов на начало 2008 г.), а так же 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 сегодня уровень пользования Интернетом относительно невысок.

Еще в 2007 г. финансисты компании предсказывали проблемы на мировом рынке капитала. Поэтому «МегаФон» решил быть готовым к рецессии и иметь минимальные

показатели задолженности, а еще лучше — запас ликвидности. Отказ от экспансии за рубеж избавил компанию от необходимости заимствований. Компания встретила мировой экономический кризис без задолженности. Конкуренты были менее осторожны. По состоянию на 31 декабря 2008 г. общий долг МТС составил \$4,1 млрд\*, а «ВымпелКом» — \$8,44 млрд\*\*.

Что касается унификации бизнес-процессов и приведения их к единым стандартам, то первый шаг в этом направлении был сделан еще в 2003 г. В компании была внедрена автоматизированная система управления предприятием на базе SAP R/3 и «1С:Предприятие». В команде внедрения участвовали свыше сорока менеджеров «МегаФона». Все это позволило обеспечить переход компании на единый план счетов и консолидацию бухгалтерской отчетности по российским и международным стандартам.

Уже в фазе роста компания опробовала на практике концепцию «виртуального оператора» (MVNO). В тех регионах, где окупаемость сетей оценивалась как слишком длительная, сама компания начинала работу на технической инфраструктуре других операторов. Так произошло в Магаданской и Камчаткой областях, где компания продавала услуги под своим брендом, но на технической базе ОАО «Даль-связь».



ОТКАЗ ОТ ЭКСПАНСИИ  
ЗА РУБЕЖ ИЗБАВИЛ  
КОМПАНИЮ ОТ НЕОБХОДИМОСТИ  
ЗАИМСТВОВАНИЙ. КОМПАНИЯ  
ВСТРЕТИЛА МИРОВОЙ  
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ КРИЗИС  
БЕЗ ЗАДОЛЖЕННОСТИ

И наоборот, компания сама стала продавать услуги оптом другим виртуальным операторам, которые предлагают их клиентам под собственной маркой. Первым таким оператором стал «Гарс Телеком» (услуга «Smart Mobile», формат B2B MVNO), затем Matrix Telecom, «КантриКом» (бренд «Алло Инкогнито») и «MG Mobile». Позднее этот опыт пригодился при запуске собственного виртуального оператора под маркой «ПРОСТО для общения».

## КЛЮЧЕВЫЕ АУДИТОРИИ, ВЛИЯЮЩИЕ НА УСПЕХ БИЗНЕСА, В ФАЗЕ РОСТА

### Потребители — 45%

На этапе роста, при ужесточившейся конкуренции, превратившейся в войну за долю национального рынка, главной аудиторией, влияющей на перспективы бизнеса, стали потребители услуг мобильной связи. В первую очередь операторы конкурировали друг с другом, представляя абонентам тарифы, которые учитывают именно их потребности.

В области тарифной «инженерии» «МегаФон» был первым в России, кто:

- ввел оплату входящих звонков только за первую минуту разговора (2001 г., тариф «Классический»);
- ввел интервальную тарификацию с начала разговора; до этого операторы брали с абонента как минимум стоимость 1 минуты (2002 г., тариф GSM Lite);
- сделал все входящие звонки бесплатными (2002 г., тариф «Прием»);

\* [http://www.mts.ru/upload/images/090311\\_Пресс-релиз\\_Финансовые\\_результаты\\_МТС\\_4Q2008\\_4Q2008.pdf](http://www.mts.ru/upload/images/090311_Пресс-релиз_Финансовые_результаты_МТС_4Q2008_4Q2008.pdf)

\*\* Дядюко Т. ВымпелКом пришел в себя // Ведомости. — 2009. — 28 авг. — 161 (2431)



- ввел единую цену при звонках на мобильные номера целого региона (2003 г., тариф «О'Лайт»);
- ввел первый в Москве тариф в рублях (2004 г., тариф «Просто»);
- снизил стоимость минуты разговора внутри сети до 1 руб. (2005 г., тариф «Рублевый»);
- ввел единый тариф на звонки по Москве, по России, по всему миру — всего за 3 руб. в минуту (2005 г., тариф «Единый»);
- сделал каждую вторую минуту разговора бесплатной (2005 г., тариф «Вызов»);
- снизил до 1 руб. стоимость минуты звонка на мобильные номера своего региона (2006 г., тариф «МОБИЛЬНЫЙ»);
- ввел «персональный тюнинг» — набор дополнительных опций, снижающих расходы на мобильную связь для корпоративных клиентов (2006 г., в рамках тарифа «Фирменный»);
- применил новый принцип тарификации обслуживания в гостевой сети (роуминг) с разделением на 5 тарифных зон. В поездках по России абоненты сети стали платить 9 руб. за минуту звонка внутри сети вне зависимости от региона (2006 г.)
- наконец, первым реализовал «тарифный конструктор», дающий абоненту возможность самому настраивать свое тарифное предложение в соответствии со своим уникальным индивидуальным ритмом жизни и особенностями общения (2006 г., федеральные опции «Счастливые часы», «Своя сеть», «Соседи» плюс региональные опции).

Важную роль сыграли и дополнительные услуги. В период развертывания более 95% всех доходов компании давала передача голоса. Так, в 2003 г. доля дополнительных услуг (VAS) в среднем по компании составляла 5,5%. Но уже в 2004 г. она выросла до 11,5%, а по результатам 2008 г. доля доходов от VAS в совокупной выручке компании увеличилась до 14,5%. Выручка от дополнительных услуг в 2003 г. составила \$45 млн, в 2004 г. — \$170 млн, а 2008 г. — \$1 млрд. Если в 2003—2006 гг. генератором роста выручки от дополнительных услуг были SMS, то с 2007 г. резко выросли доходы от передачи данных, принеся 21% выручки от всех дополнительных услуг. В 2008 г. трафик данных вырос за год на рекордные 435% до 1 766 Терабайт, а доход от передачи данных в общем доходе от VAS за 12 мес. 2008 г. составил 26%. За весь 2009 год общий трафик передачи данных в сетях «МегаФона» вырос в 3,3 раза по сравнению с 2008 г. до 5 556 Терабайт.

Также к дополнительным услугам можно отнести MMS, развлекательно-информационный портал «МегаФон PRO», услуги RBT (замена гудков вызова абонента мелодией или иным аудиоклипом; к 2008 г. эту услугу подключили более 8 млн пользователей), многопользовательские онлайн-игры (MMORPG), JAVA-игры, «Мобильное телевидение», «MP3-магазин» по продаже музыкальных клипов, WAP-сайты и WAP-порталы и др. Дополнительные услуги абонентам сети «МегаФон» предоставляют около 200 компаний-провайдеров. Количество дополнительных сервисов и их популярность достигли такого уровня, что потребовали отдельного продвижения и сегментации по группам пользователей. Дополнительные услуги перестали восприниматься как дополнение к голосовой связи и приобрели самостоятельную ценность, что было отмечено специалистами «МегаФона» и являлось признаком зрелости рынка.

Что касается каналов общения с потребителями, то компания в начале фазы роста активно использовала носители широкого охвата, в первую очередь рекламу на общероссийских телевизионных каналах. Вместе с этим происходила унификация рекламной политики региональных компаний. Создание «Книги Бренда «МегаФон»» также было направлено в первую очередь на унификацию имиджа торговой марки и рекламных носителей во всех регионах страны.



Пик притока абонентов пришелся на 2005 г. Как показали данные общероссийского исследования, проведенного по заказу ОАО «МегаФон» российским маркетинговым агентством «О+К Маркетинг» в конце 2005 г., 99% респондентам бренд компании был знаком. По показателям узнаваемости компания опередила основных конкурентов (МТС с 93% и «ВымпелКом» с 87%). Оба конкурента вскоре запустили масштабные проекты ребрендинга, но компания избрала тактику асимметричного ответа, сделав акцент не на про-активном, а на двустороннем общении, взаимо-действии с клиентами.

2006 год прошел для абонентов компании под девизом «Построй свое общение». В компании создали так называемую схему «конструктора тарифов» для того, чтобы абоненты могли строить, конструировать свое общение абсолютно самостоятельно, опираясь исключительно на свои индивидуальные потребности.

