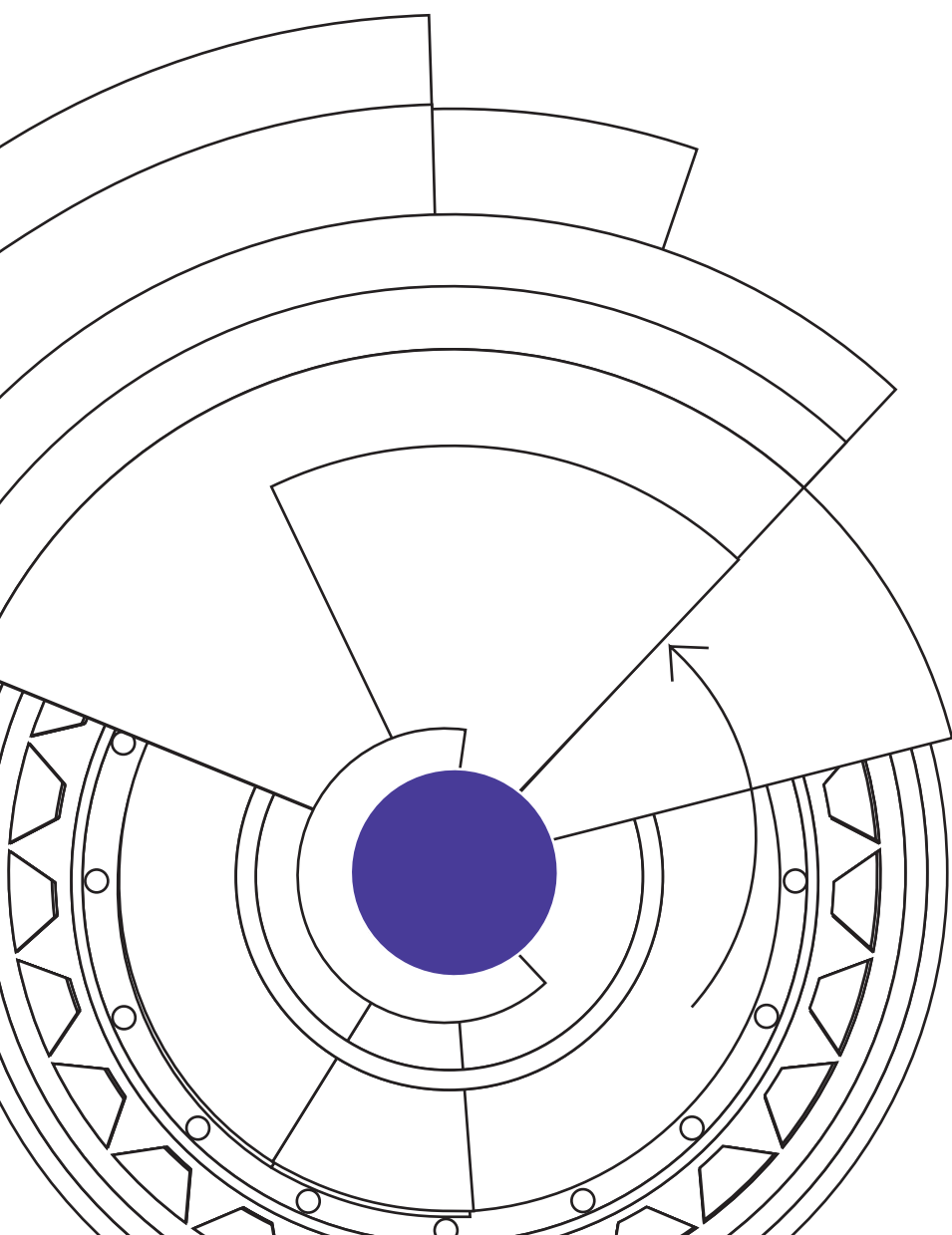


Сергей Приданцев

Глава 7

ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ «КОМСТАР - ОТС»



Сергей Приданцев,
Президент Группы компаний
«КОМСТАР — Объединенные ТелеСистемы»
(ОАО «КОМСТАР-ОТС») (с 2007 г. по 2011 г.)

КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ БИЗНЕСА КОМПАНИИ

Группа компаний «КОМСТАР – Объединенные ТелеСистемы»

Крупнейший оператор комплексных телекоммуникационных услуг в России и СНГ.

Группа компаний «КОМСТАР-ОТС» была создана путем объединения Московской городской телефонной сети (МГТС) и нескольких ее дочерних предприятий, предоставляющих разнообразные телекоммуникационные услуги. Затем к «КОМСТАР-ОТС» присоединились альтернативные операторы связи в регионах и странах СНГ. История компании богата слияниями и поглощениями. Процесс объединения и интеграции разрозненных услуг в итоге привел к созданию «конвергентного» предложения* услуг связи.

История МГТС начинает свой отсчет с 1882 г., когда в Москве был сделан первый телефонный звонок. Более чем за 100 лет в Москве была построена самая насыщенная телефонная сеть России. К началу 1990-ых гг. принадлежащая государству МГТС имела огромную инфраструктуру аналоговой фиксированной связи, которая охватывала абсолютное большинство московских домохозяйств. В начале 1992 г. в Москве было установлено 2,865 млн телефонов МГТС в квартирах населения и 652 тыс. основных телефонов в различных организациях, предприятиях и учреждениях города. К 2000 г. 85,7% телефонов, установленных в столице, обслуживались МГТС, при этом среди населения — 99,8%.

К этому моменту инфраструктура связи МГТС уже не соответствовала мировым стандартам предоставления телекоммуникационных услуг. Но МГТС не имела средств для масштабных инвестиций, а ее услуги подпадали под регулирование монопольных тарифов ввиду социальной значимости и существенного положения на рынке. Поэтому МГТС начала создавать совместные предприятия с различными иностранными компаниями:

- 1989 г. — Создание совместно с British Telecom компании «КОМСТАР» привело к появлению цифровой сети, обеспечивавшей связь на международных линиях. С телефона «КОМСТАРА» в то время можно было позвонить в Москву, любой город России и мира без предварительного заказа. Потом «КОМСТАР» начал оказывать услуги цифровой связи для бизнес-клиентов и узких элитных аудиторий (клубные дома, закрытые дачные поселки и т.д.). В этом же году появилась компания АМТ, соучредителями которой стали МГТС и финская Nokia. Роль АМТ заключалась в создании системы радиотелефонной связи в столице. Сеть, охватившая Москву и пригород, вступила в строй в 1990 г.
- 1991 г. — Появился еще один оператор международной связи, СП «Комбеллга». Среди учредителей компании были МГТС, Alcatel Bell и бельгийский оператор связи Belgacom.
- 1992 г. — Возникла компания «МТУ-Информ» (сокращение от «Московские телекоммуникационные услуги и информатика»), нацеленная на рынок услуг проводной телефонии и услуг по передаче цифровых данных. Половина ее уставного капитала принадлежала МГТС. «МТУ-Информ» построил собственную оптоволоконную транспортную сеть, крупнейшую в Москве. В этом же году созданы компании «РадиоЛейдж», совместное предприятие МГТС и американской фирмы Segol, и «Московская сотовая связь», оператор мобильной связи стандарта NMT-450, организованная совместно американскими фирмами US West (США) и Millicom International Cellular.

* Комплексное предоставление клиентам услуг фиксированной и беспроводной телефонной связи, доступа в Интернет, кабельного телевидения и других сервисов в форме пакетных предложений, позволяющих частным и корпоративным потребителям с минимальными затратами и максимальным удобством пользоваться простыми для понимания и применения услугами связи в рамках одного счета.

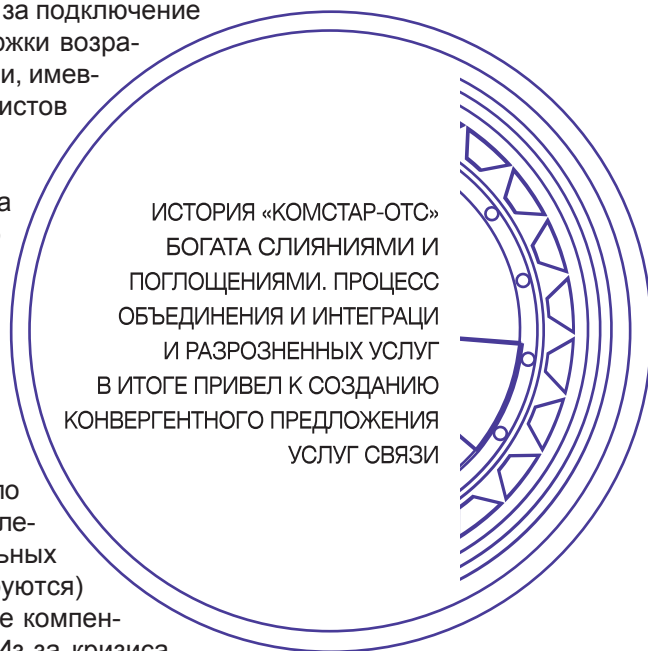
- 1993 г. — Основаны «Мобильные ТелеСистемы», мобильный оператор в стандарте GSM-900. Иностранцами учредителями МТС стали компании Deutsche Telekom и Siemens. Они получили 49% акций оператора, а контрольный пакет отошел к российским акционерам. Среди них были МГТС (20%) и АСБТ (21%). Компания АСБТ, в свою очередь, была создана на базе службы МГТС по правительственной связи «Искра-2» и специальной подвижной сети «Алтай». В этом же году возник «Телмос», совместное предприятие МГТС и крупнейшей американской телекоммуникационной компании AT&T. В 1995 г. в состав учредителей ЗАО «Телмос» вошел «Ростелеком».

Как правило, участие МГТС в совместных проектах сводилось к предоставлению доступа в городскую телефонную сеть, а инвестиции брали на себя иностранные акционеры. Эти дочерние предприятия и СП были технически зависимы от МГТС. На стадии формирования практически все новые предприятия связи в нашей стране сталкивались с проблемой подключения к телефонным сетям и «к последней миле» до абонента. В Москве новые операторы, создавая собственные сети, максимально использовали коммутаторы и каналы МГТС, в регионах — инфраструктуру региональных компаний электросвязи, которые потом превратились в МРК государственного холдинга «Связьинвест». Поэтому, чтобы снизить издержки, новые компании брали монополистов региональных рынков в число акционеров. Без этого создание собственных сетей для большого числа абонентов, особенно удаленных, требовало немислимых вложений, которые в то время было невозможно окупить. Другой вариант — платить за подключение к сети — также был невыгодным, так как издержки возрастали, а возможности конкуренции с операторами, имевшими среди акционеров региональных монополистов сетей связи, существенно ослаблялись.

Обширное «дублирование» новых услуг связи на этапе их вывода на рынок было вызвано тем, что никто не мог точно предсказать будущий тренд развития: какой стандарт победит на мобильном рынке, каковы в России перспективы пейджинга, каково будущее Интернета... Поэтому инвестирование сразу в различные технологии представлялось целесообразным.

Финансовое состояние МГТС в тот период не было стабильным. Тарифы МГТС на услуги местной телефонной связи, относящиеся к разряду социальных услуг, регулировались (и по-прежнему регулируются) государством. Расходы на поддержание сети не компенсировались доходами от абонентской платы. Из-за кризиса 1998 г. все инвестиционные проекты МГТС были заморожены, что усугубляло проблемы со спаренными номерами, телефонизацией новостроек, уличной связью. В то время у МГТС было только 16% цифровых телефонных станций. Дочерние предприятия оказывали помощь материнской компании: например, «КОМСТАР» и «МТУ-Информ» предоставляли услуги в проблемных районах по социальным тарифам МГТС.

В 1995 г. Госимущество РФ на инвестиционном конкурсе продало 25% акций МГТС Московскому комитету по науке и технологиям (МКНТ). Выкупленные акции впоследствии были переданы АФК «Система». По условиям конкурса, его победитель имел право потребовать проведения допэмиссии акций МГТС в размере 50% уставного



капитала и выкупить их. МКНТ реализовал это право в 1998 г. В результате АФК «Система» стала владельцем 56% акций МГТС. В 1996 г. АФК «Система» и МГТС образовали совместное предприятие «Центр-ТС», куда МГТС передала в трастовое управление акции семи дочерних предприятий, созданных при ее участии, в том числе и 20% акций МТС.

В том же году был образован государственный холдинг «Связьинвест» — одна из крупнейших телекоммуникационных групп в мире. Уставный капитал «Связьинвеста» был сформирован консолидацией закрепленных в федеральной собственности акций компаний электросвязи, созданных в процессе приватизации государственных предприятий отрасли.

В июле 1997 г. пакет из 25% + 1 акция «Связьинвеста» был выставлен для приватизации на денежном аукционе и продан консорциуму «Mustcom Ltd» (в состав которого также вошли «ОНЭКСИМ банк» и фонд Джорджа Сороса «Quantum Fund»). Цена сделки составила \$1,875 млрд. При продаже этого пакета представители правительства обещали дальнейшую приватизацию государственного холдинга. Но многие годы она откладывалась. В начале 2004 г. «Mustcom» был приобретен за \$625 млн совладельцем «Access Industries» Леонардом Блаватником.

До проведенной в 2001—2002 гг. реорганизации ОАО «Связьинвест» владело пакетами акций 78 самостоятельных региональных телекоммуникационных компаний, которые, в основном, занимались предоставлением услуг местной фиксированной телефонной связи и, как правило, были монополистами на этом рынке. Раздробленность операторов была причиной низкой конкурентоспособности на телекоммуникационном рынке как всего холдинга в целом, так и его отдельных компаний. В результате реорганизации 78 региональных операторов связи были объединены в 7 межрегиональных компаний (МРК) по территориальному принципу («Центртелеком», «Северо-Западный телеком», «Волгателеком», «ЮТК», «Уралсвязьинформ», «Сибирьтелеком» и «Дальсвязь»), а также оператор дальней связи «Ростелеком». Межрегиональные компании, входящие в группу «Связьинвест», занимали более 80% российского рынка услуг местной фиксированной связи. Госкомимущество РФ передало «Связьинвесту» в управление 28% акций МГТС — монополиста московского рынка фиксированной связи.

С момента вхождения в число акционеров МГТС АФК «Система» начала увеличивать свою долю в совместных и дочерних предприятиях МГТС. Эти компании активно развивались на московском рынке, но постепенно начали конкурировать друг с другом, предлагая схожие услуги. «Система» даже была акционером «ВымпелКома», пока компания развивала стандарт D-AMPS. В 1996 г. «ВымпелКом» сфокусировался на развитии стандарта GSM-900/1800, и «Система» вышла из этого актива, сосредоточившись на развитии МТС и сделав ее флагманской компанией своего телекоммуникационного бизнеса. Компания МТС начала активно расти, насытила московский рынок мобильной связи и начала федеральную экспансию путем покупок региональных сотовых операторов. За 10 лет МТС и другие федеральные операторы привели рынок мобильной связи в России к насыщению.

Другие предприятия с участием МГТС росли не столь активно из-за ориентации на услуги другого типа, распространение которых ограничивалось сложной и дорогостоящей инфраструктурой. «КОМСТАР», «Телмос» и «МТУ-Информ» предлагали услуги альтернативной фиксированной связи высокого качества для коммерческих организаций и платежеспособных частных клиентов. Затем к фиксированной связи добавились услуги доступа в Интернет по фиксированным каналам. Когда платежеспособность массового сегмента начала расти, «МТУ-Информ» выделил свой Интернет-бизнес в компанию «МТУ-Интел». В 2001 г. «МТУ-Интел» присоединила компанию

«ПТТ-Телепорт Москва», у которой розничное Интернет-направление также было достаточно развито. Позже объединенная компания стала предлагать услуги доступа в Сеть под продуктовым брендом «СТРИМ». В основном услуги предоставлялись в границах Москвы на базе технической инфраструктуры МГТС.

Чтобы исключить взаимную конкуренцию дочерних компаний, АФК «Система» приняла решение объединить компании «МТУ-Информ», «КОМСТАР», «Телмос» в единую компанию «КОМСТАР-Объединенные ТелеСистемы». Юридически компания была создана в мае 2004 г. В конце 2005 г. на базе «КОМСТАР-ОТС» была проведена реструктуризация активов АФК «Система» в сегменте фиксированной связи, в результате которой «КОМСТАР-ОТС» приобрел контроль над МГТС и «МТУ-Интел» (позже переименованной в «КОМСТАР-Директ» с продуктовым брендом «СТРИМ»).

В феврале 2006 г. состоялось размещение акций «КОМСТАР-ОТС» на Лондонской фондовой бирже (LSE). Это IPO оказалось крупнейшим среди российских компаний по объему привлеченных средств (35% акций были проданы за \$1,06 млрд) после размещения самой АФК «Система» (\$1,56 млрд), состоявшегося в 2005 г. «КОМСТАР-ОТС» продал акции по максимально возможной цене: рынок оценил компанию в \$3,03 млрд.

Планировалось, что эти средства пойдут на приобретение региональных альтернативных операторов связи и на инвестиции в сети широкополосного доступа (ШПД*) в Интернет в регионах, который оценивался как самый перспективный телекоммуникационный рынок в России, по крайней мере, до 2012 года. Самым популярным в мире способом подключения к широкополосным сетям действительно является технология ADSL** — через обычную телефонную линию (обеспечивающая скорости передачи данных от 7 до 25 Мбит/с). Около 65% потребителей подключены к сетям ШПД именно через телефонных операторов. Через оптико-волоконные соединения FTTx*** в мире подключено не более 12% потребителей****. Эта технология позволяет получить скорости до 100 Мбит/с, но требует огромных затрат на строительство сетей и окупаема только в условиях высокого платежеспособного спроса.