Затем «МегаФон» завершил очередную фазу федерального проекта «Легкий доступ к услугам» — важнейшую составную часть стратегии развития инновационных услуг. Завершающим этапом внедрения «Легкого доступа к услугам» стал проект «Автоматические настройки», запущенный на всей территории действия сети «МегаФон». Благодаря этому проекту все абоненты компании во всех регионах России получили возможность максимально легко и быстро настроить свои телефоны для работы с WAP/MMS/GPRS/EDGE. Новая услуга позволяла дистанционно настроить 90% используемых в сети мобильных телефонов нажатием одной кнопки.

Система «Сервис-Гид» (IVR, WEB, USSD) предоставляла абонентам «МегаФона» возможность получать справочную информацию о состоянии своего баланса и самостоятельно управлять настройками услуг. С помощью системы самообслуживания абонент может просматривать текущий баланс, состояние лицевого счета, количество оставшихся минут (для тарифных планов с оплаченными минутами), набор доступных услуг и текущий тарифный план, зачисленные ранее платежи. Общее количество обращений к системе, без учета обращений с запросом баланса, составило более 2 млрд в год.

Абоненты сети «МегаФон» получили доступ к сервису хранения содержания своих сотовых телефонов на сервере для его быстрого восстановления при утрате телефона. Услуга получила название «Вторая память» и представляет собой резервное копирование персональных данных на основе протокола SyncML.

Также компания развернула поисковую систему «Навигатор» для определения местоположения абонента. С помощью новой услуги автомобилисты могут проложить оптимальный маршрут проезда по конкретному адресу и получить рекомендации по объезду автомобильных пробок, а родители, например, могут определить, где находится ребенок.

2007 год «МегаФон» продолжил под девизом «Бережное отношение к клиенту — главный принцип Компании». «МегаФон» внедрил систему CRM (client relations management), которая позволила сотрудникам call-центра более качественно обслуживать обращения клиентов и анализировать качество предоставляемых услуг. Тогда же в дополнение к существующим 199 офисам «МегаФона» были открыты 45 новых офисов продаж и обслуживания. Общее количество обслуженных обращений клиентов составило за 2007 г. более 26 млн.

«МегаФон» коммуницирует с абонентами не только через маркетинговые инструменты и сотрудников, но и через социальные акции и события, нацеленные на целевые аудитории. Так, «МегаФон» является участником программы «Миллиард мелочью», которая занимается сбором средств в фонд Союза благотворительных организаций России.

Она началась в 2006 г. и представляет собой сбор средств на целевую сумму 1 млрд руб. на неотложные платные операции, медикаменты и иную медицинскую помощь для детей больных раком. Программа «Зеленый субботник» вовлекает абонентов (через отправку ими SMS на специальный короткий номер) в кампанию по сбору средств, на которые во всех регионах России покупаются саженцы, инвентарь, закладываются сады и скверы, благоустраивается территория.

Филиалы «МегаФона» являются участниками социальной программы по обеспечению связью ветеранов войны и участвуют в общероссийской акции «Звонок одноплатчанину», предоставляя им бесплатные звонки. В Международный день защиты детей в Москве стартовала городская акция «Дети на дорогах!». В рамках акции абоненты сети «МегаФон-Москва», имеющие детей дошкольного и младшего школьного возраста, бесплатно получили фликеры — специальные светоотражатели для обеспечения безопасности пешеходов на дорогах. По оценкам экспертов в области безопасности дорожного движения, ношение фликеров снижало риск наезда на пешеходов более чем в 6 раз. В Санкт-Петербурге стартовала программа «Абоненты «МегаФона» на особом положении», в рамках которой абоненты получали скидки на билеты на культурные и спортивные мероприятия, проходившие при поддержке «МегаФона».

В течение многих лет «МегаФон» оказывает поддержку и самостоятельно реализует спортивные проекты. Компания видит черты сходства между спортом и бизнесом — это умение эффективно взаимодействовать в команде, проявлять лидерские качества, это нацеленность на результат, преодоление себя, вдохновение, честность и добросовестность.

В России более 20 млн футбольных и более 10 млн хоккейных болельщиков, а это потенциальные или существующие абоненты компании. Поэтому «МегаФон» выступил спонсором телеканала «Спорт», много лет подряд спонсирует сборную и чемпионат России по хоккею. В 2007 г. «МегаФон» также стал официальным спонсором Сборной России по футболу (контракт заключен на 2008—2010 гг.), много лет является официальным спонсором ФК «Зенит». Компания также с 2006 г. поддерживает профессиональную автомобильную гоночную команду «МегаФон Моторспорт», в активе которой более 350 побед и призов на чемпионатах, кубках и первенствах России по автомобильному спорту.

В 2006 г. был реализован уникальный проект «Поднимись над облаками!», охвативший более 40 городов России от Санкт-Петербурга до Южно-Сахалинска. В каждом из городов, где праздновался День города, «МегаФон», проводил концерты с участием известных артистов. В них приняли участие «ZNAKI», «Ногу Свело», «Небесная Канцелярия», «Маша и Медведи», «Конец фильма», «Куба», «Республика», «Мираж», «Пропаганда» и др. Свое название проект получил от главного аттракциона: в дни проекта над городом летал самый крупный в стране тепловой дирижабль «МегаФон», на котором катали всех желающих. Всего за время реализации проекта мероприятия компании посетило более миллиона человек.

В 2007 г. стартовала беспрецедентная для национального сотового рынка лотерея. В течение ста дней подряд контент-провайдер INFON и оператор мобильной связи «МегаФон» разыгрывали 100 автомобилей марки Mercedes Benz - по одному ежедневно. Величина призового фонда лотереи, получившей «говорящее» название «100 машин за 100 дней» составила почти €5 млн.

«МегаФон» выступил генеральным партнером и соорганизатором культурного проекта «Будущее зависит от тебя. Новые правила». Главная задача проекта — дать возможность жителям регионов России познакомиться с творчеством лучших современных российских художников, завоевавших международное признание. Передвижная

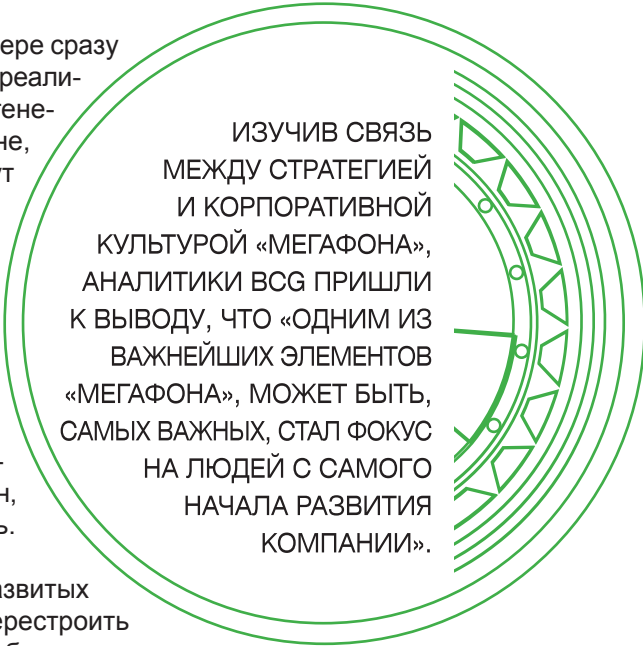
выставка стартовала во Владивостоке и финишировала в Москве, с остановками в Красноярске, Хабаровске, Новосибирске, Екатеринбурге, Самаре, Краснодаре. На ней была представлена крупнейшая коллекция современного российского искусства.

«Точечные» акции проводились для молодежи. Так, «МегаФон» привозил в Россию легендарную британскую группу Franz Ferdinand, проводил серию вечеринок в ночных клубах на Черноморском побережье, на День республики подарил всем жителям Северной Осетии бесплатный концерт «МегаФон» — за мир на Кавказе!, организовал телемост-концерт между Ростовом, Краснодаром и Ставрополем с участием SMASH!, «Динамит» и Thomas N'evergreen, на который в трех городах в сумме собралось более 30 тыс. человек.

### Сотрудники — 25 %

Изучив связь между стратегией и корпоративной культурой «МегаФона», аналитики BCG пришли к выводу, что «одним из важнейших элементов «МегаФона», может быть, самых важных, стал фокус на людей с самого начала развития компании». «МегаФон», по их мнению, сумел выстроить такую систему отношений в организации, где люди ценятся. Компания всегда старалась развивать своих сотрудников согласно тенденциям рынка. В начале фазы роста бизнеса самым важным было дать людям возможность функционально («по вертикали») реализоваться через проекты по развертыванию сетей, по созданию системы подключения абонентов и активного маркетинга. Каждая команда внутри региона брала сектор и строила свою функцию. В завершении фазы роста важнее стало научиться работать вместе («по горизонтали»), чтобы наладить взаимодействие всех подразделений в едином бизнес-процессе обслуживания клиентов и выровнять качество предоставления услуг.

Лучший опыт в той или иной функциональной сфере сразу же перенимался остальными регионами. Пример реализации этого принципа привел Андрей Еремкин, генеральный директор «МегаФон-Центр»: «Если мне, допустим, непонятен вопрос с логистикой, я тут же звоню туда, где логистика построена лучше. Мои люди съездили, посмотрели, сфотографировали, теперь внедряем у себя. Оперативный обмен опытом помогает компании очень быстро реагировать. Любой из директоров говорит, если нужна какая-то помощь, звони обязательно». При опоре на развитие горизонтальных связей бюрократизм противопоставлен, поэтому в компании ликвидирован такой жанр, как бумажная служебная записка. Есть электронная почта, телефон, к любому сотруднику можно прийти и поговорить.



ИЗУЧИВ СВЯЗЬ  
МЕЖДУ СТРАТЕГИЕЙ  
И КОРПОРАТИВНОЙ  
КУЛЬТУРОЙ «МЕГАФОНА»,  
АНАЛИТИКИ BCG ПРИШЛИ  
К ВЫВОДУ, ЧТО «ОДНИМ ИЗ  
ВАЖНЕЙШИХ ЭЛЕМЕНТОВ  
«МЕГАФОНА», МОЖЕТ БЫТЬ,  
САМЫХ ВАЖНЫХ, СТАЛ ФОКУС  
НА ЛЮДЕЙ С САМОГО  
НАЧАЛА РАЗВИТИЯ  
КОМПАНИИ».

При отлаженных «вертикальных» функциях и развитых горизонтальных связях компанию было легче перестроить из «мобильной» в сервисную. Когда рынок стабилизируется, единственным конкурентным преимуществом останутся отношения сотрудников с абонентами. Поэтому с 2007 г. главное в работе с клиентами — это создание отношений. Директор по персоналу Ирина Лихова описывает эту задачу так: «Речь идет о выстраивании эмоциональных отношений с клиентом. У нас даже сессия, которую мы проводили для наших служб, называлась «От клиента — к фанату». Мы хотим, чтобы наши абоненты были не просто потребителями наших услуг, а фанатами «МегаФона»! Если вы выбираете друзей, вы понимаете, что они не ангелы. Но вы готовы что-то

простить, потому что вы цените в ваших отношениях что-то более важное. У любви, как известно, свои законы, а на эмоциональном уровне отношения поддерживаются вниманием и заботой. Любовь не бывает безликой, отношения должны быть индивидуальными. А это значит, сервис в компании выходит на первый план».

### **Инвесторы — 15%**

Для бурного роста компании были нужны деньги, поскольку к тому моменту, когда «Телекоминвест» купил компании, владеющие лицензиями на Северном Кавказе, Дальнем Востоке и в Сибири, средств у компании хватало только на развитие кавказского региона. Именно поэтому развитие сети в регионах было последовательным, а не одновременным. В июне 2003 г. ОАО «МегаФон» впервые разместило долговые обязательства на внутреннем рынке. Это был облигационный заем на предъявителя общей номинальной стоимостью 1,5 млрд руб. с купонным доходом в размере 11,5% годовых. По результатам аукциона цена размещения составила 105,04% от номинальной стоимости облигаций. Доходность к погашению составила 9,75% годовых. Весь объем облигаций был размещен на аукционе, объем спроса превысил 2,5 млрд руб.

Это высокое доверие инвестиционного сообщества открыло компании двери банков. В августе 2003 г. «МегаФон» подписал кредитные договоры на \$4,1 млн и \$3,3 млн с Внешторгбанком РФ под гарантии китайского экспортного кредитного агентства Sinasure для финансирования поставок сетевого оборудования производства китайской Huawei Technologies для строительства сетей в Сибири и на Дальнем Востоке. В октябре был заключен кредитный договор на 7 лет с Citibank International plc. и ING Bank N.V. на €75 млн под покрытие национальных экспортных страховых агентств Германии (Hermes), Австрии (OeKB) и Италии (SACE) для финансирования поставок оборудования Siemens для поволжской и уральской сетей «МегаФона». В декабре «МегаФон» и Сбербанк России подписали два кредитных договора на \$70 и \$50 млн. Всего в 2003 г. «МегаФон» инвестировал в развитие сети \$400 млн. и ровно такую же сумму привлек в виде кредитов и облигаций. К началу мая 2004 г. «МегаФон» обогнал двух основных конкурентов — МТС и «ВымпелКом» по количеству действующих сетей: «МегаФон» запустил сети в 66 регионах России, МТС — в 62 регионах, а «ВымпелКом» — в 59.

В мае 2004 г. «МегаФон» заключил кредитные соглашения с Citibank и ING на общую сумму \$188,4 млн для финансирования закупок оборудования Ericsson и Nokia. Также был заключен договор займа на сумму \$30 млн, организованного совместно Казкоммерцбанком и Москоммерцбанком. В сентябре «МегаФон» заключил два договора займа с ММБ на сумму \$35 млн и \$10 млн с погашением через четыре года и один год соответственно. А в октябре «МегаФон» заключил договор займа с Nordic Investment Bank на сумму \$30 млн.

В декабре того же года «МегаФон» успешно провел размещение дебютного выпуска еврооблигаций. Объем выпуска составил USD 375 млн, срок обращения бумаг — пять лет, доходность — 8%. Количество заявок на приобретение облигаций превысило сумму размещения более чем в четыре раза. Полученные от размещения средства были направлены на обслуживание ранее полученных кредитов, а также на общие корпоративные расходы, включая капитальные вложения в развитие и расширение региональных сетей.

В 2005 г. главной целью компании в сфере управления финансами стала разработка единой оптимальной стратегии финансирования, сочетающей отечественные и зарубежные источники капитала. При этом сохранялись консервативная финансовая политика и уровень соотношения собственных и заемных средств, который соответ-

ствовал бы инвестиционным рейтингам на западных рынках. Этот год стал наиболее успешным в истории корпоративного финансирования. Были проведены переговоры по всем существующим кредитным линиям, что позволило добиться более гибких и универсальных обязательных требований и условий. Большая часть активов, используемых в качестве обеспечения по этим кредитным линиям, была освобождена, а все последующее финансирование привлечено в виде необеспеченных кредитов. Корпоративный кредитный рейтинг значительно улучшился, о чем свидетельствовало его повышение в конце 2005 г. международными рейтинговыми агентствами Fitch, Moody's и S&P. В течение года было привлечено рекордно высокие объемы финансирования на сумму более \$1 млрд из различных отечественных и зарубежных источников, существенно расширились взаимоотношения с банками по всему миру.

Компания оформила возобновляемый среднесрочный кредит (револьверный), впервые предоставленный российской телекоммуникационной компании. Этот необеспеченный кредит на сумму до \$220 млн позволил «МегаФону» погашать его и опять брать по своему усмотрению. Совместными организаторами кредита являлись Citibank, N.A. London и ING. В то же время был заключен кредитный договор на сумму \$321,5 млн. Этот кредит выдавался под гарантии Finnvera, финского экспортно-кредитного агентства, и предназначался для закупок оборудования Nokia. Общий пакет финансирования в составе револьверного кредита и кредита Finnvera удостоился престижной и весьма привлекательной награды «Сделка 2005 года», присуждаемой «Trade Finance» и «Global Trade Review», двумя ведущими изданиями в сфере коммерческого финансирования.