Однако, начав поиск привлекательных для приобретения операторов в регионах, компания столкнулась с ситуацией, похожей на столичную. В каждом регионе существовал государственный оператор, который был монополистом межсетевой коммутации и «последней мили*****», а перспективный ШПД предлагался по технологии ADSL на существующих телефонных сетях — разумеется, операторами, созданными с участием этого местного монополиста. Местные МРК вовсе не были заинтересованы в том, чтобы предоставлять конкурентам привлекательные условия доступа «к последней миле». Ориентироваться же вместо ADSL на FTTx в то время не имело смысла. Во-первых, скорость больше, чем позволяет ADSL, пока мало интересовала потреби-

* Термином «широкополосный доступ» (broadband) обозначают технологии и услуги передачи данных, одновременно соответствующие нескольким условиям: высокая скорость передачи данных (разные эксперты определяют ее порог по-разному, например, Федеральная комиссия США по коммуникациям — от скорости 768 Кбит/с, рекомендация I.113 сектора стандартизации Международного телекоммуникационного союза определяет широкополосный доступ как пропускную способность выше 1,5–2,0 Мбит/с), постоянное подключение (принцип «always on») и постоянная для конкретного пользователя («выделенная») полоса пропускания (последнее условие в нашей стране не всегда соблюдается). От того, канал какого типа (оптоволоконный, коаксиальный, радиочастотный и т.п.) используется для соединения, широкополосный доступ не зависит.

** ADSL (англ. Asymmetric Digital Subscriber Line — асимметричная цифровая абонентская линия) — модемная технология, превращающая стандартные телефонные аналоговые линии в линии высокоскоростного доступа. Пропускная способность в сетях ADSL обеспечивает скорость передачи данных в направлении к абоненту — до 7,5 Мбит/с, от абонента — до 1,5 Мбит/с. Для ADSL 2+ — до 24 Мбит/с и — до 1,4 Мбит/с соответственно. Передача данных по технологии ADSL реализуется через обычную аналоговую телефонную линию при помощи абонентского устройства — модема ADSL и мультиплексора доступа, находящегося на той же АТС, к которой подключается телефонная линия пользователя.

*** Fiber To The X (Оптическое волокно до...) — этим понятием описывается общий подход к организации кабельной инфраструктуры сети доступа, в которой от узла связи до определенного места (точка «х») доходит оптика. В семейство FTTx входят различные виды архитектур: FTTN (Fiber to the Node) — волокно до сетевого узла, FTTC (Fiber to the Curb) — волокно до микрорайона, квартала или группы домов, FTTB (Fiber to the Building) — волокно до здания, FTTN (Fiber to the Home) — волокно до жилища (квартиры или отдельного коттеджа). Они отличаются главным образом тем, насколько близко к пользовательскому терминалу подходит оптический кабель.

**** World Broadband Statistics Report (Q2 2008), Point Topic Ltd.


***** Этим термином обозначают участок сети, обеспечивающий соединение непосредственно с конечным абонентом.

телей из-за неразвитости контента, для которого такие скорости необходимы. Во-вторых, средние по рынку тарифы на услуги ШПД были таковы, что строительство сетей по технологии FTTx было нерентабельно.

Хотя «КОМСТАР-ОТС» удерживал лидерство по числу абонентов ШПД в России (и продолжает удерживать: 11,8% всего российского рынка по состоянию на лето 2009 г.*), оно было достигнуто благодаря активной работе на московском рынке. Региональная экспансия рассматривалась как следующий шаг к упрочнению позиций, поэтому, чтобы эффективно развивать ШПД в регионах, компания решила идти двумя путями.

Первый путь — попытаться получить контроль над МРК (семь МРК суммарно охватывали более 40% рынка ШПД**). Этого можно было добиться только при условии приватизации «Связьинвеста». Государство регулярно заявляло, что его дальнейшая приватизация возможна. Поэтому АФК «Система» и «КОМСТАР-ОТС» меньше чем через год после IPO решили стать акционерами «Связьинвеста». В декабре 2006 г. компания «КОМСТАР-ОТС» приобрела у Леонарда Блаватника блокирующий пакет «Связьинвеста» за \$1,3 млрд.

Но в 2007 г. и в начале 2008 г. вопрос о его приватизации находился в подвешенном состоянии. И только в 2008 г., спустя 11 лет после приватизации блокирующего пакета, правительство четко определило свои планы: приватизации не будет. Холдинг «Связьинвест» стал основой для консолидации телекоммуникационных активов государства.



БЛАГОДАРЯ
АКТИВНОЙ РАБОТЕ
НА МОСКОВСКОМ
РЫНКЕ, «КОМСТАР-ОТС»
УДЕРЖИВАЕТ ЛИДЕРСТВО
ПО ЧИСЛУ АБОНЕНТОВ
ШИРОКОПОЛОСНОГО
ДОСТУПА В ИНТЕРНЕТ
В РОССИИ

Поэтому в конце 2008 г. Владимир Евтушенков, владелец АФК «Система», направил на имя премьер-министра России Владимира Путина письмо с предложением о безденежном обмене. «КОМСТАР-ОТС» передаст государству блокирующий пакет «Связьинвеста» (и долг «КОМСТАР-ОТС» перед «Сбербанком» на сумму 26 млрд руб., который возьмет на себя «Внешэкономбанк»). «Связьинвест» передаст «КОМСТАР-ОТС» 28% акций МГТС, без которых многие годы не удавалось реализовать все планы и проекты по развитию МГТС в полном объеме (чтобы выровнять эквиваленты обмена, АФК «Система» также передаст «дочке» «Связьинвеста» ОАО «Ростелеком» 100% сотового оператора «Скай Линк»). В сентябре 2009 г. министр связи и массовых коммуникаций РФ Игорь Щеголев заявил, что сделка по обмену активов холдинга «Связьинвест» между государством и АФК «Система» одобрена Правительством РФ. В результате сделки «КОМСТАР-ОТС» сможет сконцентрироваться на развитии московской инфраструктуры и активном предложении ШПД и цифрового ТВ для москвичей за счет полного контроля над МГТС.

Второй путь регионального развития подразумевал покупку альтернативных операторов связи, которые занимали лидирующее положение на своих рынках, а также строительство собственной оптико-волоконной сети в экономически развитых городах страны для предоставления услуг цифрового телевидения, ШПД и телефонии.

* Residential Broadband: Russia, June 2009 ACM-consulting

** Residential Broadband: Russia, June 2009 ACM-consulting

В регионах зачастую отсутствует привычное для москвичей телевидение, позволяющее смотреть 20 с лишним телеканалов бесплатно. Далеко от столичного уровня и качество эфирной «картинки». Поэтому услуга платного кабельного телевидения в регионах очень востребована. Окупаемость вложений в КТВ была выше, чем в услуги ШПД, поскольку затраты на строительство такой сети примерно те же, что и на строительство самостоятельной сети доступа в Интернет (собственно, это одна и та же сеть, отличающаяся только распределительными «коробочками»), а абонентов в каждом доме намного больше. Телевизор-то смотрят практически все, а компьютеры в то время были едва ли у четверти населения России. Вот на этой «разнице» и смогли запустить и развивать свой бизнес местные операторы кабельного телевидения, а некоторые — даже создавать на отдельных участках современные цифровые сети по технологиям HFC* и FTTH.

Именно на этих операторов обратил первоочередное внимание «КОМСТАР». Активные региональные покупки начались в 2007 г., и за 2 года география услуг «КОМСТАР-ОТС» увеличилась до 69 городов. С 1 августа 2009 г. было принято решение о реорганизации регионального бизнеса «КОМСТАР-ОТС» и создании одного юридического лица — ЗАО «КОМСТАР-Регионы». По состоянию на начало второго полугодия 2009 г. совокупная абонентская база «КОМСТАР» в регионах достигла 3,8 млн пользователей, в том числе количество абонентов услуги ШПД в регионах превысило 324 тыс. Показательно, что значительная часть (около 1,6 млн) подписчиков на ТВ-услуги компании в регионах предпочитает именно премиальные пакеты телеканалов.

Дальнейшее развитие бизнеса компании связано с объединением всех телекоммуникационных услуг в составе единого предложения. Однако на фоне значительного роста спроса на беспроводные телекоммуникационные услуги такое предложение было бы неполным без «беспроводной» части. Поэтому акционеры АФК «Система» приняли решение объединить усилия «КОМСТАР-ОТС» и МТС.

Несмотря на конкуренцию, МТС смог стать лидером российского рынка мобильной связи и удерживает эту позицию уже много лет. По состоянию на середину 2009 г., компания обслуживала 100 млн абонентов, из них 67 млн в России (компания также работает в Украине, Узбекистане, Туркменистане, Армении и Белоруссии). МТС также развивает услуги передачи данных, телевидения и тому подобные, но только на беспроводной основе, в первую очередь за счет развертывания сетей мобильной связи третьего поколения. Соединение усилий позволило бы в будущем предложить пользователю такую «интегрированную» услугу, которая не зависит от типа подключения и местоположения пользователя. Основываясь на этой концепции, акционеры компании приняли решение об объединении, и в октябре 2009 г. за \$1,32 млрд компания МТС приобрела у АФК «Система» 51% акций «КОМСТАР-ОТС».

В конце июня 2010 г. советы директоров МТС и «КОМСТАР-ОТС» одобрили условия присоединения «КОМСТАР-ОТС» к МТС. МТС объявил добровольную оферту на приобретение у миноритариев «КОМСТАР-ОТС» до 9% акций компании. На следующем этапе, в декабре 2010 г., акционеры «КОМСТАР-ОТС» приняли решение о реорганизации «КОМСТАР-ОТС» в форме присоединения к МТС, в результате которого «КОМСТАР-ОТС» прекратит существование в качестве самостоятельного юридического лица. В марте 2011 г. глобальные депозитарные расписки «КОМСТАР-ОТС» перестали обращаться на Лондонской фондовой бирже, и в апреле компания прекратила свое существование как отдельное юридическое лицо. Фиксированный бизнес «КОМСТАР-ОТС» стал частью МТС. «Мобильные ТелеСистемы» превратились благодаря этому

* Услуга ШПД может быть предоставлена не только по телефонному (ADSL), но и по телевизионному кабелю (например, стандарт DOCSIS; такую технологию в столице использует, например, АКАДО). Развитие технологий передачи данных привело к внедрению оптоволоконка в сети кабельного телевидения в виде так называемых «гибридных», или волоконно-коаксиальных, сетей (англ. HFC — hybrid fibre-coaxial), в которых сочетаются коаксиальные и волоконно-оптические кабели.

приобретению в глобального мультисервисного оператора связи, получив возможность предлагать на московском и региональном рынках своим абонентам – как частным, так и корпоративным – комплексные услуги ШПД, цифрового телевидения и фиксированной связи на сетях компаний группы «КОМСТАР» и мобильной связи и мобильного Интернет-доступа на инфраструктуре сотового оператора. МТС также является на сегодняшний день одним из ведущих магистральных операторов связи, обеспечивая передачу данных на многих направлениях без привлечения сторонних операторов. Кроме того, под брендом МГТС в Москве в рамках привычного большинству москвичей единого счета предлагаются такие сервисы, как фиксированный телефон, ШПД, цифровое ТВ – вплоть до решений «умного дома».

Фактически группа МТС обеспечивает все потребности своих клиентов в услугах связи. Синергия от интеграции «КОМСТАР-ОТС» и МТС приводит к оптимизации линейки услуг для всех категорий потребителей и приближает срок, когда абоненту будет предложена полностью конвергентная телекоммуникационная услуга, покрывающая весь спектр потребностей современного человека в общении и развлечениях.

ФАЗА ЗАРОЖДЕНИЯ КОМПАНИИ «КОМСТАР-ОТС» (до 2004)

Компании, которые вошли в 2004—2005 гг. в объединенный «КОМСТАР-ОТС», находились в разных фазах жизненного цикла. Услуги традиционной фиксированной связи МГТС достигли стадии стабилизации: рынок Москвы был охвачен полностью, компания занимала по этой услуге монопольное положение. Бизнес услуг альтернативной фиксированной связи, которые оказывали компании «КОМСТАР», «Телмос» и «МТУ-Информ» корпоративным клиентам и в высокодоходном частном сегменте, также был близок к стабилизации: компании работали на высококонкурентном московском рынке на инфраструктуре МГТС, и за пределы этой инфраструктуры выйти не могли. Чтобы сделать это, потребовались бы неподъемные для отдельной компании капиталовложения в территориальное расширение самой инфраструктуры. Компания «МТУ-Информ», предоставлявшая услуги доступа в Интернет для массового потребителя, находилась в фазе активного роста, но также в пределах столицы.

Акционеры и топ-менеджмент компаний осознавали, что техническая привязка к столице лишает их перспектив на национальном рынке. У будущей объединенной компании были все шансы занять определенную долю российского рынка, так как технологии и основные компоненты бизнес-модели уже были апробированы на материнском рынке и могли быть «тиражированы» по регионам.

Желание МГТС реформировать свои дочерние компании объяснялось также и пересечениями в их бизнесе. Компании конкурировали между собой, оказывая одни и те же услуги. Планы объединения компаний были озвучены АФК «Система» еще в 1999 г., но чтобы выкупить доли миноритарных акционеров в разных компаниях, потребовалось почти пять лет.

Провести консолидацию на базе МГТС не представлялось возможным, ввиду того, что это регулируемая компания. «КОМСТАР» был выбран центром консолидации для проведения IPO, так как «Связьинвест» блокировал намерения вывести на биржу МГТС. К тому же у ЗАО «КОМСТАР» были лучшие условия операторских лицензий. АФК «Система» получила полный контроль над его акциями. В ЗАО «КОМСТАР» по 50% акций принадлежало АФК «Система» и МГТС. В ЗАО «Телмос» акционерами были АФК «Система» (40%), МГТС (40%) и ОАО «Ростелеком» (20%). В ЗАО «Компания «МТУ-Информ» акционерами были МГТС (51% акций), ЗАО «Система Телеком» (27,7%), АФК «Система» (20,3%) и физические лица (1%). Пакеты, которые принадлежали миноритарным акционерам («Ростелекому» и физическим лицам), вскоре были выкуплены.

Создание объединенного оператора позволило усилить позиции на столичном рынке альтернативной связи в конкуренции с компанией Golden Telecom. На момент объединения у «КОМСТАР-ОТС» насчитывалось 560 тыс. номеров, а протяженность волоконно-оптических линий составляла 6000 км. У Golden Telecom (вместе с «Коминком-Комбеллга») в Москве было 300 тыс. номеров, а оптоволокна - 3200 км*.

* Коник Л., Витковская С. Немобильные «ТелеСистемы» // Ведомости. — 2004. — 11 мая. — №77 (1117)

ФАЗА ФОРМИРОВАНИЯ КОМПАНИИ «КОМСТАР-ОТС» (2004—2006)

ОСОБЕННОСТИ ФАЗЫ

В мае 2004 г. было объявлено о создании «КОМСТАР-ОТС». За этим последовал сложный и потребовавший значительных усилий процесс по объединению трех независимых игроков рынка с изменением их организационной структуры и унификации действующих в компаниях бизнес-процессов.

Гендиректором «КОМСТАР-ОТС» стал Семен Рабовский, который с 1977 г. работал в МГТС и прошел путь от инженера до первого заместителя гендиректора компании. Именно ему предстояло объединить компании технически, оптимизировать структуры и состав затрат за счет интеграции и реализации преимуществ объединенного бизнеса и добиться увеличения объемов продаж.

В конце 2005 г. состоялась передача «КОМСТАР-ОТС» от АФК «Система» контрольного пакета акций МГТС: принадлежавшие «Системе» 56% акций МГТС были обменяны на акции объединенного оператора. Все это должно было повысить инвестиционную привлекательность «КОМСТАР-ОТС». АФК несколько лет пыталась вывести на биржу саму МГТС, но второй акционер оператора — «Связьинвест» — блокировал эти планы, опасаясь размывания своей доли. В это же время в «КОМСТАР-ОТС» вошел «МТУ-Интел». Объединенная компания стала целенаправленно продвигаться по пути создания федерального мультисервисного оператора связи.

Для регионального развития были нужны значительные ресурсы, поэтому компания решила на IPO. Размещение 35% акций «КОМСТАР-ОТС» на Лондонской фондовой бирже, состоявшееся в феврале 2006 г., принесло компании \$976 млн.

После IPO начался поиск возможностей для продажи услуг ШПД за пределами столицы. В июне 2006 г. «КОМСТАР-ОТС» вышел на украинский рынок, где приступил к реализации проекта строительства сети нового поколения (NGN*). В декабре 2006 г. «КОМСТАР-ОТС» приобрел двух альтернативных операторов связи в Армении — Call-Net и Cornet. Экономика этих стран росла быстрыми темпами, в то время как уровень проникновения фиксированной связи оставался низким. В России же региональное развитие наталкивалось на инфраструктурные ограничения в виде МРК, монопольно владевших инфраструктурой коммутации и «последней мили» и не желавших пускать на свои рынки сильного конкурента. Хотя ранее ряд независимых компаний в регионах все же были приобретены («Метроком» в Санкт-Петербурге, «Тюменнефтегазсвязь», «Конверсия-Связь» и ТК «Оверта» в Саратове, «Юнител» и «Контраст-Телеком» в Московской области), масштаб этих приобретений не соответствовал объему средств, привлеченных в рамках IPO.