Далее было оформлено финансирование на общую сумму €299,5 млн с Bayern LB и Commerzbank. Этот пакет состоял из кредита Hermes 2 на сумму €185 млн, кредита SACE на сумму €74,5 млн и среднесрочного кредита на сумму €40 млн. Эти кредиты при поддержке экспортно-кредитных агентств использовались для финансирования закупок оборудования Siemens. В декабре 2005 г. «МегаФон» заключил договор о предоставлении кредитной линии с China Development Bank и лондонским филиалом Citibank N.A. на сумму \$51 млн. Средства кредитной линии пошли на приобретение оборудования Huawei.

В январе 2006 г. было подписано соглашение между компанией «МегаФон» и Банком Японии для международного сотрудничества (JBIC) о предоставлении российской компании кредита на сумму \$50 млн. Эти средства предоставлялись на закупку «МегаФоном» микроволновых систем производства японской корпорации NEC. В кредите для «МегаФона» также приняли участие токийские филиалы Citibank и Calyon. В марте 2006 г. кредитный рейтинг «МегаФона» был повышен до «BB-» в связи с улучшением бизнес-профиля компании, с прогнозом «Стабильный». Высокая оценка для развивающейся компании, формальный срок существования которой исчислялся тремя годами.

Успех в развитии «МегаФона» подтверждали результаты 2006 г. В этом году компания получила доход в сумме \$3,733 млрд, при этом прирост составил 56,3% по сравнению с аналогичным показателем 2005 г. Показатель EBITDA превысил достигнутый уровень 2005 г. на 66,1%, составив \$1,849 млрд. Чистая прибыль за 2006 г. достигла \$812,8 млн, показав рост на 106,5%. В 2006 г. впервые годовой денежный поток от основной деятельности «МегаФона» полностью профинансировал капитальные затраты компании, снизив необходимость привлечения заемных средств. Высокие доходы и грамотно организованная финансовая политика позволили начать досрочное погашение наиболее дорогой задолженности «МегаФона», привлеченной ранее и впоследствии рефинансированной с привлечением более дешевых денег и с лучшими условиями по кредиту.



2007 год принес впечатляющую выручку в сумме \$5,7 млрд. Прирост составил 53% в сравнении с аналогичным показателем 2006 г. Показатель EBITDA в 2007 г. составил \$ 2,9 млрд, а чистая прибыль около \$1,4 млрд (рост 70%). Компания поставила целью полностью расплатиться с кредиторами.

«МегаФон» не избежал корпоративных конфликтов. В августе 2003 г. компания «Альфа-Эко», входящая в «Альфа-Групп» Михаила Фридмана, взяла под контроль блокирующий пакет акций «МегаФона». Для этого «Альфа-Эко» перекупила у фирмы LV Finance ее дочку, ООО «ЦТ-Мобайл», которая владела 25,1% акций «МегаФона». На этот же пакет претендовал другой акционер «МегаФона», представлявший интересы «Телекоминвеста» бермудский оффшор IPOC International Growth Fund Ltd. Последний утверждал, что заключил с LV Finance два опционных контракта на покупку 25,1% «МегаФона» и в середине 2003 г. выплатил по ним часть средств. Акционерный конфликт, к счастью, не оказал влияния на работу компании, так как топ-менеджмент проводил линию невмешательства и фокусировался на операционной деятельности, а акционеры не вмешивались в оперативное управление.

Конфликт удалось сгладить путем введения в совет директоров независимых директоров. Позднее, в мае 2008 г. фонд IPOC договорился о продаже принадлежащих ему 8% акций «МегаФона» и 58,9% акций «Телекоминвеста» российскому предпринимателю Алишеру Усманову. С этого времени акционерами «МегаФона» являются TeliaSonera (владеет 35,6% акций напрямую и 8,2% через долю в ОАО «Телекоминвест»), АФ «Телеком холдинг» Алишера Усманова (8% напрямую и 23,1% через «Телекоминвест») и Holmpton Ltd (25,1%), принадлежащая «Альфа-Групп».

### **Дистрибуторы — 10%**

Самостоятельно продать за период бурного роста 35 млн абонентских контрактов компании было бы не под силу. Значительная часть контрактов была реализована через дилеров. Крупнейшими из них были федеральные сети, такие, как «Евросеть», «Связной», «Беталинк» и десятки других. В компании очень внимательно относились к адресованным дилерам мотивационным программам, которые получили общее название «Мега-Дилер». В компании также было внедрено единое дилерское соглашение — унифицированные правила взаимодействия с дилерами и принципы выплаты комиссионного вознаграждения. Был запущен федеральный проект по мерчандайзингу, что позволило качественно улучшить работу розницы и взаимодействие с партнерами. В 2007 г. был создан бренд-бук для фирменных салонов «МегаФон», которые компания открывала вместе с партнерами. По итогам 2007 г. таких салонов было 410\*. Комплекс мероприятий по повышению лояльности дилерской сети помог «МегаФону» стать лидером российского рынка в чистом приросте абонентской базы.

### **Регуляторы — 3%**

Получение лицензий и частот в целом было завершено к 2004 г. Каждая компания, входящая в «МегаФон», старалась поддерживать хорошие отношения с региональными и муниципальными органами власти. Поэтому компании активно помогали в проведении важных региональных событий.

Вот лишь некоторые из них:

- «МегаФон-Сибирь» стал партнером Администрации Кемеровской района Кузбасса при проведении первенства России по санному спорту среди юношей и девушек, выступил главным спонсором X чемпионата Европы по биатлону.

\* По итогам 2009 г. число собственных салонов компании и монобрендовых салонов, открытых вместе с партнерами, составило 1470.



- «МегаФон-Северный Кавказ» выступил генеральным спонсором главной курортной выставки «Геленджик», которая прошла под патронажем губернатора Краснодарского края Александра Ткачева, предоставил связь для «прямой линии» руководству Республики Чечня.
- «МегаФон-Урал» поддержал городской фестиваль «Спорт! Искусство! Интеллект!» в Тюмени, стал спонсором Дня города Челябинска, выступил партнером 30-го традиционного городского фестиваля искусств, труда и спорта «Самотлорские ночи», проходившего в г. Нижневартовск (Ханты-Мансийский АО), поддержал проведение Дня города Кирова, стал официальным партнером и оператором связи юбилейного 20-го Дня города Когалыма (Ханты-Мансийский АО).
- «МегаФон-Поволжье» поддержал программу мероприятий в ознаменование 1000-летия Казани и стал «Официальной сотовой связью 1000-летия Казани».
- «МегаФон-Северо-Запад» выступил партнером IX Открытого чемпионата Санкт-Петербурга по снуксайтингу, II этапа Кубка России по виндсерфингу среди детей, III Международного детского турнира по хоккею с шайбой им. Пучкова, теннисного турнира DreamCup, открытого первенства Новгородской области по мотоциклетному кроссу, открытого фестиваля активного отдыха и летних видов спорта «Спорт в большом городе», провел 8-й чемпионат мира по воздухоплавательному спорту в дисциплине «Тепловые дирижабли» и 2-ю Всемирную воздухоплавательную фиесту «Поднимись над облаками!», чемпионат по мини-футболу среди команд детских домов и школ-интернатов на Кубок «Будущее зависит от тебя», который начиная с 2009 г. стал федеральным проектом.

#### Прочие — 2%

К прочим аудиториям, повлиявшим на компанию на фазе роста, можно отнести поставщиков оборудования и жителей домов, где монтировались базовые станции.

С поставщиками в фазе роста поддерживались рабочие отношения на основе конкурсов и соглашений. В этот период компания зарекомендовала себя как аккуратный плательщик, имеющий серьезную финансовую поддержку.

Что касается второй аудитории, то компания не воспринимала ее как специальную. Обычно вопросы отношений с локальными сообществами встают у тех компаний, которые имеют локализованные производственные мощности, и обычно касаются вопросов загрязнения окружающей среды, землеотводов под строительство и т.п. В Санкт-Петербурге компании сотовой связи столкнулись с опасениями жителей отдельных домов и районов относительно безопасности близко расположенных сотовых станций. Хотя претензии в большей степени предъявлялись сотовому оператору Tele2, косвенно они были адресованы и «МегаФону». Компания разрешила для себя эту ситуацию, разъяснив жителям принципы работы стандарта GSM и параметры безопасности. Одним из наиболее действенных аргументов стала особенность стандарта GSM, заключающаяся в автоматическом выборе GSM-телефоном уровня передачи сигнала, минимально достаточного для связи. Таким образом, близкое расположение базовой станций снижает излучение телефона абонента, в то время как удаленная станция, напротив, увеличивает. Поскольку критически настроенные жители вовсе не хотели отказываться от услуг мобильной связи, они быстро осознали, что расположенная рядом базовая станция, соответствующая всем санитарным требованиям, напротив, существенно безопаснее для здоровья.