В начале 2006 г. «Связьинвест» не смог заблокировать решение акционеров МГТС не выплачивать дивиденды за 2005 г. Вместо этого средства были направлены на повышение уставного капитала. В результате доля «Связьинвеста» в голосующих акциях МГТС снизилась с 28% до 23%. Утратив права блокирующего пакета, холдинг также утратил всякую мотивацию инвестировать в развитие МГТС. Причем произошло это именно в тот период, когда МГТС нуждалась в срочном переходе от аналоговых

* NGN (англ. Next Generation Network — сети следующего поколения) — это мультисервисная сеть связи, ядром которой является опорная IP-сеть, поддерживающая полную или частичную интеграцию услуг передачи речи, данных и мультимедиа. Реализует принцип конвергенции услуг связи. Перспективные разработки в области IP-коммуникаций связаны с созданием комплексных решений, позволяющих при развитии сетей следующего поколения сохранять существующие подключения и обеспечить бесперебойную работу в любой сети телефонного доступа: на инфраструктуре медных пар, по оптическим каналам, на беспроводной (WiMAX, WiFi) и проводной (ETTH, PLC и т.д.) сети.

АТС к цифровым, на базе которых можно было бы развивать новые услуги. Поэтому «КОМСТАР-ОТС» сделала «Связьинвесту» предложение о выкупе его пакета в МГТС за \$420 млн (согласно оценке KPMG). За эту сделку выступали Мининформсвязи и Минэкономразвития. Но Росимущество, владевшее 50% + 1 акция «Связьинвеста», сочло, что продажа доли в МГТС уменьшит стоимость самого холдинга, готовящегося к приватизации. В результате Совет директоров «Связьинвеста» так и не одобрил сделку.

Планы Росимущества по приватизации «Связьинвеста» поставили акционеров и топ-менеджмент «КОМСТАР-ОТС» перед нелегким выбором. Или тратить средства на региональную экспансию путем приобретения альтернативных операторов (возможно, это позволило бы получить лидерскую позицию в нескольких регионах), или дожидаться приватизации «Связьинвеста». Тогда можно было бы купить МРК, сразу охватив макрорегионы с уже построенной инфраструктурой «последней мили» — более 35 млн обслуживаемых линий.

Было решено участвовать в приватизации «Связьинвеста». В декабре 2006 г. за \$1,3 млрд АФК «Система» выкупила у Леонарда Блаватника блокирующий пакет «Связьинвеста», который тот ранее приобрел у Джорджа Сороса. Компания начала готовиться к приватизации холдинга.

После этой покупки менеджмент сконцентрировался на повышении эффективности всего бизнеса в ожидании регионального роста.

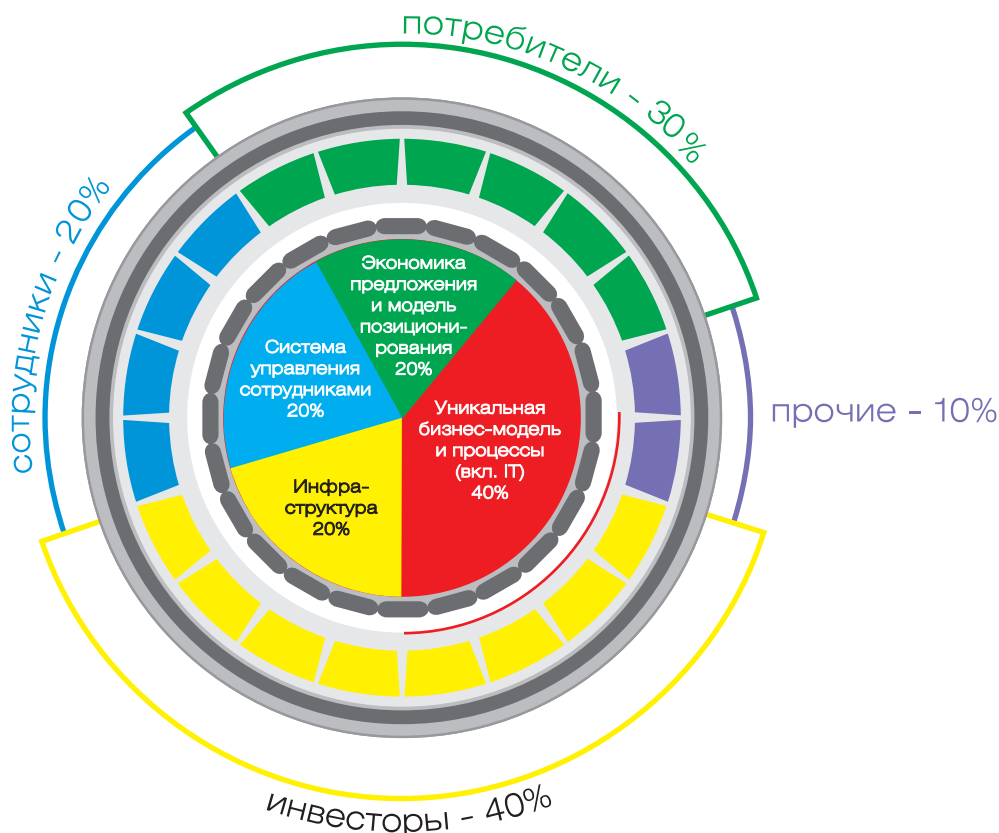


Рис. 7—1. «Генератор» в фазе формирования компании «КОМСТАР-ОТС»

ЭЛЕМЕНТЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ НА СТАДИИ ФОРМИРОВАНИЯ

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

Первым направлением бизнес-моделирования была *реструктуризация*. Корпоративный центр был выделен в отдельную структуру, и ему были отданы в подчинение четыре операционных подразделения: «КОМСТАР-Москва» (корпоративные клиенты), МГТС (традиционный сегмент), «МТУ-Интел» (ШПД для массового рынка Москвы) и региональный бизнес-блок (новые покупки в альтернативном сегменте и ШПД в регионах). Корпоративный центр стал отвечать за разработку стратегии и политики компании и осуществлять контроль. Бизнес-единицам эту стратегию предстояло исполнять и отвечать за выполнение плановых показателей.

Следующим направлением была *интеграция* бизнеса. В ее основе лежали реализация единой стратегии развития, выделение функции корпоративного управления и оптимизация организационных структур, консолидация совпадающих функций в едином центре, создание единой технологической платформы, централизация финансовой политики, реализация единой политики в отношении персонала. Чтобы избежать дублирования услуг, «КОМСТАР-ОТС» внедрил систему управления отношениями с клиентами (CRM) SalesLogix. Эта система позволила компании интегрировать в единую базу данные по клиентам трех компаний, вошедших в состав «КОМСТАР-ОТС» (ЗАО «КОМСТАР», «МТУ-Информ» и «Телмос»), а также создала основу для интегрированных биллинговых решений.

Широкополосный доступ в Интернет рассматривался как главный драйвер роста выручки как в Москве, так и в регионах. В этот период в Москве происходила стремительная смена технологий подключения к Интернету: резко сокращалось количество пользователей dial-up-соединений*, абоненты переходили на широкополосный доступ по технологии ADSL. Так, у компаний группы «КОМСТАР-ОТС», предоставлявших dial-up-соединения, в 2003 г. было 493 тыс. таких абонентов, а в 2005 г. — всего 182 тыс. В то же время количество абонентов ШПД увеличилось более чем в 50 раз (с 4,3 тыс. до 250 тыс.). Главным рынком по услуге ШПД для «КОМСТАР-ОТС» была Москва. В 2004 г. «МТУ-Интел» начал предоставлять широкополосный ADSL-доступ физическим лицам под брендом «СТРИМ». Менее чем за год провайдер стал в столице лидером в сегменте широкополосного доступа. В 2005 г. произошло объединение «МТУ-Интел» с компанией «Система Мультимедиа», занимающейся развитием цифрового платного телевидения, а также производством собственных тематических телеканалов. В сентябре объединенная компания запустила в коммерческую эксплуатацию проект интерактивного IP-телевидения в дополнение к широкополосному Интернету, став пионером на этом рынке в России. Услуга «СТРИМ-TV» быстро завоевала популярность у москвичей. В ноябре 2006 г. было принято решение о смене наименования «МТУ-Интел» на новое — «КОМСТАР-Директ». При этом марка «СТРИМ» осталась маркой услуг. Рост числа абонентов широкополосного доступа в 2006 г. составил 44% (359,9 тыс.). Причем численность абонентов, пользовавшихся сразу обеими услугами «СТРИМ» (Интернет+ТВ, так называемый Double Play), выросла за год в 12 раз — до 83,3 тыс.

МГТС и московский регион с точки зрения количества абонентов, развитости инфраструктуры и объема предоставляемых услуг долгие годы продолжал оставаться для «КОМСТАР-ОТС» основным рынком. По результатам 2006 г. выручка от традиционного

* Коммутируемый удаленный доступ (англ. dial-up) — сервис, позволяющий компьютеру, используя модем и телефонную сеть общего пользования, подключиться к Интернету через дозвон к провайдеру. У модемных подключений максимальная теоретическая скорость составляет 56 Кбит/с.

сегмента услуг связи составляла 62% доходов группы «КОМСТАР». Более того, она росла быстрее, чем выручка от услуг альтернативного сегмента (29% против 15%). У МГТС в 2004—2006 гг. было более 3,5 млн абонентов—физических лиц и 75 тыс. организаций-клиентов.

Региональная экспансия. В 2006 г. группа расширила географию своей операционной деятельности и к тому времени работала в Тюменской области, Поволжье (Саратове, Самаре, Тольятти) и Сочи. По объемам продаж в альтернативном сегменте лидерами были Ханты-Мансийский АО и в Саратовская область (принесла соответственно 24% и 44% от выручки в регионах). Деятельность в Украине и Армении принесла небольшую выручку — всего \$8,3 млн.

Покупка блокирующего пакета «Связьинвеста» привела к тому, что в начале 2007 г. собрание акционеров холдинга избрало двух кандидатов от «КОМСТАР-ОТС» в его Совет директоров. Включение представителей компании в состав ключевого органа управления «Связьинвеста» соответствовало намерениям компании привнести в «Связьинвест» международный опыт «КОМСТАР-ОТС» в области корпоративного управления для повышения эффективности деятельности холдинга.

Инфраструктура предоставления услуги (hardware) — 20%


Следующим стратегическим фокусом компании стало создание единой технологической платформы альтернативных операторов, «МТУ-Интел» и МГТС. Этот шаг позволил упорядочить инвестиции в строительство сетей, избегая перекрытия территорий, унифицировать техническую и коммерческую политику компаний и придерживаться единых принципов строительства сетей, в том числе и региональных.

Одним из ключевых конкурентных преимуществ «КОМСТАР-ОТС» являлась уникальная инфраструктура связи МГТС в Москве — крупнейшая проводная сеть в Европе. Она включала 93 000 км линий фиксированной связи, подведенных к 3,6 млн домохозяйств, а также оптоволоконные магистральные линии протяженностью 11 750 км.

Однако аналоговое оборудование станций — а некоторые из них были построены еще в середине XX в. — не давало возможности предоставлять современные услуги.

С 2004 г. МГТС проводит масштабную реконструкцию сети. Если в начале 1990-ых гг. «цифровизация» сети МГТС составляла всего 16% узлов коммутации, то к 2005 г. было модернизировано и переведено на цифровой стандарт уже 30,5%, а в 2006 г. — 41,5% (1,94 млн линий). В 2006 г. компания инвестировала в телефонию \$178 млн, из них \$129 млн было направлено на реконструкцию сети. К 2012 г. сеть МГТС будет полностью цифровой.

Благодаря «цифровизации» стали возможны новые виды сервисов, такие, как цифровой определитель номера, обмен текстовыми сообщениями (SMS) между абонентами МГТС, с абонентами мобильной связи МТС, с адресами электронной почты. Новые сервисы расширили спектр VAS-услуг* МГТС,



В НАЧАЛЕ 1990-ЫХ ГГ.
«ЦИФРОВИЗАЦИЯ» СЕТИ
МГТС СОСТАВЛЯЛА ВСЕГО 16%
УЗЛОВ КОММУТАЦИИ. В 2005 Г.
БЫЛО МОДЕРНИЗИРОВАНО
И ПЕРЕВЕДЕНО НА ЦИФРОВОЙ
СТАНДАРТ УЖЕ 30,5%. К 2012 Г.
СЕТЬ МГТС БУДЕТ
ПОЛНОСТЬЮ ЦИФРОВОЙ

отличающихся высоким уровнем добавленной стоимости (поскольку тарифы на услуги самого соединения по городской сети искусственно поддерживаются низкими из социальных соображений путем государственного регулирования). Благодаря новым технологиям МГТС практически ликвидировала очередь на установку телефонов: на 1 января 2005 г. в ней числилось 40 тыс. заявок, на начало 2006 г. — всего около 10 тыс.

Вместе с «цифровизацией» сокращается потребность в технических специалистах и в площадях для АТС. Новое цифровое оборудование в десятки раз компактнее и более автоматизировано. Поэтому компания активно продает здания бывших узлов связи. Ожидается, что из 220 узлов связи под продажу к концу 2011 г. попадут 114 общей площадью 1,1 млн квадратных метров.

В 2006 г. был завершен большой этап модернизации магистральных сетей. Пропускная способность магистралей МГТС повышена с 10 Гбит/с до 40 Гбит/с, а «КОМСТАР-ОТС» — с 1 Гбит/с до 10 Гбит/с. Затем узлы коммутации «КОМСТАР-ОТС» и МГТС были связаны между собой каналами пропускной способностью 1 Гбит/с и объединены в интегрированную магистральную сеть. После этого началось строительство технического «ядра» для нужд всех компаний — единой сети нового поколения (NGN). Планировалось, что к 2010 г. сеть МГТС будет на 94% цифровой и станет базироваться на NGN.

Одновременно «КОМСТАР-Директ» провел модернизацию магистральных каналов доступа к сети Интернет, повысив их пропускную способность с 3 до 5 Гбит/с. Подключение к глобальной части Интернета стало производиться через крупнейшие международные телекоммуникационные узлы в Стокгольме (Швеция), Нью-Йорке (США) и Франкфурте (Германия). «КОМСТАР-Директ» в полной мере начал использовать возможности синергии: потенциальными клиентами компании стали все домохозяйства в Москве, подключенные к сети МГТС. Более 90% телефонных линий МГТС совместимы со стандартом ADSL, поэтому капитальные затраты «КОМСТАР-Директ» были сведены к минимуму. Дальнейшая интеграция с МГТС и единые упрощенные биллинговые решения позволили компании в среднесрочной перспективе рассчитывать на увеличение базы абонентов ШПД в Москве до 1 млн домохозяйств.

В тот же период компания «КОМСТАР-ОТС» ввела в пользование новый программно-аппаратный продукт SpamDefence для повышения безопасности клиентов при работе в Интернете. Технологическое решение SpamDefence — результат сотрудничества «КОМСТАР-ОТС» с российским разработчиком программного обеспечения «Яндекс».

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

По прошествии нескольких лет компания «КОМСТАР-ОТС» превратилась из группы разрозненных операторов связи в единое предприятие, обладающее диверсифицированным набором телекоммуникационных услуг, ориентированных на различные аудитории. Эффективность выбранной стратегии и конкретных шагов по ее реализации наглядно продемонстрировали показатели роста объемов и доходности компании. В 2004 г. выручка компании составила \$695 млн, в 2005 г. — \$908 млн, а в 2006 г. — \$1,12 млрд. Рентабельность по OIBDA составила 38,3%.

При этом, как уже говорилось, большая часть доходов была получена от традиционной фиксированной связи, предоставляемой жителям Москвы. Поэтому доходы компании напрямую были связаны с политикой федеральных органов власти. В июле 2006 г. с изменением Закона РФ «О связи» был введен в действие принцип «платит звоня-

* VAS (англ. Value Added Services — услуги, приносящие дополнительный доход) — популярный в телекоммуникационной индустрии термин для обозначения сервисов, предоставляемых не ядром сети, а дополнительными платформами.

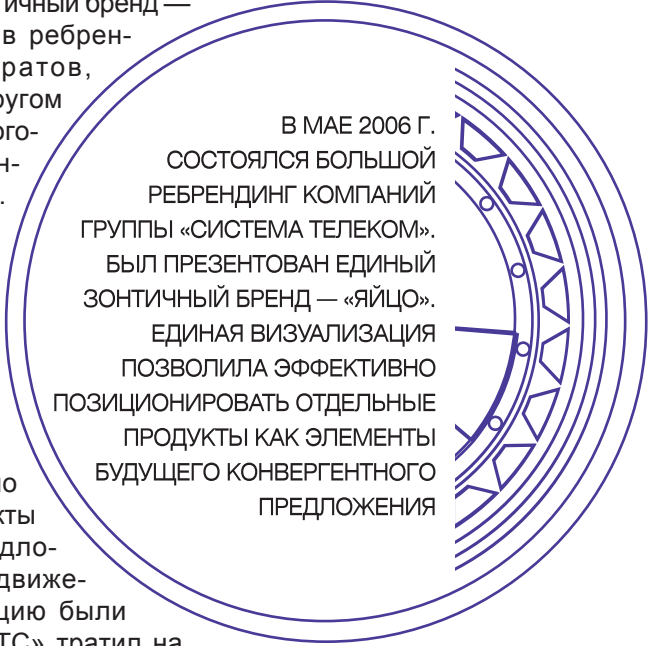
щая сторона». Все входящие звонки стали бесплатными. Это привело к некоторому перераспределению доходов между операторами мобильной и фиксированной связи в пользу последних. В результате введения в действие этого принципа МГТС получила дополнительно \$32,9 млн выручки.

В феврале 2007 г. вступил в силу новый режим оплаты телефонных переговоров частных абонентов МГТС. Впервые на услуги местной телефонной связи были введены в действие тарифные планы, которые абонент мог выбирать. Компания предлагала абонентам на выбор безлимитный тарифный план (380 руб. в месяц), тарифный план с повременной оплатой (125 руб. в месяц плюс 0,28 руб. за каждую минуту разговора) или комбинированный тарифный план (229 руб. с включенными 450 минутами и плюс 0,23 руб. за минуту вызова сверх лимита).