Также на компанию незначительно, но все равно влияли мелкие мошенники, которые пытались благодаря мобильной связи нелегально получать доход. Фрод — этим коротким словом, пришедшим к нам из английского, обозначаются всевозможные изощренные способы обмана сотовых компаний и их абонентов. Не случайно в каждой мобильной компании существует специальное подразделение по предотвращению

фрода, а также внедряются автоматизированные системы по борьбе с мошенничеством (Fraud Management Systems).

Наиболее распространенный пример — выманивание PIN-кодов карт экспресс-оплаты. В этом случае мошенник звонит абоненту, представляясь знакомым или родственником, с просьбой приобрести карту оплаты и продиктовать ему PIN-код. Поводом для этого может послужить разрешение якобы имеющихся у родственников абонента проблем с милицией или криминальным миром. Также популярны у мошенников якобы розыгрыши лотерей на радиостанциях и предложения отключить рассылку спама.

Еще один пример фрода — это создание нелегальных переговорных пунктов с использованием SIM-карт оператора мобильной связи. Известны случаи, когда телефоны с кредитными тарифными планами использовались в качестве переговорного пункта. Результат для организаторов такого «бизнеса», как правило, один: несколько лет тюрьмы и длинные счета, которые они вынуждены оплачивать.

По выявленным фактам фрода, подпадающим по действие уголовного законодательства, возбуждено 10 уголовных дел (клонирование SIM-карт, организация нелегальных переговорных пунктов, дилерское мошенничество), расследование ряда из них проводится российскими правоохранительными органами совместно с Интерполом. Были восстановлены потери на сумму более 290 млн руб., предотвращенный ущерб составил более 780 млн руб., общий экономический эффект от действия функции управления фродом в 2008 г. — 0,6% выручки.

## ФАЗА СТАБИЛИЗАЦИИ КОМПАНИИ (НАЧАЛО 2008 — НАСТОЯЩЕЕ ВРЕМЯ)

### ОСОБЕННОСТИ ФАЗЫ

«МегаФон» перешел на фазу стабилизации своего бизнеса, когда бизнес-идея о доступной мобильной связи во всех точках России полностью реализовалась в виде значительной доли на национальном насыщенном рынке.

За 15 лет работы компания привлекла более 50 млн абонентов. *В ближайшие годы удержание этой аудитории является важнейшей стратегической задачей всех сотрудников компании.* Создание лучшей системы обслуживания в отрасли — вот ключ к многолетней лояльности миллионов клиентов.

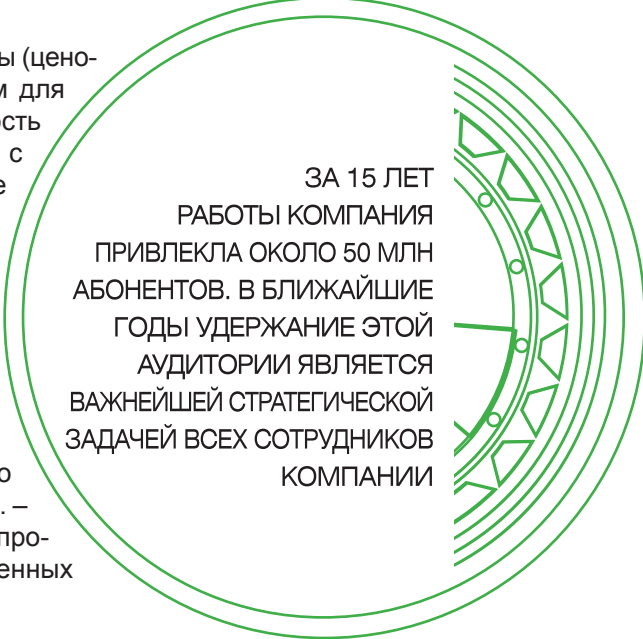
У компании один из самых низких показателей оттока абонентов в отрасли. С 2008 г. компания удерживает среднемесячный уровень оттока абонентов в пределах от 3,5% до 3,2% их общего числа и лидирует по доле безусловно лояльных абонентов (с достигнутого в 2008 г. показателя в 35% она только растет). Поэтому много лет подряд абонентами компании становятся бывшие клиенты конкурентов — МТС и «ВымпелКома».

В будущем ценовые ориентиры не будут так важны (ценовое предложение выровнялось). Более важным для компании будет эмоциональная удовлетворенность абонентов от использования услуг и общения с сотрудниками, мнение о компании в сообществе абонентов, уникальный и персонализированный ассортимент сервисов, комбинаций тарифов и удобство использования, а также технологическое лидерство компании.

Главным оружием в битве за абонента должна стать собственная розничная сеть оператора. В 2009 г. насчитывалось 1470 фирменных салонов «МегаФон». К концу 2010 г. их количество предполагается довести до 2100, а к концу 2011 г. — до 3000. По планам компании уже к 2012 г. рост продаж с помощью собственной розницы и фирменных салонов «МегаФона» вырастет с 20% до 55%.

Чтобы выполнить эти амбициозные планы, «МегаФон Ритейл» должен предоставить клиентам широкий ассортимент, конкурентоспособные цены и эксклюзивные предложения. Кроме того, основной отличительной особенностью фирменной сети будет высокое качество обслуживания клиентов, которые смогут рассчитывать на помощь в решении возникающих у них проблем.

*Вторая стратегическая задача состоит в непрекращающемся процессе снижения издержек, постоянном повышении внутренней эффективности компании (EBITDA margin, gross margin), отладке бизнес-процессов и в росте производительности труда каждого сотрудника. Все это позволит «МегаФону» держать цены на услуги ниже конкурентов и получать дополнительную прибыль.*



ЗА 15 ЛЕТ  
РАБОТЫ КОМПАНИЯ  
ПРИВЛЕКЛА ОКОЛО 50 МЛН  
АБОНЕНТОВ. В БЛИЖАЙШИЕ  
ГОДЫ УДЕРЖАНИЕ ЭТОЙ  
АУДИТОРИИ ЯВЛЯЕТСЯ  
ВАЖНЕЙШЕЙ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ  
ЗАДАЧЕЙ ВСЕХ СОТРУДНИКОВ  
КОМПАНИИ

От десятков миллионов абонентов «МегаФон» получает и будет получать значительный стабильный доход на протяжении многих лет. Но скорость технологического прогресса так велика, что если «успокоиться», то через несколько лет можно обнаружить, что шанс остаться в лидерах упущен. Поэтому *третья стратегическая задача компании — это технологическое лидерство*. Значительный денежный поток со стабильного рынка сотовой связи должен инвестироваться в ненасыщенные рынки услуг следующего поколения. Благодаря Интернету клиенты будут платить не за количество минут, а за трафик передачи данных, которые будут содержать в себе не только голос, но и видеозвонки, видеоконференции, web-трафик, цифровое телевидение и другое. Поэтому «МегаФон» избрал в качестве драйвера роста услуги по предоставлению беспроводного широкополосного доступа в Интернет. Постоянное снижение цен на высокотехнологичные продукты и оборудование через некоторое время сведет стоимость услуг до приемлемого для всех жителей страны уровня, как когда-то было и с мобильной связью.

Итак, стратегический треугольник компании под названием «Инновационный подход к бизнесу» на многие годы вперед выглядит так: **«лучший сервис — внутренняя эффективность — передовые технологии»**.

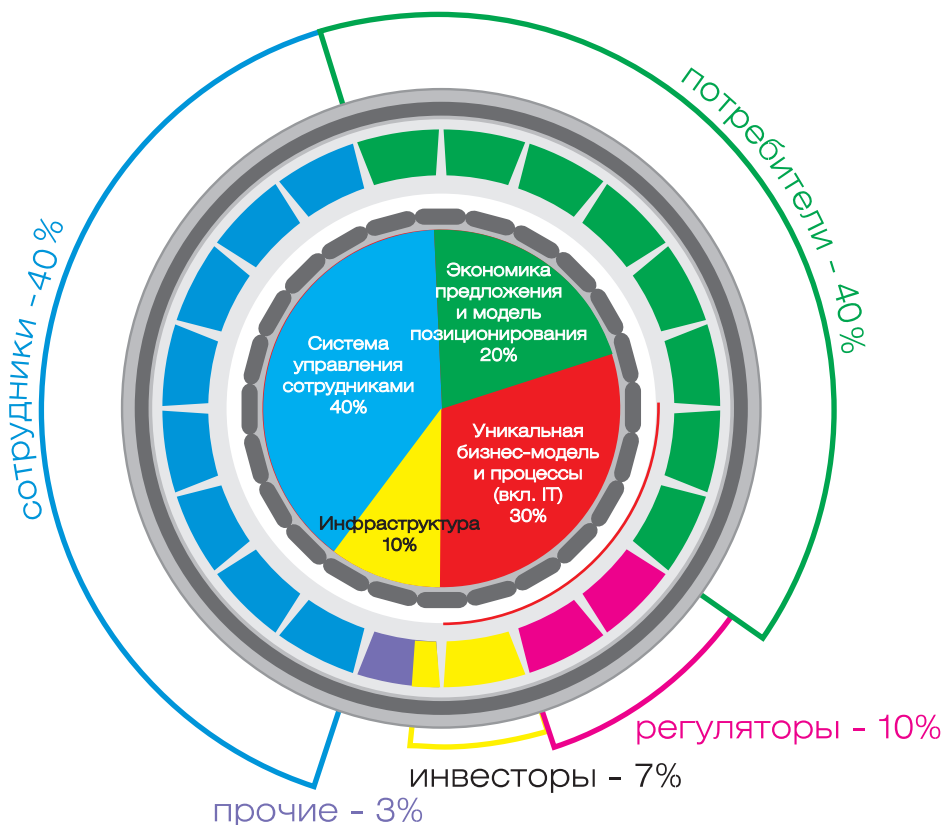


Рис. 6—4. «Генератор» в фазе стабилизации компании «МегаФон»

## ЭЛЕМЕНТЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ В ФАЗЕ СТАБИЛИЗАЦИИ

### Уникальная бизнес-модель и бизнес-процессы (business & IT, software) — 30%

Именно инновации в бизнес-модели определяют перспективы компании по поддержанию положительной динамики роста бизнеса.

*Главное направление развития бизнес-модели «МегаФона» — это инвестиции в перспективные технологии на ненасыщенных рынках услуг из средств, генерируемых на насыщенных рынках.* В 2007 г. «МегаФон» стал обладателем лицензии на предоставление услуг мобильной связи 3G (стандарт UMTS), получив на конкурсе самый высокий балл. С 24 октября 2007 г. в Санкт-Петербурге и Ленинградской области действует первая в России коммерческая сеть 3G. К 2010 г. зона охвата мобильной сети GSM и сети 3G «МегаФон» включает 83 региона России.

Зона охвата мобильной сети GSM «МегаФон» включает все 83 региона России, а количество субъектов РФ, охваченных связью нового поколения, на конец ноября 2009 г. составило 45. Это максимальный охват регионов России сетью 3G. Вся сеть «МегаФона» базируется на платформе HSDPA (3,5G), новейшей версии 3G. Основная борьба разворачивается за самый ликвидный рынок России — Москву. В целом для полного покрытия сетью 3G московского региона необходимо 4 тыс. базовых станций. Ожидается, что полное радиопокрытие Москвы и области будет обеспечено до конца 2011 г. Из 52,4 млрд руб. инвестиционной программы 2009 г. большая часть средств (45%) была инвестирована в строительство федеральной 3G-сети.

Следующим технологическим форматом, который является логическим продолжением сетей 3G, будет стандарт 3GPP Long Term Evolution (или LTE). LTE — это эволюционный стандарт технологий UMTS и CDMA. Скорость передачи данных по стандарту LTE может достигать 326 Мбит/с, что выше скорости передачи данных в стандарте 3G более чем в 45 раз и в 850 раз выше, чем по EDGE/GPRS.

«МегаФон» совместно с ОАО «Ростелеком» уже успешно протестировал в июле 2010 г. работу сети LTE на территории одного из главных объектов предстоящей в 2014 г. Олимпиады в Сочи — горнолыжного комплекса «Роза Хутор», расположенного в Красной Поляне. Испытания показали, что скорости передачи данных в LTE-сетях превышают скорости 3G-сетей в десятки раз (более 100 Мбит/с против 3 Мбит/с). В полной мере все возможности связи четвертого поколения будут опробованы во время проведения на курорте «Роза Хутор» этапа Кубка Европы по горным лыжам в феврале 2011 г.

Потенциал сетей LTE осознают все операторы связи, поэтому распределение частот под эту технологию вызвало острую конкуренцию. «МегаФон» убежден, что их должны получить компании, доказавшие надежность своих сетей в течение многих лет, имеющие высокий финансовый и технический потенциал и реализующие долгосрочную инновационную политику.

*Второе направление — создание собственной розничной сети.* На этапе роста функцию массового подключения абонентов выполняли дилеры: сами операторы не имели достаточно средств, чтобы строить еще и собственные сети точек продаж. Однако западная модель продажи услуг связи предполагает, что оператор продает свои услуги конечным потребителям без посредников. С переходом в фазу стабилизации российские операторы перенимают западный опыт работы на насыщенных рынках. И «МегаФон» тому не исключение. Если в 2009 г. насчитывалось 1470 фирменных салонов «МегаФон», то к концу 2010 г. их количество предполагается довести до 2100,

а к концу 2011 г. — до 3000. Согласно планам компании, уже к 2012 г. рост продаж с помощью собственной розницы и фирменных салонов «МегаФона» вырастет с 20% до 55%. Сотрудники «МегаФона» хорошо обучены, мотивированы и понимают важность поддержания лояльности абонентов к компании, к тому же текучесть кадров в компании в несколько раз ниже, чем у дилеров. В дополнение к непосредственно услугам связи компания также начала самостоятельно продавать и оборудование, в том числе iPhone и 3G-модемов. Продажа инновационной техники, наряду с подключением абонентов к новым услугам, будет одной из важных задач развития собственной розничной сети.

*Третье направление — предоставление конвергентной услуги корпоративным клиентам.* Голосовая связь в фиксированных сетях интересует компанию только как компонент комплексного предложения корпоративным клиентам. Пользуясь тем, что у компании во многих городах есть небольшая номерная емкость фиксированной связи, компания делает корпоративным клиентам предложение, включающее местную нумерацию, фиксированную междугородную связь, широкополосный доступ в Интернет, мобильную связь. Таким образом, корпоративные клиенты получают полноценный комплекс услуг связи от одного оператора с общей корпоративной скидкой.

*Четвертое направление — завоевание доли рынка операторов фиксированной связи на основе внедрения концепции FMS\*.* Этот подход предполагает, что оператор мобильной связи строит свои тарифы с учетом того, где абонент использует телефон. Если это происходит дома или в офисе, где альтернативой сотовому телефону является проводной, тариф на такие звонки устанавливается конкурентоспособным с тарифом фиксированного оператора.

Бизнес-модель «МегаФона» традиционно заключалась в развитии собственной магистральной инфраструктуры без приобретений сторонних активов (в истории компании есть лишь несколько случаев «поглощения» «бумажных» фирм, созданных для получения региональных лицензий). Однако с учетом высокой конкуренции и эволюции рынка в сторону «универсализации» операторов связи, расширения спектра их услуг, особенно в части предоставления широкополосного доступа в Интернет, компания стала рассматривать возможности приобретения таких активов. В июне 2010 г. «МегаФон» объявил о первой такой сделке: у группы «ПромСвязьКапитал» было приобретено 100% акций ЗАО «Синтерра». Эта сделка позволила усилить позиции компании на рынках дальней связи, фиксированного и мобильного широкополосного доступа в Интернет и конвергентных услуг. Обширная сетевая инфраструктура «Синтерры» существенно дополнила собственную оптоволоконную сеть «МегаФона», обеспечив мощную платформу для интенсивного развития бизнеса компании в будущем. Одним из важнейших активов «Синтерры» для «МегаФона» является «Петерстар», компания, которая занимает значительную долю рынка корпоративных услуг телефонной связи в северо-западном регионе. С покупкой «Синтерры» у компании «Петерстар» появилась возможность предлагать клиентам конвергентные решения и тем самым укрепить свои позиции на корпоративном рынке.