Рекламная кампания МГТС информировала абонентов о новой возможности выбирать тарифные планы и помогала сориентироваться в выборе тарифа, наиболее подходящего по потребностям и доходам. Абоненты получили удобную возможность сделать свой выбор путем «голосующего счета» (чтобы сделать выбор, не нужно было ходить на узел связи и подавать заявление, достаточно было набрать комбинацию цифр на телефоне). МГТС успешно перевела более 3,6 млн своих абонентов на новые регулируемые тарифы в полном соответствии с нормами нового закона «О связи». Более половины абонентов отдали предпочтение самому дорогостоящему безлимитному плану. Такое положение вещей сохраняется до сих пор.

В мае 2006 г. состоялся большой ребрендинг компаний группы «Система Телеком». На 18-й ежегодной выставке «Связьэкспоком» телекоммуникационные компании, входящие в АФК «Система», презентовали единый зонтичный бренд — «яйцо». Новый логотип всех участвовавших в ребрендинге компаний состоял из двух квадратов, в один из которых было вписано яйцо, а в другом указано название компании. Различный цвет логотипа каждой был призван отражать ее особенности и ориентацию на конкретную аудиторию. МТС — красный, символизирующий лидерство и движение. «КОМСТАР-ОТС» — темно-синий: стабильность и качество, что традиционно важно для корпоративных клиентов. МГТС — голубой: привычность образа, надежность. «СТРИМ» — зеленый: динамичность развития Интернета, ориентация на молодежь и т.д.

Внедрение общего семейства марок позволило эффективно позиционировать отдельные продукты как элементы будущего конвергентного предложения. Это также помогало взаимному продвижению. Например, затраты МТС на коммуникацию были выше \$80 млн в год, тогда как «КОМСТАР-ОТС» тратил на порядок меньше. Но узнаваемость всех компаний АФК «Система» была высокой. За общим брендом последовали шаги по объединению некоторых элементов коммерческого предложения. Например, активное сотрудничество МГТС и «КОМСТАР-Директ» по запуску единых центров продаж и клиентского обслуживания. Позднее в них начали продаваться продукты и услуги МТС. Абоненты МТС могли оплачивать услуги доступа к сети Wi-Fi «КОМСТАР-ОТС» с помощью SMS, путем списания средств с мобильных телефонов. Однако в ситуации, когда каждая из получивших новую марку компаний



В МАЕ 2006 Г.
СОСТОЯЛСЯ БОЛЬШОЙ
РЕБРЕНДИНГ КОМПАНИЙ
ГРУППЫ «СИСТЕМА ТЕЛЕКОМ».
БЫЛ ПРЕЗЕНТОВАН ЕДИНЫЙ
ЗОНТИЧНЫЙ БРЕНД — «ЯЙЦО».
ЕДИНАЯ ВИЗУАЛИЗАЦИЯ
ПОЗВОЛИЛА ЭФФЕКТИВНО
ПОЗИЦИОНИРОВАТЬ ОТДЕЛЬНЫЕ
ПРОДУКТЫ КАК ЭЛЕМЕНТЫ
БУДУЩЕГО КОНВЕРГЕНТНОГО
ПРЕДЛОЖЕНИЯ

оставалась независимым центром прибыли, широкое внедрение совместных услуг связи упиралось в ряд препятствий. Зачастую компании не могли договориться о том, кто и в каких долях будет финансировать разработку той или иной комплексной услуги, кто будет получателем платежей за эту услугу, на какой технической платформе она будет реализована, кто будет вести отношения с клиентом и соответствующие базы данных и т. п.

Система управления персоналом (HR) — 20%

При объединении компаний была проведена масштабная реструктуризация операционных компаний. Для «КОМСТАР-ОТС» этот процесс был особенно трудным, поскольку пришлось сократить численность сотрудников в некоторых дублирующих подразделениях. Только в МГТС в 2006 г. было сокращено 1400 человек. Общая численность сотрудников МГТС была доведена до 16,2 тыс. человек. В третьем квартале 2006 г. на одного сотрудника МГТС приходилось 268 линий — больше, чем у любой МРК. МГТС и сегодня продолжает оптимизацию штатной численности персонала и ставит перед собой задачу увеличить к 2010 г. по сравнению с 2006 г. количество линий на одного сотрудника на 45%.

В рамках оптимизации системы управления по всей «вертикали» «КОМСТАР-ОТС» численность управленческого персонала сократилась с 1500 до 1200 человек, в том числе численность менеджеров корпоративного центра — с 340 до 200. Но количество уровней менеджмента сократилось с восьми до четырех, что существенно повысило управляемость всего объединения. Все работы административно-хозяйственного блока были переданы на аутсорсинг. Компания «КОМСТАР-ОТС» отнеслась к сокращению максимально ответственно: значительная часть сокращенного персонала была трудоустроена в других компаниях холдинга «Система Телеком», увольняемым были выплачены достойные компенсационные пакеты.

Рынок ШПД в Москве быстро рос. Для «КОМСТАР-Директ» (продуктовый бренд «СТРИМ») важнейшей задачей стало повышение качества клиентского сервиса, в том числе за счет новых подходов к обслуживанию абонентов. Наибольшее внимание было уделено сокращению времени подключения новых клиентов и установки оборудования. Была введена система быстрой проверки совместимости телефонной линии заказчика с технологиями ШПД и установки оборудования в течение 2—3 дней с момента подачи заявки. Оперативное подключение абонентов с доставкой оборудования в удобное время в сочетании с новыми тарифными планами было ключевой составляющей стратегии работы с абонентами, направленной на быстрое расширение базы пользователей в Москве.

КЛЮЧЕВЫЕ АУДИТОРИИ, ВЛИЯЮЩИЕ НА УСПЕХ БИЗНЕСА, В ФАЗЕ ФОРМИРОВАНИЯ

Инвесторы, акционеры компаний Группы, бизнес-партнеры — 40%

Сильное влияние инвестиционного сообщества, акционеров и бизнес-партнеров на «КОМСТАР-ОТС» было обусловлено в первую очередь тем, что бизнес-модель компании подразумевала объединение множества разрозненных активов, в каждом из которых были затронуты интересы многих инвесторов и акционеров. Не будет преувеличением сказать, что основное время руководителей «КОМСТАР-ОТС» в период формирования уходило не столько на операционное управление, сколько на обсуждение вопросов, связанных с непрекращающимся процессом слияний и поглощений. Сначала были закрыты сделки по покупке миноритарных долей в альтернативных

операторах связи. «Телмос» и «МТУ-Информ» переходят в собственность «КОМСТАР-ОТС». Потом последовал непростой процесс вхождения МГТС в «КОМСТАР-ОТС». Компания несколько раз делала публичную оферту акционерам МГТС о покупке их акций и в результате увеличила свою долю в уставном капитале компании с 46,35% до 54,06%, или с 55,62% до 64,87% от числа выпущенных обыкновенных акций.

Кроме того, у объединенной компании не было ресурсов для развития, поэтому принятое решение о проведении IPO потребовало перестройки компании. В первую очередь это касалось прозрачности операций и принципов раскрытия существенной информации, перестройки системы операционного управления компанией и внедрения принципов корпоративного управления. Было принято несколько базовых нормативных документов, регулирующих взаимоотношения с инвесторами, в том числе: положение об Общем собрании акционеров, положение о Совете директоров, правила подготовки и проведения собрания Совета директоров, положение о Комитетах Совета директоров, положение о политике раскрытия информации, положение о компенсациях, выплачиваемых членам Совета директоров, положение об опционной программе и об условиях участия в ней членов Совета директоров, менеджмента и сотрудников. Все они предусматривали четкое распределение границ ответственности, устанавливали понятные правила выплаты компенсаций топ-менеджменту, а также регламентировали функционирование системы внутреннего финансового контроля на каждом уровне управления в Группе.

В 2006 г. был расширен Совет директоров, куда были избраны два новых независимых директора: Дитмар Кунт и Ингве Редлинг. У обоих за плечами был более чем десятилетний опыт работы в телекоммуникациях на международном рынке. Кроме того, в соответствии с международной практикой структура Совета директоров была усилена четырьмя комитетами — по аудиту, корпоративному управлению, стратегии, вознаграждениям и назначениям. В «КОМСТАР-ОТС» было создано специализированное подразделение по связям с инвесторами. Была разработана политика раскрытия информации. Ориентируясь на мировые стандарты эффективного взаимодействия между акционерами, топ-менеджментом и сотрудниками, компания ввела должность корпоративного секретаря.

Привлеченные через IPO средства (почти \$1 млрд) около года лежали в банке, принося 7% годовых. Спустя полгода после IPO рыночная цена акции «КОМСТАР-ОТС» стала на 18% ниже цены размещения. В июле 2006 г. Семен Рабовский, возглавлявший «КОМСТАР» с ноября 2003 г., перешел на работу в компанию «Система Телеком» на должность заместителя генерального директора. Пост президента и генерального директора «КОМСТАР-ОТС» занял Эрик Франке, который до этого был первым вице-президентом МТС. В 1999 г. он выводил на Нью-Йоркскую фондовую биржу компанию Golden Telecom, и этот его опыт оказался востребован для разъяснения стратегии «КОМСТАР-ОТС» институциональным инвесторам. «Простаивавшие» деньги понадобились в декабре 2006 г. при покупке блокирующего пакета «Связьинвеста». Кроме того, чтобы полностью закрыть сделку с Леонардом Блаватником, в 2006 г. «КОМСТАР-ОТС» получил от банков ABN Amro и Morgan Stanley кредит на \$675 млн.

Потребители — 30%

Телефон. До 2007 г. на услуги местной телефонной связи существовал единственный тариф. Это ограничивало потребителей в праве выбора, не позволяло учитывать потребности конкретного клиента. Введенная система трех тарифов в основном сняла эти недоразумения. Для МГТС главной задачей на многие годы вперед остается поддержание лояльности существующих клиентов, качественное обслуживание абонентов и активное внедрение новых услуг (ШПД, а затем и ТВ). Также приоритетными задачами

стало подключение новых домов к городской телефонной сети и полная ликвидация очереди на подключение телефона.

Интернет. Причиной быстрого роста рынка Интернет-подключений стала активная компьютеризация населения столицы. Уровень проникновения широкополосного доступа в Москве в конце 2006 г. достиг 26% от общего числа домохозяйств, хотя в целом по России этот показатель не превышал 3,5%. Это было существенно ниже уровня распространения высокоскоростного доступа в странах Центральной и Восточной Европы, таких, например, как Венгрия (16,7%) и Польша (16,7%). В конце 2005 г. Москва и Московская область в сумме составляли 71% всего российского рынка широкополосного доступа. Доля «КОМСТАР-Директ» на столичном рынке составляла 38,3% (на конец 2006 г.).

В 2006 г. «КОМСТАР-Директ» изменил подход к маркетингу. От массовой телевизионной и наружной рекламы компания перешла к адресной коммуникации. Примером может служить рекламная кампания, нацеленная на клиентов МГТС, включающая почтовые рассылки, лотереи и розыгрыши призов. Уникальная сегментация абонентской базы МГТС позволила «КОМСТАР-Директ» получать рекламный отклик на прямую рассылку в 7—8 раз чаще, чем в среднем по рынку. Выделив из числа абонентов МГТС клиентов, пользующихся dial-up-доступом в Интернет, «КОМСТАР-Директ» начал рекламную кампанию, направленную на стимулирование их перехода на широкополосный доступ с бесплатным предоставлением абонентам ADSL-модемов. Кроме того, было налажено сотрудничество с российскими сборщиками ПК, такими, например, как компания IRBIS. Совместная рекламная кампания была ориентирована на расширение клиентской базы за счет пользователей, впервые приобретающих компьютер. Столичные покупатели компьютеров со стикером «СТРИМ» получали 10%-ную скидку на годовую подписку на пакет услуг широкополосного доступа в Интернет от «КОМСТАР-Директ».

В начале 2007 г. «КОМСТАР-Директ» провел совместную рекламную кампанию с МТС, в ходе которой все московские клиенты мобильного оператора могли получить 15%-ти скидку на абонентскую плату за пакет «СТРИМ» сроком на 3 месяца, а также получить бесплатные ADSL-модемы. В целях повышения лояльности потребителей к услугам широкополосного доступа компания отменила плату за повторное подключение — теперь абонент имел возможность в течение двух месяцев восстановить подключение бесплатно. Чтобы мотивировать потребителей пользоваться более скоростным Интернетом, была введена в действие программа «Повысь свою скорость!». По истечении трех месяцев абонентского контракта абоненты получали повышение скорости соединения до следующей пороговой величины.

Пользователям Интернет-канала стали доступны многочисленные дополнительные сервисы, впоследствии интегрированные в рамках единого мультимедийного портала СТРИМ24 (www.stream24.ru): информационно-развлекательный игровой портал «СТРИМ.Арена», хранение и печать фотографий «СТРИМ.Фото», Интернет-магазины цифровой дистрибуции компьютерных игр («СТРИМ.Games»), легальных музыкальных композиций («СТРИМ.Music»), а в 2009 г. — электронных книг, кино и архивных телепрограмм (СТРИМ.Книги и СТРИМ.Кино).

Телевидение. С целью стимулировать переход к комплексным услугам «КОМСТАР-ОТС» предложил абонентам пакеты Double Play (ШПД + ТВ): Интернет со скоростью 1 Мбит/с и 54 телеканала. Подписчикам стали доступны 100 ведущих российских и иностранных телеканалов, включая 17 российских эфирных телеканалов в цифровом качестве.

В сентябре 2006 г. для подписчиков интерактивного телевидения была запущена уникальная на российском рынке услуга «видео по запросу» (video on demand) — просмотр новинок кинопроката и классических кинолент из видеотеки компании, насчитывавшей к тому времени более 200 фильмов. Для пополнения видеотеки «КОМСТАР-Директ» заключил договоры на трансляцию фильмов с Sony Pictures, Buena Vista (Disney), Warner Browsers, Paramount Pictures, а также с крупнейшими российскими дистрибуторами кино. Просмотр фильма в сервисе «видео по запросу» ничем не отличается от просмотра на DVD: фильм можно перематывать и ставить на паузу. Стоимость заказа одного фильма на одни сутки, в зависимости от его категории, составляла от 38 до 50 руб.


Также компания начала предоставлять «Телевидение по запросу» (TV on demand) — очень популярный в Европе и Азии сервис, позволяющий зрителям интерактивного телевидения смотреть передачи «вчерашнего дня» (еще одно название этого сервиса — «Time Shift TV» или «телевидение отложенного времени»). На сервере компании записываются все передачи эфирных каналов, и зритель может заказывать их просмотр в течение следующих суток точно так же, как в сервисе «видео по запросу». Так что пропущенная серия сериала или футбольного матча уже не была трагедией: ее можно было посмотреть на следующий день в любое удобное время.

На 31 марта 2007 г. абонентская база «КОМСТАР-Директ» в Москве насчитывала 398 тыс. клиентов, подключенных по технологии ADSL и 89 тыс. — по коммутируемому доступу, а также более 100 тыс. подписчиков интерактивного цифрового телевидения. 16 апреля 2007 г. к сети был подключен 400-тысячный абонент широкополосного доступа в Интернет.

Что же касается корпоративного сектора, то компания обеспечивала связью более 30 тыс. корпоративных клиентов. Среди них были и органы власти. «КОМСТАР-ОТС» обеспечивал полный комплекс услуг связи для Совещания министров иностранных дел стран «Большой восьмерки» (G-8) в Москве, которое проводилось накануне исторического Саммита глав государств «Большой восьмерки» в Санкт-Петербурге, выступал в качестве подрядчика по целому ряду государственных контрактов.

Сотрудники — 20%

В это же время МГТС начала реализовывать стратегию клиентоориентированности, успех которой напрямую зависит от сотрудников компании. В первую очередь в 2006 г. МГТС активно начала внедрять принципы универсальности обслуживания абонентов, открыв Единый контактный центр (ЕКЦ). Позволив по номеру (495) 636-0636, абонент может получить любую справочную информацию о работе МГТС, вызвать мастера, подключить дополнительные сервисы, заказать детализацию счета, узнать о наличии задолженности и т.к. Звонок на номер ЕКЦ бесплатный. В 2006 г. число сотрудников ЕКЦ было увеличено почти вдвое, а среднее время ожидания сокращено с 7 минут до нескольких секунд. Сегодня абонентов обслуживает более 300 сотрудников, причем в моменты пиковой нагрузки их число увеличивается. В частности, дополнительный персонал привлекался в феврале—апреле 2007 г., когда было объявлено о введе-



В 2006 Г. МГТС НАЧАЛА
РЕАЛИЗОВЫВАТЬ СТРАТЕГИЮ
КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТИ,
УСПЕХ КОТОРОЙ НАПРЯМУЮ
ЗАВИСИТ ОТ СОТРУДНИКОВ
КОМПАНИИ

нии новой системы оплаты местных телефонных разговоров и выставлены первые счета в соответствии с тарифными планами. ЕКЦ позволил должным образом организовать обслуживание клиентов при введении трех тарифных планов. Позднее МГТС создала для ЕКЦ механизм оперативного регулирования потоков звонков на основе решения IVR (Interactive Voice Response) с помощью тонового набора. Этот механизм разгрузил сотрудников и оптимизировал обращения абонентов, выделяя специальные каналы коммуникации по отдельным видам обслуживания, например, для того, чтобы оставить заявку на ремонт телефонной линии, подключить услугу доступа в Интернет и т.п. Кроме того, в конце каждого календарного месяца ресурсы ЕКЦ задействует и «КОМСТАР-Директ» для информирования клиентов о состоянии счетов.

Помимо ЕКЦ, для оперативного обслуживания клиентов на сайте МГТС (www.mgts.ru) был открыт «личный кабинет» абонента, который позволил абонентам оперативно отслеживать состояние счета и свою разговорную активность. Его открытие существенно снизило нагрузку на call-центр.

В декабре 2006 г. «КОМСТАР-ОТС» открыл первый Территориальный центр клиентского обслуживания (ТЦКО) в Москве. Таким образом была реализована на практике концепция «все услуги из одного окна», явившаяся продолжением интеграционных процессов компании. Она предусматривала создание как минимум семи централизованных точек продаж услуг МГТС и «КОМСТАР-Директ», а также сервисного обслуживания клиентов. В 2007 г. МГТС внедрила систему Единого абонентского зала, позволяющую клиенту получить все услуги МГТС в любом из 23 залов абонентского обслуживания, независимо от места жительства.

Кроме того, с июля 2007 г. компания активно реализует программу «Телефонный мастер», в рамках которой проводится переобучение телефонных мастеров МГТС. После переобучения они становятся персональными консультантами абонентов по всем видам услуг проводной связи, в том числе доступу в Интернет.

В 2006 г. компания сократила время подключения абонентов широкополосного доступа к Интернету с 10 до 3—5 дней, а с 2007 г. вышла на показатели подключения нового абонента за одни сутки.

Прочие – 10%

К прочим аудиториям можно отнести федеральные и региональные органы власти, которые определяли тарифы для МГТС. Также на компанию влияли действия Правительства РФ и министерств, определяющих планы приватизации «Связьинвеста».

Кроме того, для «КОМСТАР-ОТС», как и для любого оператора связи, важной аудиторией являются поставщики оборудования. Централизованная система закупок Группы компаний «КОМСТАР-ОТС» четко регламентирована действующим законодательством РФ и внутрикорпоративными документами и процедурами. Выбор поставщиков происходит на конкурсной основе. Основными инструментами в организации закупочной деятельности в компании стали ERP-система Oracle E-Business Suite, внедрение которой началось в 2005 г., а также электронные торги, на которые стала выноситься вся номенклатура товаров общехозяйственного назначения и услуги. Закупки стоимостью свыше 3 млн руб. рассматривала Комиссия по выбору контрагентов при Правлении компании. Рассмотрение закупочных сделок объемом свыше \$1 млн вошло в компетенцию Комитета по закупкам и тендерам при Совете директоров.

ФАЗА РОСТА КОМПАНИИ «КОМСТАР-ОТС» (2007 – настоящий момент)

ОСОБЕННОСТИ ФАЗЫ

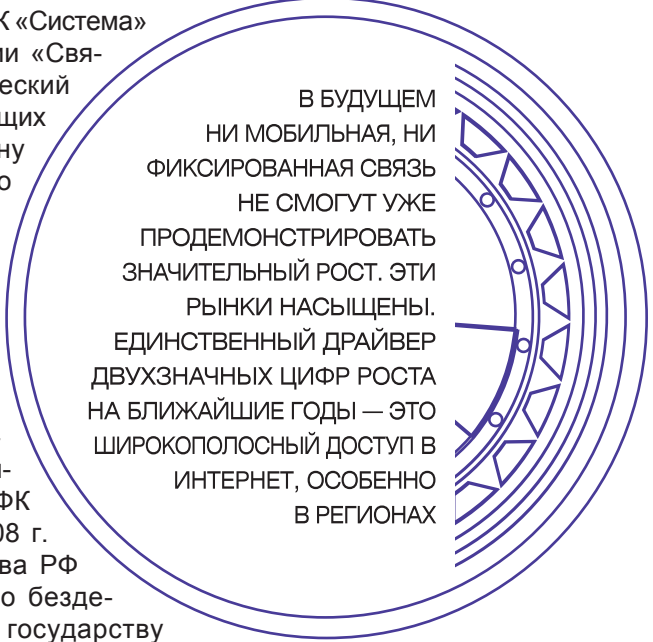
В эту фазу компания вошла, ориентируясь на развитие новых услуг, региональный рост и рассчитывая на скорую приватизацию «Связьинвеста». В июле 2007 г. в «КОМСТАР-ОТС» сменилось руководство (президентом Группы компаний «КОМСТАР-ОТС» стал Сергей Приданцев, ранее занимавший должность генерального директора ОАО «ЦентрТелеком», одной из МРК. — Прим. ред.). Обновленная команда топ-менеджеров приступила к разработке пятилетнего стратегического плана развития, включающего интеграцию активов и агрессивное развитие на телекоммуникационном рынке.

Основная задача, которая была поставлена на период до 2011 г., — завоевание доли на рынке путем объединения самых востребованных коммуникационных услуг. «КОМСТАР-ОТС» должен был стать ведущим интегрированным оператором российского рынка телекоммуникаций. Первым шагом было определение тех направлений, которые стали бы залогом стабильного и долгосрочного лидерства «КОМСТАР-ОТС» на рынке. Эта стратегия получила название «5 углов атаки». «Углы атаки» были определены следующие: широкополосный доступ, регионы, МГТС, структура и «Связьинвест». По каждому направлению была разработана четкая, тщательно детализированная функциональная стратегия, развивающая основы, заложенные в 2006 г. и начале 2007 г.

Согласно этим планам, к 2011 г. «КОМСТАР-ОТС» должен стать абсолютным лидером в Москве с долей свыше 50% на рынках широкополосного доступа в Интернет и фиксированной связи. «КОМСТАР-ОТС» также должен стать ведущим провайдером услуг фиксированной связи в регионах России, обеспечивая корпоративных абонентов полным пакетом телекоммуникационных услуг, включающим местную и дальнюю связь, виртуальные частные сети (VPN) и другие современные решения, а физических лиц — услугами Triple-Play. В планах к 2011 г. выручка от деятельности региональных компаний Группы должна составить не менее 30% от оборота «КОМСТАР-ОТС» (в начале 2007 г. — 3,5%).

2007 и 2008 годы прошли в обсуждении между АФК «Система» и Правительством РФ перспектив приватизации «Связьинвеста». Но вмешался мировой экономический кризис. Правительство решило, что при падающих котировках оно не получит справедливую цену за «Связьинвест», и окончательно отменило его приватизацию. В 2009 г. началась реорганизация «Связьинвеста» на базе «Ростелекома» путем создания единой компании через присоединение МРК. Также внутри «Связьинвеста» планируется создание четвертого национального оператора мобильной связи.

Поняв, что региональное развитие «КОМСТАР-ОТС» будет происходить без активов «Связьинвеста», Председатель Совета директоров АФК «Система» Владимир Евтушенков в конце 2008 г. направил на имя Председателя Правительства РФ Владимира Путина письмо с предложением о бездежном обмене: «КОМСТАР-ОТС» передаст государству



В БУДУЩЕМ
НИ МОБИЛЬНАЯ, НИ
ФИКСИРОВАННАЯ СВЯЗЬ
НЕ СМОГУТ УЖЕ
ПРОДЕМОНСТРИРОВАТЬ
ЗНАЧИТЕЛЬНЫЙ РОСТ. ЭТИ
РЫНКИ НАСЫЩЕНЫ.
ЕДИНСТВЕННЫЙ ДРАЙВЕР
ДВУХЗНАЧНЫХ ЦИФР РОСТА
НА БЛИЖАЙШИЕ ГОДЫ — ЭТО
ШИРОКОПОЛОСНЫЙ ДОСТУП В
ИНТЕРНЕТ, ОСОБЕННО
В РЕГИОНАХ

блокирующий пакет «Связьинвеста» и долг «КОМСТАР-ОТС» перед «Сбербанком» на сумму 26 млрд руб., который возьмет на себя «Внешэкономбанк». «Связьинвест» отдаст «КОМСТАР-ОТС» 23% акций МГТС, которые, находясь во владении другого акционера, многие годы не позволяли развивать МГТС на должном уровне. Чтобы выровнять эквиваленты обмена, АФК «Система» передаст «Ростелекому» 100% сотового оператора «Скай Линк», который может стать базой для создания четвертого федерального оператора сотовой связи. В сентябре 2009 г. министр связи и массовых коммуникаций РФ Игорь Щеголев заявил, что сделка по обмену активов холдинга «Связьинвест» между государством и АФК «Система» одобрена Правительством РФ. В 2010 г. обмен активов был завершен.

С точки зрения перспектив развития телекоммуникаций в России, ни мобильная, ни фиксированная связь не смогут уже продемонстрировать значительный рост. Эти рынки насыщены. Единственный драйвер двухзначных цифр роста на ближайшие годы — это широкополосный доступ в Интернет, особенно в регионах РФ. Понимая это, МТС сделал предложение АФК «Система» о покупке ее пакета в «КОМСТАР-ОТС» и в октябре 2009 г. приобрел 51% акций «КОМСТАР-ОТС» у АФК «Система» за \$1,32 млрд. АФК «Система» получила средства для развития активов в других отраслях, а МТС приобрел лидера на рынке ШПД.

Поставленная точка в приватизации «Связьинвеста» и присоединение компании к МТС определили стратегию регионального развития «КОМСТАР-ОТС». Она вошла в МТС как бизнес-единица, которая будет предлагать в регионах под брендом МТС услуги ШПД и цифрового телевидения. У МТС обширная программа развития сетей 3G. Но есть одна проблема: отсутствие свободного частотного диапазона, в котором заложенные в стандарте 3G высокие скорости передачи данных могут быть достигнуты на практике. Поэтому прокладка в регионах проводных сетей нового поколения с гарантированно высокой скоростью обмена данными может обеспечивать трансляцию цифрового телевидения и ШПД еще многие годы. Сплав проводных и беспроводных технологий обеспечит конвергенцию предложения ШПД от МТС. Дома потребители будут иметь возможность смотреть цифровое телевидение вплоть до HDTV и получить высокоскоростной доступ к любым ресурсам Сети (от видеоконференций до on-line-игр) через сети HFC и FTTB, а вне дома — быть мобильными и иметь постоянный доступ к почте и другим сервисам (повсеместно через GPRS/EDGE, в некоторых регионах через 3G). Осенью 2009 г. были озвучены планы Министерства связи и массовых коммуникаций РФ о федеральном развитии стандарта беспроводной сети WiMAX*. Если будет принято решение об участии в конкурсе на лицензию, то всем пригодится опыт «КОМСТАР-ОТС», приобретенный при строительстве сетей WiMAX в Москве и в Армении.

В результате сделки по обмену активов со «Связьинвестом» и получения полного контроля над МГТС «КОМСТАР-ОТС» сможет сконцентрироваться на развитии московской инфраструктуры и активном предложении конвергентных решений, предлагая потребителям под брендом МГТС в рамках единого счета мультислугу (от фиксированного телефона, ШПД и цифрового ТВ до решений «умного дома»).

* WiMAX (англ. Worldwide Interoperability for Microwave Access) — телекоммуникационная технология, разработанная с целью предоставления универсальной беспроводной связи на больших расстояниях для широкого спектра устройств (от рабочих станций и портативных компьютеров до мобильных телефонов). Основана на стандарте IEEE 802.16, который также называют Wireless MAN. Для соединения базовой станции с абонентской используется высокочастотный диапазон радиоволн от 1,5 ГГц до 11 ГГц. В идеальных условиях скорость обмена данными может достигать 70 Мбит/с, при этом не требуется обеспечения прямой видимости между базовой станцией и приемником. Но реальные скорости в России пока не превышают 1—5 Мбит/с.

Корпоративным клиентам МТС и «КОМСТАР-ОТС» будет предложено конвергентное решение: интеграция предложения мобильной и альтернативной фиксированной связи в тех регионах, где у «КОМСТАР-ОТС» есть соответствующая инфраструктура (Москва, ЮФО, Урал и т.д.).

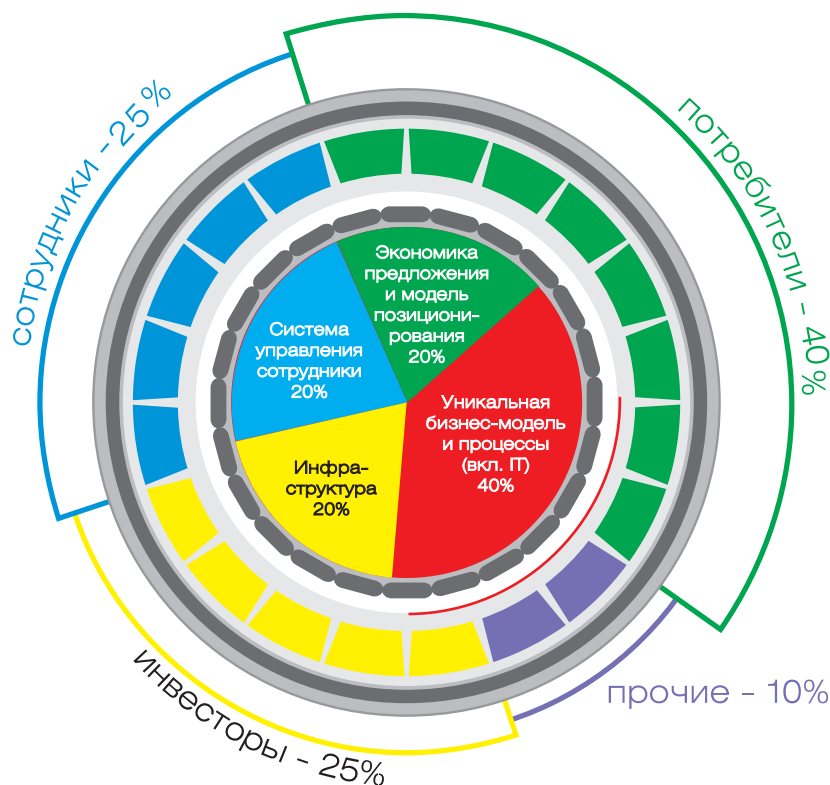


Рис. 7—2. «Генератор» в фазе роста компании «КОМСТАР-ОТС»

ЭЛЕМЕНТЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ НА СТАДИИ РОСТА

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

В 2007 г. новой управляющей командой была разработана стратегия «5 углов атаки», которая была нацелена на усиление конкурентных преимуществ бизнес-модели «КОМСТАР-ОТС».

Первый «угол атаки» — это широкополосный доступ в Интернет в Москве. Компания понимала, что ШПД и услуги на его основе являются основным фактором роста бизнеса компании. Московский рынок фиксированной связи, в 2007 г. составивший около \$5,4 млрд, является крупнейшим и наиболее конкурентным в России. Поэтому компания объединила ресурсную базу «КОМСТАР-ОТС» и МГТС для продаж и продвижения широкополосного доступа и модернизации «последней мили». Это открыло возможность в дальнейшем повышать скорости доступа и обеспечить базу для продажи дополнительных и пакетных услуг физическим лицам и корпоративным

клиентам. В Москве проникновение ШПД выросло с 29% в 2006 г. до примерно 49% в 2007 г. Конкуренция значительно усилилась, вследствие чего в 2007 г. «КОМСТАР-ОТС» и МГТС пришлось бороться с размыванием рыночной доли. Переломный момент настал в четвертом квартале, когда группа остановила снижение доли рынка и подняла ее с 29% в сентябре 2007 г. до 34% в конце года. За 2007 г. число абонентов ШПД у компании увеличилось на 81% — до 695 тыс.; из них 651 тыс. — это абоненты жилого сектора. К маю 2009 г. у «КОМСТАР-ОТС» было уже 791 тыс. абонентов в Москве. К 2011 г. планируется занять не менее 50% московского рынка. «Угол атаки» на столичный рынок ШПД базировался на трех элементах. Во-первых, на использовании марки МГТС и возможностей служб технической поддержки МГТС для продажи услуг ШПД абонентам МГТС. Во-вторых, на введении тарифов с кредитной формой оплаты и единым счетом за все услуги. В-третьих, на модернизации «последней мили» уникальной по охвату телефонной сети МГТС под требования широкополосного доступа.

Развитие в регионах — второй «угол атаки». Вне зависимости от планов по приватизации «Связьинвеста» компания активно воплощала в жизнь стратегию расширения регионального присутствия путем покупок и консолидации дочерних предприятий. Региональный бизнес рассматривался как один из основных источников роста на ближайшие годы: к 2011 г. доля регионального бизнеса в структуре выручки «КОМСТАР-ОТС» должна составить 30%. Здесь главный приоритет — расширение присутствия на рынке в уже освоенных регионах. На начало 2007 г. дочерние компании работали в Подмоскowie, Санкт-Петербурге, Краснодаре, Саратове, Самаре, Тюмени, Ханты-Мансийском и Ямало-Ненецком автономных округах. Подход «КОМСТАР-ОТС» заключался в приобретении успешных местных операторов, занимающих лидирующие позиции на телекоммуникационном рынке своего региона. Удачным примером такой стратегии стало приобретение в четвертом квартале 2007 г. ООО «Цифровые телефонные сети — Юг» (ЦТС), крупнейшего альтернативного оператора юга России. ЦТС — ростовская компания, ее позиции также сильны и в Краснодаре. ООО «ЦТС» стало базой для развития нового Южного филиала ОАО «КОМСТАР-ОТС».

В начале 2008 г. был приобретен «Сочителекомсервис» (г. Сочи — место проведения Зимней Олимпиады–2014). Приобретение «Регионального технического центра» (РТЦ) в Ханты-Мансийском автономном округе дало толчок развитию бизнеса в регионе в тандеме с работающей там дочерней компанией «Тюменнефтегазсвязь». А летом 2008 г. «КОМСТАР-ОТС» приобрел 100%-ную долю в «Уральской телефонной компании» — лидирующем альтернативном провайдере услуг связи в Екатеринбурге и Свердловской области. Потом последовала крупная сделка по покупке рязанской компании «Интерлинк», что усилило присутствие Группы в Центральном федеральном округе.