*Главная бизнес-цель компании «МегаФон» отчетлива и недвусмысленна: компания намерена стать первой на российском рынке мобильной связи по выручке.* Пока из «третьих» выйти в «первые» удавалось всего трем или четырем операторам в мире. Начиная с 2008 г. компания вплотную приблизилась к своим конкурентам, преодолев порог в 31% доли выручки «большой тройки». По итогам первой половины 2010 г. «МегаФон» уже смог выйти в лидеры по показателям чистой прибыли.

\* FMS (Fixed Mobile Substitution)—замена фиксированной связи мобильной связью. Услуги, подразумевающие, что клиентам удобнее и выгоднее использовать свой мобильный телефон там и так, как ранее использовался телефон фиксированной связи. Например, использование мобильного телефона в офисе, использование мобильного телефона дома в специальной «домашней зоне», отличающейся специальным тарифом с дисконтом к основному тарифу.



**Система управления сотрудниками (HR) — 40%**

Все сотрудники компании — ключевое звено в сервисной платформе компании и в программе повышения внутренней эффективности компании. С одной стороны, в фазе стабилизации в компании продолжится постоянная работа по совершенствованию бизнес-процессов, с другой — руководство сделает все, чтобы сохранить в дальнейшем максимально неформальные отношения в коллективе, самостоятельность регионов, делегирование полномочий, программы развития, обучения и повышения лидерских навыков сотрудников.

На этом этапе развития бизнеса уже ни одно подразделение не является фаворитом в обеспечении стабильности работы компании. Поскольку на стабильном рынке дело не в «достижениях», а в отсутствии отклонений, вклад каждого подразделения в обеспечение качества обслуживания абонентов нельзя умалить. Важны все аспекты бизнеса — от качества работы сети, биллинга, маркетинга до работы call-центров и центров обслуживания. Ведь любой сбой, где бы он ни произошел, скажется на поведении абонентов. Равная «развитость» подразделений — основа стабильности качества предоставляемых услуг.

**Экономика предложения****и модель позиционирования (marketing & economics) — 20%**

Одним из ключевых направлений коммуникационной стратегии последних лет стало укрепление образа «МегаФона» как постоянно развивающейся, высокотехнологичной и клиентоориентированной компании, проявляющей максимальную заботу о своих клиентах, а также постоянно улучшающей уровень их обслуживания. Сервис, основанный на ценностях бренда, и клиенты-фанаты — это и есть будущий день компании.

С другой стороны, сервис как человеческий способ общения компании с клиентами, абонентами или партнерами, — это и есть ее лицо, ее репутация, то, что отличает ее от всех остальных в то время, когда технические решения у всех похожи.

Еще одним элементом бизнес-стратегии неизбежно будет диверсификация абонентской базы и применение к ней кластерного подхода. Компания не отказывается от намерений охватить «традиционной» мобильной связью отдельные социальные группы, но намерена делать это без ущерба для бренда. Поэтому компания, скорее всего, будет «заводить» такие предложения под марки виртуальных операторов с отличающимся от «МегаФона» позиционированием. Например, 16 марта 2009 г. компания «МегаФон-Москва» запустила виртуального оператора «ПРОСТО для общения». Этот оператор имеет один тарифный план, который позволяет звонить внутри сети по цене 5 копеек за минуту. Это был пробный шаг по привлечению абонентов-мигрантов (так называемых свитчеров, от англ. switch), которые постоянно ищут низкие тарифы.

**Инфраструктура предоставления услуги (hardware) — 10%**

Компанию ждет массовое строительство сетей нового поколения, а также развитие транспортной наземной сети, чтобы обеспечивать постоянно растущий трафик передачи данных. Вся сеть «МегаФона» базируется на платформе HSDPA (3,5G), новейшей версии 3G.

Основная борьба разворачивается за самый ликвидный рынок России — Москву. К настоящему времени в Московской области смонтирована тысячная базовая станция передачи данных третьего поколения. К концу 2010 г. общее количество объектов связи третьего поколения увеличится до 2500, что обеспечит уверенный доступ к скоростному мобильному Интернету практически на всей территории столичного региона. В целом для полного покрытия сетью 3G московского региона необходимо около

4 тыс. базовых станций. Ожидается, что полное радиопокрытие Москвы и области будет обеспечено до конца 2011 г.

Из 52,4 млрд руб. инвестиционной программы 2009 г. большая часть средств (45%) была инвестирована в строительство федеральной 3G™. В 2010 г. на развитие сети 3G будет направлено 36,9 млрд руб., что составит более 60% всех инвестиций компании.

Высокий уровень подготовки технических сотрудников компании и обширный опыт позволяют компании эффективно разворачивать новые и должным образом эксплуатировать действующие сети.

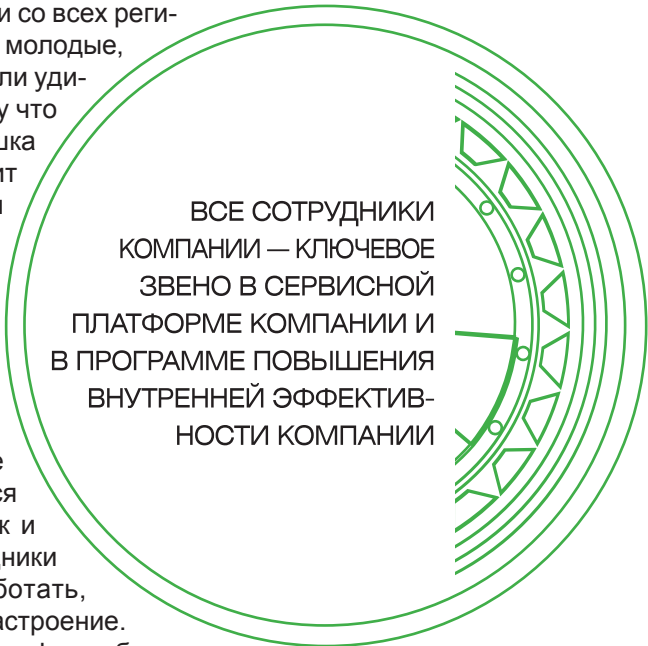
## КЛЮЧЕВЫЕ АУДИТОРИИ, ВЛИЯЮЩИЕ НА УСПЕХ БИЗНЕСА, В ФАЗЕ СТАБИЛИЗАЦИИ

### Сотрудники — 40%

Все сотрудники компании — ключевое звено в сервисной платформе компании и в программе повышения внутренней эффективности компании.

Для объяснения подхода «МегаФона» к работе с сотрудниками можно привести высказывание Ольги Филатовой, начальника департамента кадровой политики компании:

«— Людей, которые работают на передовой, лицом к клиенту, учат многому. Есть миллион технических вещей, которые они должны знать: настройки, правила тарифов. *Но ключевая вещь для них сейчас — это сервис.* Мы выделили специального человека внутри HR-департамента, который отвечает за проекты для фронт-лайна. Одна из его задач — научить персонал реально сделать клиента счастливым. Понятно, иногда сеть «легла», телефон не работает, но всегда можно поговорить с абонентом так, что он останется спокоен и доволен. У нас было очень интересное мероприятие, называлось «Лучший консультант». Мы собирали со всех регионов сотрудников клиентских служб, и эти совсем молодые, двадцатилетние мальчики и девочки рассказывали удивительные вещи. Люди иногда звонят им, потому что не могут дозвониться до «Скорой». У кого-то кошка где-то застряла, он не знает, что делать и звонит в наш call-центр. Мы всем помогаем! И люди потом говорят: *Мы никогда не уйдем из этой компании, потому что они помогли мне в трудной ситуации. Тарифы — это уже не важно.* Наши консультанты много говорили о том, что трудно сделать человека счастливым, если ты сам несчастлив. Если приходишь на работу в плохом настроении — все клиенты плохие, несут тебе свои проблемы. А если ты счастлив, то все хорошо! И поэтому сейчас мы много занимаемся как системами премирования, компенсаций, так и нематериальными вещами, чтобы наши сотрудники были счастливы, чтобы им приятно было работать, чтобы у них были удобные офисы и хорошее настроение. Мы хотим, чтобы у каждого, кто работает на телефоне, было зеркало, чтобы он мог себе улыбнуться. Потому что если ты улыбаешься, когда говоришь по телефону, то клиент это чувствует. Казалось бы, какая разница? Но когда ты улыбаешься, ты по-другому говоришь».