Связующим звеном первого и второго «углов атаки» стало приобретение в начале 2009 г. у АФК «Система» оператора платного телевидения и ШПД «СТРИМ-ТВ». Эта сделка стала важным поворотным моментом — «КОМСТАР» превратился в самого крупного оператора услуг ШПД в России, вышел на национальный уровень, перестав быть преимущественно московской компанией. В середине 2009 г. у «КОМСТАР-ОТС» было более 3,8 млн зрителей платного ТВ и 1,12 млн пользователей ШПД. У ближайшего конкурента «ВымпелКом» (включая активы Golden Telecom) было 0,88 млн пользователей проводного ШПД*.

В целом проникновение ШПД в России оценивается в пределах от 10% до 15%, однако рост происходит в основном в крупных городах и в региональных центрах. Поэтому приоритетными для «КОМСТАР» являются города с населением от 100 тыс. чел. В последние годы реальные темпы роста проникновения ШПД превышали прогнозные.

Residential Broadband: Russia, June 2009 ACM-consulting

К концу 2009 г. «КОМСТАР-ОТС», кроме Москвы и Московской области, присутствовала в 69 российских городах, общая численность населения которых превышает 30 млн человек. Это области с относительно низким уровнем проникновения услуг доступа в Интернет (между 20% и 25%). Из-за кризиса ожидалось ужесточение конкурентной среды ввиду сокращения расходов потребителей, однако, несмотря на это, на региональном рынке ШПД продемонстрировал рост.

Третий «угол атаки» — повышение эффективности МГТС. МГТС приносит компании «КОМСТАР-ОТС» около 2/3 выручки и является генератором стабильного денежного потока. Перестройка бизнес-процессов, аутсорсинг, сведение функций управления в МГТС к трем основным (финансы, технологии и продажи), повышение производительности труда и технологической эффективности (например, продолжающаяся цифровизация сети, достигшая в 2008 г. 64%) — все это способствовало дальнейшей оптимизации работы компании и повышению производительности труда. В идеале МГТС хочет к моменту завершения проекта цифровизации (2012 г.) довести приходящееся на одного сотрудника число абонентских линий до 900. В 2007 г. это число соответствовало 290. Тогда в компании работало около 15 600 человек. Их число должно снизиться на две трети.

Четвертый «угол атаки» — «Структура» — подразумевал упрощение юридической и организационной структуры и перестройку бизнес-процессов по всей группе компаний «КОМСТАР». Был активизирован процесс трансформации дочерних компаний в филиалы, что значительно упростило процессы финансирования и управления их операционной деятельностью. Во всех региональных компаниях были внедрены централизованные механизмы инвестирования и закупок, чтобы бизнес в регионах функционировал как часть общей интегрированной системы. Консолидация на уровне группы необходимой бэк-офисной деятельности, такой, как бухгалтерия, юридическая поддержка и управление персоналом, снизила затраты, позволив обеспечить единство рабочих процедур, и сократила управленческую цепочку. Прочая неосновная деятельность была выведена в аутсорсинг, что принесло значительную экономию. Кадровая политика, включая критерии оценки показателей эффективности и программы мотивации, также были унифицированы. Новая организационная структура повысила прозрачность и эффективность деятельности «КОМСТАР-ОТС». В середине 2007 г. были созданы Правление и профильные комитеты, отвечающие за ключевые направления (в частности, тарифную политику, технологии, инвестиции) для всех операционных компаний. За несколько последних месяцев 2007 г. бывший Корпоративный центр был интегрирован в «КОМСТАР-ОТС», который превратился из холдинговой компании в операционную.

Весной 2008 г. была завершена реорганизация ЗАО «Голден Лайн», одного из крупнейших в Москве альтернативных операторов выделенных цифровых каналов связи «точка-точка», в форме полного присоединения к ОАО «КОМСТАР-ОТС».

Необходимость сохранения МГТС в качестве отдельного юридического лица продиктована ее положением естественной монополии в Москве. При этом возросшая степень кооперации между МГТС и «КОМСТАР-Директ» существенно повысила качество сервисной поддержки абонентов и открыла новые возможности для внедрения новых услуг. В конце 2008 г. «КОМСТАР-ОТС» завершил консолидацию ЗАО «КОМСТАР-Директ». Основная часть активов «КОМСТАР-Директ», необходимая для оказания мультимедийных услуг (широкополосный доступ в Интернет и платное ТВ), а также вся абонентская база полностью перешли к «КОМСТАР-ОТС», что ознаменовало завершение одного из основных этапов интеграции бизнеса на «материнском» столичном рынке.

Еще в 2005 г. в московском офисе «КОМСТАР-ОТС» началось внедрение ERP-системы на базе Oracle E-Business Suite. В 2005—2006 гг. были проведены работы по автоматизации процесса согласования договоров, организации закупок, осуществления платежей и других казначейских операций. С осени 2006 г. начался следующий

этап, в рамках которого были автоматизированы процессы финансового, налогового и бухгалтерского учета, проведена замена морально устаревших разрозненных систем, реализовано ведение унифицированных данных бухгалтерского и управленческого учета в централизованной системе. В 2008 г. проект был завершен. Он стал одним из крупнейших в России. В 2009 г., после полной интеграции «КОМСТАР-Директ» (о чем будет сказано немного ниже), ERP-система охватила также и структуры «КОМСТАР-Директ», которые стали функциональными подразделениями объединенной компании. Общий объем инвестиций в проект, включая услуги, лицензии, обучение, поддержку и оборудование, составил около 298 млн руб. Пользователи системы работают в едином информационном пространстве, исключая дублирование ввода данных и обеспечивая сквозной контроль на всех этапах учета и подготовки отчетности. Сегодня в составе системы работают модули «Закупки», «Кредиторы», «Управление складами», «Казначейство», «Проекты», «Активы», «Главная книга», «Финансовая консолидация».

Важной частью региональной стратегии Группы была унификация бизнес-процессов во всех региональных компаниях: были внедрены централизованные механизмы инвестирования и закупок, чтобы бизнес в регионах функционировал как часть общей интегрированной системы.

Наконец, последним, *пятым «углом атаки»* было эффективное управление блокирующими пакетом «Связьинвеста», приобретенным в 2006 г.

Инфраструктура предоставления услуги (hardware) — 20%

В конце 2007 г. «КОМСТАР-ОТС», помимо цифровизации МГТС, запустил ряд стратегических проектов по развитию инфраструктуры собственной сети. Приоритетом стала выборочная модернизация «последней мили» в Москве по технологии FTTC («Fiber to the Curb», «оптоволоконно до распределительного шкафа»). Проект стоимостью около \$100 млн дал возможность повысить скорость обмена данными для 80% абонентов ADSL-доступа. Он обеспечил им возможность подключения высокоскоростного Интернета (до 24 Мб/с), а также новых дополнительных услуг, в первую очередь телевидения высокой четкости (HDTV*). Ключевые составляющие модернизации — это продление оптоволоконных линий до распределительных шкафов, перенос мультимплексов DSL-доступа (DSLAM) ближе к точкам концентрации абонентов, а также выборочное продление оптоволоконных каналов непосредственно до жилых домов — в особенности в многоквартирных домах и микрорайонах с потенциалом концентрации трафика или крупной действующей абонентской базой. Проект также предусматривает переход на современную технологию ADSL2+ и внедрение более эффективного алгоритма сжатия видеосигнала MPEG-4.

В 2009 г. в Москве началось внедрение (в тестовом режиме) инновационной архитектуры сети IMS (IP Multimedia Subsystem). Используя технологию IMS, можно отказаться от такого привычного элемента сети связи, как автоматическая телефонная станция. В каждой квартире, подключенной по технологии IMS, появится возможность установить специальное устройство, абонентский шлюз, через которое можно получить доступ и к проводному Интернету, и к беспроводному (по технологии Wi-Fi), а также к целому набору услуг на базе IP. Шлюз подключается к обычной телефонной розетке и к электропитанию. Установка такого шлюза намного упрощает продажу услуг. Абоненту не надо ни писать заявления, ни вызывать мастера. Фактически услуги уже присутствуют в квартире, ими можно пользоваться сразу. В частности, базовая

* High-definition television (HDTV), или «телевидение высокой четкости». Разница между видео в стандарте HDTV и обычным DVD или сигналом с обычного телевизора в разрешении, четкости (количестве строк по горизонтали и вертикали) и в соотношении длины сторон экрана. Чем выше разрешение фильма, тем больше детализация и зрелищность происходящих событий, тем больше впечатляет просмотр такого фильма.

модель абонентского шлюза IMS включает порты для подключения IP-телевидения, IP-телефонии, обычного аналогового телефона, широкополосного доступа в Интернет и модуль Wi-Fi. Технология IMS открывает возможности для реальной конвергенции услуг. Ее внедрение позволит обеспечить рост абонентской базы ШПД в массовом сегменте, более эффективно и быстро предоставлять абонентам фактически любые мультимедийные и телекоммуникационные услуги в премиальном сегменте, а также выполнять цифровизацию МГТС на оптимальных экономических условиях.

Строительство городской сети и ввод в мае 2009 г. в коммерческую эксплуатацию услуги беспроводного широкополосного доступа по технологии «мобильного WiMAX» в Москве в конце 2008 г. стало логическим продолжением развития сервисов проводного ШПД. Если в 2000—2005 гг. в домах были в основном стационарные компьютеры, сегодня все больше пользователей работают на ноутбуках (цены на которые стали доступней) и нуждаются в беспроводном подключении даже в помещении. В рамках проекта на первом этапе было построено более 170 базовых станций «мобильного WiMAX» в Москве. Общие затраты на проект в 2008 г. составили \$20 млн «КОМСТАР-ОТС» также подал заявки на частоты для внедрения этой технологии в ближайшем Подмосковье. В 2010 г. планируется расширение столичной WiMAX-сети за счет установки еще 100 базовых станций. В середине 2008 г. в присутствии президентов России и Армении Дмитрия Медведева и Сержа Саргсяна была запущена национальная сеть WiMAX в Армении. В сентябре 2008 г. «КОМСТАР-ОТС» был удостоен международной премии Global Telecoms Business Innovation Awards в номинации WiMAX Network Innovation за разработку и развертывание своей мобильной WiMAX-сети.

Идеология «бесшовного» пространства привела к запуску оригинального проекта «КОМСТАР FON», позволяющего быстро развернуть сеть Wi-Fi практически при нулевых капитальных затратах. Принцип работы прост: подключив маршрутизатор и зарегистрировавшись, абонент создает свое представительство в сети FON — персональную активную точку Wi-Fi. При этом абонент позволяет другим участникам Всемирной сети FON работать через свою точку, а взамен получает возможность бесплатного доступа к другим персональным точкам Wi-Fi всех пользователей сети FON. А таких точек во всем мире уже больше 500 тыс.

Еще одним направлением технологического развития «КОМСТАР-ОТС» стало создание инфраструктуры, позволяющей предлагать пакет услуг в полном объеме во всех точках присутствия. Для этого в 2008 г. «КОМСТАР-ОТС» построил собственную систему междугородной и международной связи, включающую узлы коммутации во всех семи федеральных округах страны. Дальновидное решение компании о строительстве собственной сети дальней связи было окончательно принято и одобрено АФК «Система» после продажи доли АФК в компании «Межрегиональный Транзит-Телеком» (МТТ). Эта компания раньше «отвечала» в группе «Система Телеком» за МГ/МН-связь и в 2009 г. была продана компании «Синтерра».

Таким образом, «КОМСТАР-ОТС» «окружил» абонента набором коммуникационных услуг, недоступным ни одному из конкурентов. Дома абонент получал местную, междугородную и международную связь, безлимитный высокоскоростной доступ в Интернет по фиксированному каналу, беспроводное Wi-Fi-соединение для переносного компьютера и цифровое телевидение; за пределами дома к его услугам были мобильный Интернет через WiMAX для ноутбука, а также Wi-Fi-сеть FON. В партнерстве с МТС у компании появятся еще два предложения — мобильная связь с возможностью роуминга и мобильный Интернет по технологиям GPRS/EDGE (и 3G там, где сети мобильной связи третьего поколения уже работают). Их можно успешно комбинировать с имеющимися в арсенале «КОМСТАР» технологиями беспроводного доступа, расширяя возможности «бесшовного» пространства коммуникаций.

В России 11 городов-миллионников и более 150 городов с населением свыше 100 тыс. человек. Именно они станут локомотивами роста регионального рынка ШПД. Обладание магистральными каналами связи с Москвой, через которую проходит весь интернет-трафик, является первым принципом регионального развития, эффективное и экономичное внедрение FTTx, HFC, WiMAX и беспроводных технологий в качестве решений «последней мили» — вторым.

Это касается также и Подмосковья. Несмотря на близость Московской области к насыщенному рынку столицы, уровень проникновения базовых услуг в область сравнительно низок. Поэтому с прицелом на выход за административные границы мегаполиса были приобретены и присоединены к «КОМСТАР-ОТС» отдельные альтернативные операторы, на базе которых создан Московский областной филиал. В 2007—2009 гг. он вел интенсивное строительство собственной сети, охватывающей крупнейшие города ближайшего Подмосковья и связанной с московским телекоммуникационным ядром «КОМСТАР». Эта сеть обеспечивает выход на рынок услуг связи для частных и корпоративных пользователей в непосредственной близости от столицы. Уже сегодня в Подмосковье «тиражирован» сервис IP-телевидения, в некоторых городах области предоставляются услуги беспроводного широкополосного доступа.

Мировой финансовый кризис заставил «КОМСТАР-ОТС» продлить сроки реализации проектов и сократить абсолютную величину капитальных вложений. В 2008 г. они сократились приблизительно на \$100 млн против первоначально предусмотренного бюджетом уровня в \$460 млн. В 2009 г. объемы капиталовложений держались на уровне 6% от доходов. Эти средства ассигнованы на капитальные вложения в развитие существующих сетей связи и выборочные проекты регионального развития. Например, запуск услуг ШПД в Твери, Калуге, Балаково и Тамбове, развертывание сети цифрового телевидения в Иваново. Несмотря на сокращение инвестиционных программ, «КОМСТАР-ОТС» продемонстрировал впечатляющие результаты работы: двукратный рост выручки за II квартал 2009 г., рост показателя OIBDA на 25% по сравнению со II кварталом предыдущего года. Компания показала самую высокую «маржинальность» бизнеса в отрасли. Это позволило поставить вопрос о пересмотре прогноза по инвестициям в сторону увеличения.

В условиях кризиса компания стала добиваться и более высокой отдачи от существующих сетей в Москве, где она установила уже более 1,5 млн портов ADSL 2+ и имеет возможность как минимум половину из них использовать для подключения новых абонентов уже сегодня.

После завершения сделки по приобретению «СТРИМ-ТВ» компания планировала провести за год полную модернизацию сетей региональных операторов, входящих в «СТРИМ-ТВ» (инвестировав в это около \$60 млн). При изучении этих сетей выяснилось, что из охваченных кабельным телевидением «СТРИМ-ТВ» 3,9 млн домохозяйств 2,3 млн имеют техническую возможность подключиться и к услуге ШПД. Причем 1,2 млн вообще не нуждаются пока в модернизации. В то же время, к середине 2009 г. эти услуги были проданы только в 324 тыс. домохозяйств. Иными словами, есть еще почти 900 тыс. домохозяйств в регионах, которым можно уже сейчас продавать, помимо цифрового телевидения, дополнительные услуги на уже существующей инфраструктуре.

Специально для развития инновационной деятельности в начале 2008 г. в «КОМСТАР-ОТС» был создан регулярно действующий совещательный коллегиальный орган — Научно-технический совет. В него входят представители «КОМСТАР-ОТС», МГТС, «КОМСТАР-Директ» и АФК «Система». При необходимости для обсуждения специальных вопросов, в том числе для выработки эффективных технических реше-

ний социально значимых и государственных задач в сфере инфокоммуникаций, на заседания Совета приглашаются специалисты ЦНИИС, ЛОНИИС, НИИР и других отраслевых научно-технических и проектно-конструкторских организаций.

МГТС, являясь неотъемлемой частью общегородской инфраструктуры, учитывает в технической политике и социальные составляющие. В частности, компания расширяет сеть универсальных таксофонов для людей с ограниченными возможностями. Эти таксофоны снабжены электрическим лифтом, позволяющим установить телефонный аппарат на нужной высоте. Подобные средства нужны в учреждениях социальной защиты населения, социальной помощи семье и детям, пансионатах ветеранов войны и труда, детдомах и интернатах. МГТС уже установила и подключила 555 таких таксофонов в районных отделениях Департамента социальной защиты населения Москвы. Услуги связи через эти таксофоны МГТС предоставляет бесплатно.

Экономика предложения

и модель позиционирования (marketing & economics) — 20%

Так как региональное развитие массового сегмента бизнеса «КОМСТАР-ОТС» в этот период зависело от приватизации «Связьинвеста», в ожидании решения о приватизации компания уделяла особое внимание проектам, направленным на укрепление позиций на традиционных рынках и совершенствование инфраструктуры ШПД в Москве.

До 2007 г. ШПД предлагался в Москве исключительно под брендом «СТРИМ», унаследованным от компании «МТУ-Интел», традиционно работавшей с массовым рынком Интернет-доступа и после приобретения «КОМСТАРом» переименованной в «КОМСТАР-Директ». Но интеграция технической инфраструктуры позволила запустить предложение по услугам ШПД и под брендом МГТС. В сентябре 2007 г. «КОМСТАР-ОТС» приступил к реализации обновленной стратегии продвижения услуг широкополосного доступа, призванной максимально расширить абонентскую базу за счет совместных технологических и маркетинговых возможностей обеих дочерних компаний.