ВСЕ СОТРУДНИКИ  
КОМПАНИИ — КЛЮЧЕВОЕ  
ЗВЕНО В СЕРВИСНОЙ  
ПЛАТФОРМЕ КОМПАНИИ И  
В ПРОГРАММЕ ПОВЫШЕНИЯ  
ВНУТРЕННЕЙ ЭФФЕКТИВ-  
НОСТИ КОМПАНИИ

В компании считают, что при наборе сотрудников их внутренние ценности должно соответствовать главным ценностям компании. Например, существует такой критерий отбора, как готовность помогать другим людям. Ведь есть люди, которые это делают не по долгу, а по зову сердца. Этот критерий со временем станет ключевым параметром отбора персонала клиентских служб.

Уже сегодня компания при подборе персонала переходит от стандартных интервью к групповым дискуссиям. Соискатели обсуждают заданную тему, отстаивают свою точку зрения. Люди, которые подходят компании, в такой дискуссии проявляются по тому, как они взаимодействуют с другими, как говорят, как перебивают. Метод отбора через групповую дискуссию опробован в Новосибирске и распространяется в других регионах.

### **Потребители — 40%**

С начала мирового экономического кризиса «МегаФон» принципиально не повышал тарифы. Это было идеологически важное для компании решение — «МегаФон» хотел помочь своим абонентам пережить трудное время. Компания хотела, чтобы все они оставались с ней. Помимо этого, в 2009 г. было выпущено несколько антикризисных решений: «Просто для общения», тариф «Сказка», вдвое снижены тарифы на ряд направлений в международном роуминге. Была снижена стоимость модемов. Компания могла себе позволить эти действия, поскольку вошла в кризис без долгов и со значительным запасом средств.

На стабильном рынке компания сосредотачивается на предложении конкурентоспособных цен на свои услуги, на предложении новых услуг и персонализации клиентского запроса.

В то время как в компании идея трансформации всех клиентов в партнеров или «фанатов» только начинает свою жизнь, самые настоящие фанаты среди ее абонентов уже есть. Многие предприниматели, которые перебрались в Москву из Санкт-Петербурга, продолжают оставаться абонентами бывшего «Северо-Западного GSM», и пользуются петербургскими номерами. И это не единичные факты, это явление, феномен. Когда однажды спросили одного такого абонента, который в столице живет уже несколько лет, но до сих пор остается в роуминге, почему он не возьмет московский номер, он посмотрел странно: «Ну, как я возьму другой номер? Я же за «Зенит» болею!».

### **Органы власти — 10%**

Перед компанией стоит задача получения частот в разных регионах России для сетей следующего поколения. Это непросто, и проблема уже дала о себе знать в Москве. Здесь сети 3G начали строиться «под обещания» Минобороны и Минсвязи, когда частотный диапазон был еще не расчищен. Задержка со стороны Минобороны РФ стоила всем операторам срыва заявленных сроков ввода сетей в строй.

### **Инвесторы — 7%**

Компания имеет стабильный доход от сформированной абонентской базы. Но перед ней снова стоят задачи масштабного строительства сетей, поэтому в 2010 г. компания планирует выпустить среднесрочные еврооблигации на общую сумму \$1,5 млрд. Несмотря на сложную мировую финансовую ситуацию, «МегаФон» стал первой и пока единственной телекоммуникационной компанией в России, которая получила

долгосрочный кредитный рейтинг «BBB-». Он был присвоен осенью 2009 г. рейтинговым агентством Standard&Poor's в связи с устойчивыми финансовыми показателями и сопровождался прогнозом «Стабильный». Также агентство повысило долгосрочный рейтинг компании по национальной шкале с «ruAA+» до «ruAAA».

**Прочие — 3%**

К прочим, но также важным аудиториям, можно отнести дилеров компании (таких, как «Евросеть», с которой было заключено соглашение о продаже 7,2 млн контрактов оператора за вознаграждение \$167—172,8 млн в течение 18 месяцев) и поставщиков оборудования.

## ИТОГИ ПО КОМПАНИИ «МЕГАФОН»

На успех «МегаФона» повлияло множество факторов, но вот самые важные из них:

### 1. Выбор стандарта GSM

Именно стандарт GSM стал самым распространенным в мире стандартом мобильной связи. Поэтому компания органично росла, и ей не требовалось менять бизнес-модель или тратить ресурсы на замену технологической платформы.

### 2. Спрос и востребованность услуги

Низкое проникновение фиксированной связи в России определило успех мобильной связи. Даже когда в 2007 г. проникновение мобильной связи составило 108 телефонных номеров на 100 человек, плотность квартирных телефонов выросла незначительно и составила всего 27 телефонных линий на 100 человек, а в сельской местности еще меньше — всего 11 телефонных линий на 100 человек. Просторы России, большие затраты на «медный кабель» и удобство пользования обеспечили «мобилизацию» всего населения страны.

К тому же покупательная способность россиян стремительно выросла в связи с ростом доходов государства и компаний от благоприятной экспортной конъюнктуры. Это сказалось на доступности услуг для потребителей и на доходах операторов.

### 3. Конкурентная борьба

Благодаря конкурентной борьбе компании этого сектора постоянно занимались внутренней оптимизацией, искали более эффективные пути строительства сетей и работы с абонентами. Ценовая борьба привела к тому, что услуги связи себе может позволить любой житель России или иммигрант.

### 4. Высокая скорость оборота денежных средств — высокая скорость изменений

Высокая скорость оборота денежных средств позволяла компании сразу же видеть недочеты в своей работе и немедленно их исправлять. Также это позволяло компании окупать инвестиции за более короткий срок.

### 5. Доступ к деньгам — скорость роста

Доступ к денежным средствам определяет скорость строительства сетей, что в итоге влияет на будущую долю рынка. Чем раньше по отношению к конкурентам обеспечен доступ к финансовым ресурсам, тем больше будет доля рынка (конечно же при условии адекватного управления другими функциями — маркетинг, биллинг и т.д.). «МегаФон», по сравнению с конкурентами, испытывал с финансированием определенные трудности, но избрал особую стратегию региональной экспансии, которая соответствовала обстоятельствам.

### 6. Фокус на качестве абонентов, а не на количестве

То, что компания на этапе роста выбрала своим приоритетом качественную работу с абонентами, а не максимизацию абонентской базы, привело ее к успеху в росте выручки на протяжении многих лет. У «МегаФона» лучшие показатели выручки к прибыли среди «большой тройки». Ориентация на сервис и качество обслуживания



привела в «МегаФон» миллионы абонентов из других сетей, недовольных невниманием, которое демонстрировали к ним другие компании в период роста.

### **7. Сотрудники — главное конкурентное преимущество компании**

На протяжении жизненного цикла компании сотрудники определяли успех «МегаФона». В будущем от их ответственной и целеустремленной позиции в особенности зависит стабильность успеха компании и удержание миллионов клиентов.

### **8. Сильный бренд и разделение ценностей**

Бренд «МегаФон» и его ценности внесли огромный вклад в привлечение внимания клиентов. Бренд компании был «сконструирован» самым передовым образом. Будучи созданным на несколько лет раньше, чем нынешние бренды основных конкурентов, он не только повлиял на брендовую политику последних, но и достойно конкурировал с их новейшими коммуникационными разработками. При этом ценности бренда «МегаФон» компания смогла не только транслировать потребителям, но и трансформировать и внедрить в коллективе, где они стали эмоциональным стержнем сервисной платформы для сотрудников компании.

### **9. Фокус на России**

Ориентация на российский рынок, отказ от продолжения роста за пределами нашей страны позволили компании не распыляться, целенаправленно работать по повышению качества услуг во всех регионах, что привело к максимизации дохода от услуг, оказанным российским абонентам и их лояльности к компании.

### **10. Всеобщая недооценка рынка и будущего**

У многих была и остается скептическая оценка перспектив развития России, но сколько раз в истории «МегаФона» этот пессимистический сценарий не подтверждался. Наша история феноменального успеха — лучший тому пример! Действительно, «Будущее зависит от тебя!».