Для людей с невысоким доходом была проведена маркетинговая акция «Дом цифрового комфорта». Впервые москвичам предлагалось подключиться к быстрому Интернету на уникальных для рынка ШПД кредитных условиях. Однако кредитные условия были естественны и привычны для миллионов абонентов МГТС! Базовый пакет предусматривал среднюю по рынку скорость доступа (до 3 Мбит/с) при минимальной стоимости и возможность увеличения скорости без замены оборудования. Дополнительное удобство давала возможность оплачивать услуги местной телефонной связи и доступа в Интернет по одному счету. К осени 2009 г. более 200 тыс. абонентов воспользовались предложением и подключились к услугам широкополосного доступа в Интернет от МГТС.

Бренд «СТРИМ» в Москве начал позиционироваться как премиальное предложение для продвинутых пользователей с большими возможностями. В свою очередь, цифровое телевидение вошло и в пакет МГТС, который, в отличие от «СТРИМ», позиционировался как массовая услуга. По итогам I полугодия 2009 г. МГТС имела уже 133 тыс. подписчиков на услуги цифрового ТВ.

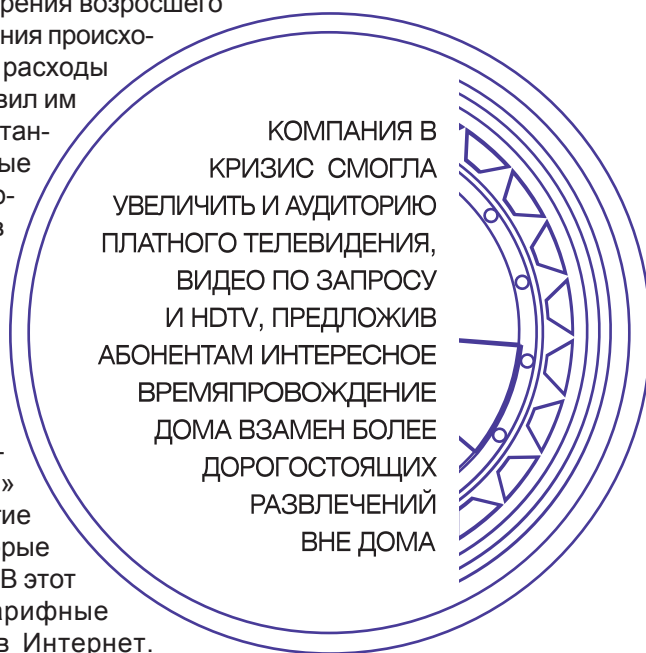
Эффективность стратегии ценовой диверсификации подтверждает и тот факт, что из 291 тыс. новых абонентов услуг широкополосного доступа в 2007 г. 198 тыс. подключились именно в IV квартале, когда «Дом цифрового комфорта» впервые открыл свои «двери». Среди них 97% выбрали тарифные планы со скоростями от 1 Мбит/с и выше. К концу 2009 г. общее число пользователей Интернет «КОМСТАР-Директ» и МГТС в Москве вплотную приблизилось к 800 тыс.

Прогнозируемый рост использования ноутбуков привел компанию к запуску в середине 2008 г. сети WiMAX в Москве. Согласно исследованию фирмы ITResearch, в начале 2009 г. в нашей стране насчитывалось 9,5 млн ноутбуков, или почти одна четверть от примерно 40 млн компьютеров, используемых в России. Беспроводной доступ через WiMAX всегда рассматривался компанией как дополнительная опция к домашним услугам «Triple Play» (ШПД + ТВ + телефон). Своевременное открытие сети WiMAX обеспечило абонентам «бесшовное» соединение за пределами дома и офиса и подтвердило курс «КОМСТАР-ОТС» на конвергенцию услуг. Сеть WiMAX была запущена под маркой «КОМСТАР» (самый «премиальный» бренд группы) и ориентирована на абонентов с доходами выше среднего уровня. В перспективе в это единое «бесшовное» пространство может быть интегрирована и мобильная связь 3G. Уже с 2010 г. на московском рынке появится нетбук «Колибри» со встроенными модулями WiFi, WiMAX и 3G.

Несмотря на кризис, компания смогла увеличить и аудиторию платного телевидения, видео по запросу и HDTV. Эти услуги обеспечили абонентам интересное времяпровождение дома взамен более дорогостоящих развлечений вне дома. Для пользователей услуг доступа в Интернет у компании, помимо безлимитных, были в запасе и более дешевые повременные тарифы. Часть абонентов перешла на них. Общий Интернет-трафик у компании увеличился: частично потому, что часть потребителей активно скачивали развлекательный контент, частично потому, что в первые месяцы кризиса Интернет стал одним из важнейших источников удовлетворения возросшего спроса на информацию и площадкой для обсуждения происходящего. Корпоративные клиенты пересмотрели расходы на командировки, но «КОМСТАР-ОТС» предоставил им взамен видеоконференц-связь и технологии дистанционной работы. Были реализованы и уникальные «антикризисные» решения, например подбор корпоративным клиентам более дешевых офисов среди многочисленных объектов, подключенных к сети «КОМСТАР», с переносом всех услуг связи на новое место.

Спустя полгода после острой фазы кризиса, с 1 марта 2009 г. тарифы на услуги местной связи с одобрения ФСТ были повышены в среднем на 8%. Одновременно «КОМСТАР-ОТС» повысил на 12% (в рублях) и тарифы на другие услуги (в том числе на те услуги МГТС, на которые не распространяется тарифное регулирование). В этот же момент были введены антикризисные тарифные планы на услуги широкополосного доступа в Интернет. Оттока абонентов не произошло. За первые три месяца 2009 г. примерно 5% пользователей «СТРИМ» из премиального сегмента мигрировали на «антикризисные» Интернет-тарифы МГТС все равно остались с «КОМСТАР-ОТС» и, что в этом случае наиболее важно, продолжают быть потенциальной аудиторией дополнительных услуг компании.

В 2008 г. компания завершила строительство собственной сети междугородной и международной связи и получила последние свободные двузначные коды доступа: 23 и 28. Все это позволило предоставить абонентам «КОМСТАР-ОТС» более привлекательные тарифы, чем у бывшего монополиста этого рынка «Ростелекома» и первого альтернативного МГ/МН-оператора МТТ. В короткий срок на сеть дальней связи «КОМСТАР-ОТС» были переведены все корпоративные клиенты, а миллионы



абонентов МГТС стали потенциальными пользователями МГ/МН-услуг от «КОМ-СТАР». По итогам первого полугодия 2009 г. объем МГ/МН-трафика на собственной сети «КОМСТАР-ОТС» вырос на 50% по сравнению с I кварталом 2009 г. и достиг 71,8 млн мин. Выручка от продаж услуг дальней связи составила за II квартал 2009 г. 339 млн руб.

В условиях быстрого приближения столичного рынка ШПД к фазе насыщения основная конкуренция между ведущими игроками из ценовой плоскости переместилась в область предложения дополнительных услуг и клиентского сервиса, а также в регионы, где уровень проникновения услуг пока не так велик. С учетом новых задач 2009 год был объявлен в компании «Годом качества». Началась программа «КОМСТАР — КЛИЕНТ — КАЧЕСТВО» — комплексная целевая программа по внедрению единых стандартов качества предоставления услуг и обслуживания абонентов в Москве и регионах присутствия. Бизнес-процессы обслуживания абонентов и продажи услуг были полностью пересмотрены. Главной целью стало повышение уровня удовлетворенности клиента и, следовательно, его лояльности к оператору. Конкретными мерами стали совершенствование дистанционных форм и каналов обслуживания (сайт, личный кабинет, call-центр и т.п.), система мониторинга сети до порта абонента («24x7x365»), внедрение единых нормативов качества (время обработки сигнала от абонента, время реагирования на запрос и т.д.). Этот процесс коснулся и корпоративного сегмента: «КОМСТАР» первым из российских телекоммуникационных операторов предложил своим корпоративным клиентам возможность заключить соглашение о гарантированном уровне качества услуг (SLA) и внедрил единую систему мониторинга и контроля.

Система управления персоналом (HR) — 20%

В конце 2007 г. в компании принята простая и последовательная система компенсации и мотивации сотрудников во всех структурных единицах, базирующаяся на индивидуальных ключевых показателях эффективности (KPI).

Многолетний проект по цифровизации МГТС привел к тому, что количество сотрудников компании уменьшилось с начала 2007 г. по начало 2009 г. с 15 600 до 10 400 человек. Это были плановые сокращения, о которых сотрудники знали заранее и могли за несколько месяцев до ухода из компании начать поиск новой работы. На конец 2008 г. на одного сотрудника МГТС приходилось уже 418 линий связи. Стратегия компании предусматривает достижение к концу программы модернизации в 2012 г. показателя в 900 линий на одного работника и численности не более 5 тыс. сотрудников. Достичь этих показателей планируется путем совершенствования технологической базы, аутсорсинга второстепенных функций и обучения оставшегося технического персонала методам максимально эффективной эксплуатации и модернизации сети. Также в 2009—2010 гг. будет сокращен персонал «СТРИМ-ТВ» (4000 человек) примерно на 50% за счет снижения количества дублирующих подразделений. В то же время в 2009 г. в «КОМСТАР-ОТС» шло формирование новых структурных подразделений, таких, как блок междугородной и международной связи и Центр управления проектом беспроводного широкополосного доступа (WiMAX), куда набирались или переводились сотрудники.

Выйдя на рынок массовых продаж услуг широкополосного доступа, компания усилила сервисную составляющую. МГТС трансформировала устаревшие абонентские залы в Центры продаж и обслуживания. В 2008 г. открылись восемь таких центров. Значительно повлияла на продажи и программа МГТС «Телефонные мастера», в рамках которой телефонные мастера проходили специальные тренинги по технологиям подключения и навыкам продвижения новых услуг. Теперь они стали не только выполнять ремонт соединений, но и выступили в роли продавцов-консультантов и непосредс-

твенных носителей моральных ценностей компании, смогли на месте консультировать абонентов по особенностям всех технических решений и по коммерческому предложению МГТС. За два года реализации программы было обучено 1206 специалистов (в том числе и дистанционно; дистанционные курсы были размещены на корпоративном портале МГТС и портале Корпоративного университета АФК «Система»). За первый год реализации проекта «Телефонные мастера» по их предложениям было подключено более 70 тыс. новых абонентов услуг ШПД.

В октябре 2008 г. «КОМСТАР-ОТС» исполнил опционы на акции, выделенные в рамках программы мотивации управленческого звена, начатой в 2006 г. По этим опционам менеджеры компании получили в общей сложности 0,575% акций «КОМСТАР-ОТС». Правда, период исполнения опционов совпал со снижением капитализации компании из-за общего падения мировых индексов, но это, с другой стороны, показало топ-менеджменту, что их вознаграждения зависят также и от оценки инвесторов.

КЛЮЧЕВЫЕ АУДИТОРИИ, ВЛИЯЮЩИЕ НА УСПЕХ БИЗНЕСА, В ФАЗЕ РОСТА

Потребители — 40%

В 2007 г. выручка «КОМСТАР-ОТС» составила \$1562,4 млн и выросла по сравнению с 2006 годом на 39%. В «кризисном» 2008 г. выручка выросла на 14% и достигла \$1647,7 млн. В 2009 г., несмотря на экономические трудности страны, также ожидается ее рост.

Рост выручки был обусловлен несколькими факторами. Главный из них — это диверсификация бизнесов и абонентской базы по территориям присутствия и по типам клиентов. Во-первых, у компании есть как обеспечивающий постоянный денежный поток бизнес в Москве, так и огромное пространство для роста в регионах. Компания работает в 69 городах России и представлена во всех федеральных округах, кроме Дальневосточного. Во-вторых, у компании есть как высокодоходные корпоративные клиенты, так и огромная аудитория клиентов-физических лиц, на которую легко распределяются риски отдельных коммерческих ошибок. Только в Москве компания обслуживает 3,6 млн домохозяйств. В регионах сетями «КОМСТАР» охвачено 3,9 млн абонентов, в том числе около 2 млн абонентов платного ТВ и более 320 тыс. пользователей Интернета. Корпоративные клиенты компании тоже диверсифицированы. Треть из них составляют государственные учреждения, треть — частный бизнес и треть — другие операторы.

Дополнительную выручку в 2009 г. принесли и новые услуги междугородной и международной связи для абонентов МГТС. Сегодня абоненты МГТС не только активно звонят в другие города и за границу через «комстаровские» коды 23 и 28, но и переходят от услуг дальней связи «Ростелекома» и МТТ на услуги «КОМСТАР-ОТС» как оператора «предварительного выбора».

Для расширения возможностей доступа абонентов ШПД к цифровому ТВ компания осенью 2009 г. запустила в дополнение к привычному IPTV услугу «ТВ на экране ПК». Она адресована зрителям, которых интересуют только определенные каналы. Несколько ранее открылся единый Интернет-портал «СТРИМ24» для предоставления подписчикам ШПД дополнительных мультимедийных услуг, таких, как лицензионное ПО, музыка, антивирусы, компьютерные игры, цифровые книги, видео. Большинство сервисов портала доступно не только абонентам «СТРИМ», но и всем желающим.

2008—2009 годы стали для «КОМСТАР-ОТС» периодом последовательного внедрения в деловую практику принципов корпоративной социальной ответственности. В основе

Корпоративной социальной политики «КОМСТАР-ОТС» — взаимосвязь бизнеса и обязательств перед основными группами заинтересованных сторон (стейкхолдеров).

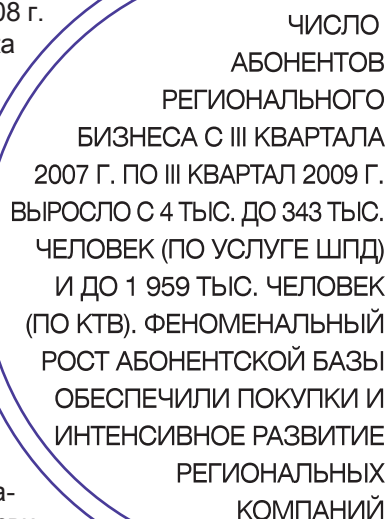
В рамках реализации политики КСО «КОМСТАР-ОТС» поддержал социально значимый проект «Год безопасного Интернета в России» и в партнерстве с государственными и общественными институтами провел серию мероприятий, направленных на формирования благоприятной «экосистемы» в Рунете, предлагая своим абонентам возможности для добровольной защиты от негативного и противозаконного контента, такие, как «Родительский контроль» МГТС, «СТРИМ.Антивирус» и др. Компания предлагает пользователям программы, которые помогут им отсеять негативный контент самостоятельно. Таким образом, с одной стороны, свобода выхода в сеть не ограничивается, с другой — пользователям предоставляются инструменты ограничения контроля. Этот подход соответствует принципу «добровольной фильтрации контента». В соответствии с этим принципом списки нежелательных сайтов составляются специальными организациями (например, Центром анализа интернет-ресурсов), но только сами пользователи решают, посещать их или нет.

Согласно результатам опроса, проведенного РОМИР в 2009 г., «КОМСТАР-ОТС» имеет самый высокий в столице показатель лояльности клиентов среди поставщиков услуг широкополосного доступа. Индекс NPS (Net Promoter Score, международный показатель безусловной лояльности клиентов) для «КОМСТАР» составил 29,85%. За год индекс NPS повысился, в том числе за счет перехода нейтрально настроенных абонентов в категорию лояльных. В 2009 г. «КОМСТАР» стал лидером и по качеству услуг: о своей удовлетворенности качеством услуг компании заявили 59% опрошенных.

«КОМСТАР-ОТС» активно развивает и корпоративный сегмент рынка. Здесь развитие основано на привлечении ключевых клиентов. Например, компания предоставляет комплексное телекоммуникационное решение для Национального центра МЧС РФ. Наиболее статусными проектами в корпоративном секторе было предоставление услуг связи во время российско-американской встречи на высшем уровне в Сочи в апреле 2008 г. и во время визита в Россию президента США Барака Обамы в июле 2009 г.

Сотрудники — 25%

В call-центре МГТС работают 330 сотрудников, которые в среднем в день отвечают на 34 тыс. обращений. В 2008 году было обработано более 11 млн. звонков абонентов. Сотрудники компании стали ключевым звеном в обеспечении высокого качества обслуживания миллионов клиентов. Специально для этого был создан центр контроля качества работы справочной службы МГТС. В нем работают специалисты по управлению качеством работы операторов, специалисты-аналитики, работающие с отчетностью call-центра, и специалисты по развитию операционных технологий. Работа каждого сотрудника call-центра ежемесячно оценивается по специально разработанной методике, учитывающей структуру его ответа абоненту, полноту и достоверность информации, оперативность, грамотное построение фраз, правильное интонирование и мн. др. Все сотрудники call-центра проходят специальную подготовку, включающую в себя изучение культуры телефонных переговоров, ключевых положений для общения с клиентом, технологии работы с жалобами и с «трудными» клиентами.



ЧИСЛО
АБОНЕНТОВ
РЕГИОНАЛЬНОГО
БИЗНЕСА С III КВАРТАЛА
2007 Г. ПО III КВАРТАЛ 2009 Г.
ВЫРОСЛО С 4 ТЫС. ДО 343 ТЫС.
ЧЕЛОВЕК (ПО УСЛУГЕ ШПД)
И ДО 1 959 ТЫС. ЧЕЛОВЕК
(ПО КТВ). ФЕНОМЕНАЛЬНЫЙ
РОСТ АБОНЕНТСКОЙ БАЗЫ
ОБЕСПЕЧИЛИ ПОКУПКИ И
ИНТЕНСИВНОЕ РАЗВИТИЕ
РЕГИОНАЛЬНЫХ
КОМПАНИЙ

Для обслуживания абонентов услуг широкополосного доступа и кабельного телевидения компании «КОМСТАР-Директ» и МГТС создали объединенный Центр обработки вызовов и сообщений (ЦОВИС). Аналогичные централизованные службы также формируются и в макрорегионах. Задачами центра является оповещение клиентов о сбоях в сети компании и предполагаемых сроках их устранения, о плановых ремонтных работах и возможных временных решениях для бесперебойного получения услуг. Центр также отвечает за обработку претензий. По каждой из них назначается ответственное за ее устранение должностное лицо. Электронная база учета обращений абонентов помогает систематизировать претензии, выявлять повторяющиеся ошибки в работе и устранять их причины.

В мае 2008 г. «КОМСТАР-ОТС» провел интерактивный опрос, посвященный качеству работы клиентских служб компании с корпоративными клиентами. В опросе приняли участие 379 организаций. Полный анализ полученных данных послужил основой для выработки методики совершенствования работы с клиентами. Здесь можно привести здесь только процент клиентов, поставивших компании высший бал («10 из 10»): Качество предоставляемых услуг связи и обслуживание в целом — 52,8%.

- Профессионализм сотрудников — 54,9%
- Профессионализм операторов call-центра — 58,6%
- Ассортимент предоставляемых услуг — 51,2%
- Уровень цен — 33,8%
- Сроки реагирования — 45,1%
- Схема выставления счетов — 56,2%

В 2008 г. МГТС, Московская финансово-промышленная академия и Колледж связи №54 заключили соглашение о взаимном сотрудничестве и социальном партнерстве. В рамках соглашения был создан инновационно-образовательный центр «Телеком-Альянс». Это база для переобучения и повышения квалификации телефонных мастеров МГТС, подготовки молодых специалистов в области связи (будущих сотрудников компании) и лаборатория для технологической разработки перспективных телекоммуникационных сервисов.

Компания поддерживает программу стажировок для молодых специалистов и сотрудничает с ведущими учебными заведениями: Московским техническим университетом связи и информатики, Московским авиационным институтом, Московским государственным институтом радиотехники, электроники и автоматики, Московским государственным техническим университетом им. Баумана.

В 2008 г. «КОМСТАР-ОТС» потратил на обучение и повышение квалификации своих сотрудников около \$1,05 млн. Всего дополнительную подготовку получили около 6 тыс. сотрудников. В среднем на каждого из них пришлось 18 часов обучения в год.

Приоритет в этот период отдавался обучению технических и финансовых специалистов. Самыми популярными были и остаются курсы по управлению проектами — компании приходится одновременно иметь дело с сотнями проектов, в каждом из которых «по горизонтали» задействованы многие подразделения и десятки подрядчиков. Масштабное обучение специалистов в 2008 г. проводилось и в рамках строительства сети WiMAX. Более 500 сотрудников прошли обучение в ходе внедрения ERP-системы.

Продолжалась и подготовка управленческих кадров из числа перспективных руководителей и специалистов. Обучение прошли 40 сотрудников компании, включенных в кадровый резерв среднего и базового уровней. Оно проводилось во ВШУИ МГУ, в ВШБМ при Международном университете в Москве, в МТУСИ. Для обучения «резервистов» высшего уровня применяется индивидуальное обучение по программам MBA и по Президентской программе подготовки управленческих кадров. В 2009 г. программа

формирования и подготовки кадрового резерва, которая получила название «КОМСТАР — компетентные кадры», была продолжена.

Весной 2008 г. в компании была утверждена новая двухлетняя программа мотивации менеджмента. Совет директоров включил в нее свыше 150 руководителей. За ними закреплены опционы на акции «КОМСТАР-ОТС» в объеме 3,6% уставного капитала компании. Условием получения этого вознаграждения является выполнение поставленных акционерами целей, в том числе достижение плановых показателей доходности акционерного капитала (TSR), доходности по OIBDA, темпов роста выручки и доли рынка.

Финансовые инструменты компания активно использует и в составе пакета социальных льгот для сотрудников. Они включают медицинское страхование, в том числе медицинскую страховку (не бесплатно, но со значительными скидками) могут получить и члены семей работников компании, страхование от несчастных случаев, болезни и увольнения по болезни. Также в компании реализуются льготные программы банковского обслуживания (вкладов и кредитования) и негосударственного пенсионного страхования (через НПФ АФК «Система»). Компания также оказывает материальную помощь в определенных случаях, таким, например, как рождение ребенка, знаменательная годовщина или юбилей, а также при уходе на пенсию.

«КОМСТАР-ОТС» в целом молодая компания. Но более чем столетняя история МГТС, конечно, привносит свои особенности, и компания активно поддерживает вышедших на пенсию сотрудников МГТС. Более половины из них имеют стаж работы в МГТС свыше 30 лет. Материальную помощь получают более 5000 пенсионеров, в том числе почти три тысячи человек — ежемесячную негосударственную пенсию, для выплаты которой в 2008 г. перечислено на солидарный расчетный счет ОАО МГТС в НПФ «Система» 15 млн руб. Компания поддерживает социальную активность и возможности общения пенсионеров, предоставляя им также 50%-ную компенсацию абонентской платы за телефон.

Все подразделения «КОМСТАР-ОТС» объединены общим пространством внутрикорпоративных коммуникаций с помощью таких инструментов, как единый интранет-портал и газета COMSTAR GALAXY. Это помогает объединить дочерние и зависимые общества в единый коллектив, улучшить взаимодействие территориально распределенных подразделений. Интранет-сайт используется как инструмент оперативного распространения внутренней информации. На нем представлены определяющие работу сотрудников общекорпоративные документы, полезные для дела сервисы (такие, как единый телефонный справочник компании). Задача корпоративной газеты — рассказывать о событиях в подразделениях компании, транслировать важнейшие стратегические и управленческие решения, получать обратную связь от сотрудников и формировать единую корпоративную культуру. Корпоративные мероприятия для сплочения команды и поощрения отличившихся всегда проводятся с обязательным привлечением работников региональных подразделений.

В компании действует профсоюзная организация, совместно с которой для сотрудников проводятся многочисленные мероприятия. К самым интересным событиям можно отнести, например, празднование 125-летнего юбилея МГТС, грандиозный праздник в Краснопресненском парке Москвы, на который собрались 8 тыс. сотрудников, или ежегодный конкурс детского рисунка, цель которого — повышение интереса детей сотрудников к профессии родителей и к современным технологиям связи. На этом конкурсе дети изображают в рисунках, например, понятия «телефонная сеть», «АТС», «WiMAX» и дают им такие яркие интерпретации, что однажды компания решила даже сделать на основе работ юных художников анимационный фильм «КОМСТАР

глазами детей». Традиционно для детей проводятся «Праздник первоклассника», новогодние утренники, профком обеспечивает ребят билетами на елку в Кремль, в каникулы организуются экскурсионные и тематические поездки. Ежегодно тысячи детей сотрудников компании отдыхают в пансионате МГТС «Искра».

В компании действует комплексный план физкультурно-оздоровительных мероприятий. В основе спортивного графика — летняя Спартакиада АФК «Система» среди 15 команд, представляющих все подразделения этого холдинга. Эти соревнования привлекают своей зрелищностью, массовостью, способствуют сплочению команд. Традиционные дисциплины Спартакиады — это мини-футбол, стритбол, баскетбол, эстафета, кросс, силовые виды. В 2008 г. в их число добавились картинг и большой теннис. В 2009 г. на летней Спартакиаде АФК «Система» впервые выступила объединенная сборная «КОМСТАР-МГТС», одержав уверенную победу в общем зачете!

Во многом именно за развитие отношений с персоналом «КОМСТАР-ОТС» осенью 2009 г. был удостоен премии «Компания года—2009» в номинации «Корпоративная социальная ответственность».

Инвесторы – 25%

После IPO «КОМСТАР-ОТС» готовит консолидированную финансовую отчетность по стандартам US GAAP. Основными задачами финансового блока «КОМСТАР-ОТС» в 2008 г. были внедрение системы контроля получения доходов (Revenue Assurance), раздельного учета затрат и проектного учета инвестиций, а также повышение качества и сокращение сроков подготовки консолидированной финансовой отчетности. Во всех бизнес-единицах был введен единый формат отчетности, универсальные методики ее подготовки и единые сроки предоставления. Консолидация и анализ данных осуществляется в электронной системе Oracle FCH. Все это обеспечивает уровень прозрачности, требуемый для публичной компании, ценные бумаги которой торгуются на международном фондовом рынке.

Акции «КОМСТАР-ОТС» с момента размещения пережили и взлеты, и падения. В середине 2007 г. их биржевая стоимость держалась на уровне цены размещения (в феврале 2006 г. они были размещены по \$7,25 за акцию). В октябре 2007 г. котировка достигла рекордного показателя в \$13,7, а в ноябре 2008 г. — упала до исторического минимума в \$1,75. По мере того, как спадала паника на мировых рынках, стоимость акций снова росла и за следующие 12 месяцев увеличилась от исторического минимума втрое.

В декабре 2006 г. «КОМСТАР-ОТС» занял у ABN Amro и Morgan Stanley \$675 млн на приобретение активов. Входить в кризис с такими долгами в валюте, рублевая стоимость которой подскочила более чем на 20%, было бы разорительно. К счастью, «КОМСТАР-ОТС» успел рефинансировать ее, заменив кредитом «Сбербанка». И хотя финансовый кризис привел и к подъему процентной ставки по кредитам (ставка того же «Сбербанка» выросла до 13,35% годовых), компания вошла в кризис с задолженностью, номинированной в рублях.

Грамотное управление задолженностью в 2008 г. было отмечено журналом Global Finance, включившим «КОМСТАР-ОТС» в ежегодный рейтинг как лучшую российскую компанию телекоммуникационного сектора. По результатам исследования Thomson Reuters Extel Survey-Focus CIS 2008 Сергей Приданцев был признан «Лучшим управляющим высшего ранга» в области связей с инвесторами. В октябре 2009 г. директор по связям с инвесторами Маша Елисеева была названа лучшим в России руководителем по связям с инвесторами в категории «Компании малой и средней капитализации»

по итогам исследования международного издания «IR magazine», которое проводилось независимым британским агентством Mary Maude Research.

Качественное управление расходами и долгом были отмечены Standard&Poor's, когда в августе 2009 г. агентство повысило кредитный рейтинг «КОМСТАР-ОТС» с 'BB-' до 'BB' со стабильным прогнозом.

Прочие — 10%

Как и в предыдущей фазе развития, на компанию оказывали влияние отношения с федеральными органами власти — в части планов приватизации «Связьинвеста», безденежного обмена активами и регулирования тарифов для МГТС.

Кроме того, в этой фазе компания начала активную работу с сервис-провайдерами. В 2008 г. «КОМСТАР-Директ» начал взаимодействовать с сетью платежных терминалов QIWI (КИВИ). Абоненты смогли оплачивать доступ в Интернет более чем через 70 тыс. платежных терминалов. В июле 2008 г. через платежную систему ChronoPay пользователи получили возможность оплачивать услуги через Интернет по картам международных платежных систем VISA, MasterCard, JCB, Diners Club.

Дополнительное внимание было уделено и отношениям с поставщиками. «КОМСТАР-ОТС» расширил сферу применения электронных торгов и рекомендует ее к использованию в региональных дочерних компаниях. Электронные торги позволяют расширить ассортимент поставок, создать эффективную и прозрачную конкурентную среду, сократить время между информированием о закупке и заключением контракта. В феврале 2008 г. в системе SETonline компания провела крупнейший электронный аукцион на право заключения договора аренды автотранспорта и оказания транспортных услуг для нужд ОАО «МГТС», ОАО «КОМСТАР-ОТС» и ЗАО «КОМСТАР-Директ». Торги проходили по трем лотам, начальной стоимостью 39,3 млн руб., 369,9 млн руб. и 42,1 млн руб. соответственно. Наибольшее снижение цены зафиксировано по результатам торгов по первому лоту — 26,3% от начальной стоимости. В ходе торгов по этому лоту было подано 53 ценовых предложения, что указывает на высокий уровень конкуренции между участниками торгов. «КОМСТАР-ОТС» также успешно провел электронный аукцион «на повышение» по продаже недвижимого имущества компании. МГТС успешно провела собственные торги на оказание услуг по техническому обслуживанию кровель, поставку нефтепродуктов, офисной бумаги и спецпитания. Благодаря такой системе закупок «КОМСТАР-ОТС» был включен в Национальный рейтинг прозрачности и вошел в Федеральный реестр надежных поставщиков.

Компания также обратила специальное внимание на работу с локальными сообществами и социальными группами, реализуя принципы «корпоративного гражданства». Согласно этим принципам, корпорации рассматриваются не как элементы общественной или национальной инфраструктуры, а как полноправные участники общественной жизни гражданского общества, обладающие правами и обязанностями перед ним. Поэтому компания старается, в частности, поддерживать культурные и социально значимые события.

Так, например, к 125-летию юбилею московского телефона был приурочен уникальный выставочный проект «Связь поколений. Поколения связи». Впервые компании-лидеры отрасли связи объединились, чтобы рассказать об истории зарождения и развития телекоммуникаций, о тех возможностях, которые пользователи телефонной связи могут получить сегодня, и о перспективах завтрашнего дня. МГТС передала эксклюзивные тематические коллекции таксофонных карт в дар Российской государственной библиотеке и Российской академии наук.

Как постоянный партнер по услугам связи на международном теннисном турнире «Кубок Кремля» компания взяла на себя организацию более полной и оперативной, нежели по телевидению, трансляции матчей в сети Интернет. Все корты спорткомплекса «Олимпийский» были оборудованы камерами, матчи кубка транслировались в реальном времени, в том числе проходившие одновременно. На спортивном телеканале полную параллельную трансляцию матчей в прямом эфире организовать, разумеется, невозможно (если только не делить экран на четыре части). Такие же трансляции были организованы с матчей на Кубок Федерации и матчей российского этапа Кубка Дэвиса.

Компания также поддерживала такие культурные мероприятия, как Московский международный виолончельный фестиваль «Посвящается Мстиславу Ростроповичу», праздник русского балета в Королевском оперном театре «Ковент-Гарден» в честь юбилея известного русского балетмейстера Юрия Григоровича, выставочный проект Государственного Русского музея, объединяющий уникальные выставки «Время собирать...» и «XX век в Русском музее», приуроченный к празднованию 110-летия Русского музея. В рамках массового праздника газеты «Московский комсомолец» в Лужниках компания провела «День Интернета».

Компания также поддерживает детский приют для сирот в Троице-Сергиевой лавре и Сергиево-Посадский детский дом для слепоглухих детей, проводит волонтерские программы (например, благотворительный тур в Рязань «Зеленая электричка») и другие благотворительные проекты.

ФАЗА СТАБИЛИЗАЦИИ МТС. РОЛЬ И МЕСТО РАСТУЩЕГО БИЗНЕСА «КОМСТАР-ОТС» В МТС

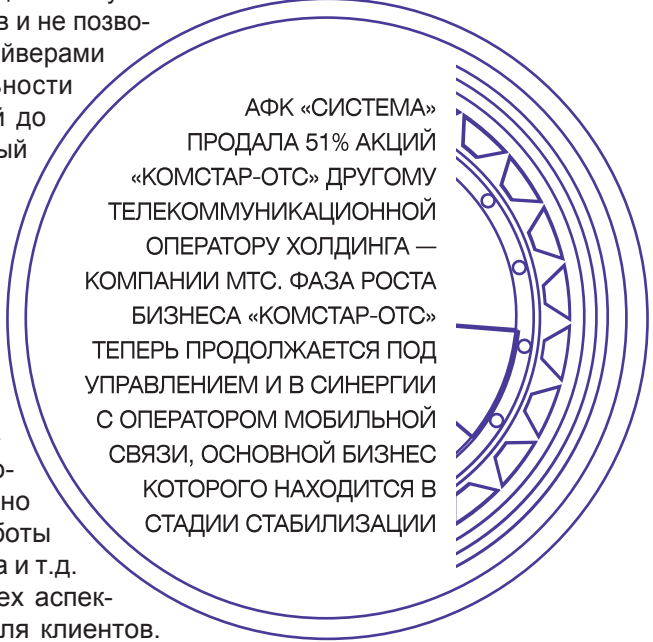
ОСОБЕННОСТИ РАБОТЫ КОМПАНИИ МТС

В октябре 2009 г. АФК «Система» продала 51% акций ОАО «КОМСТАР-ОТС» другому телекоммуникационному оператору холдинга — компании МТС. Фаза роста бизнеса «КОМСТАР-ОТС» теперь продолжается под управлением и в синергии с оператором мобильной связи, основной бизнес которого находится в стадии стабилизации. Рассмотрим это сочетание более подробно.

Как уже сказано, МТС — это бывшее дочернее предприятие МГТС, которое было создано в 1993 г. и с 1995 г. начало предоставлять услуги мобильной связи на территории Московского региона. МТС стартовал в Москве, на самом ликвидном рынке России, поэтому у компании были значительные ресурсы для регионального развития. Стандарт GSM, в котором работал МТС, стал самым популярным стандартом мобильной связи в мире и федеральным стандартом для нашей страны. Ни «Московская сотовая связь» (стандарт NMT-450), ни «ВымпелКом» (который до 1996 г. развивал стандарт D-AMPS) не смогли составить конкуренции МТС в ее интенсивном развитии. Удачное время, перспективный стандарт связи и лидерская позиция на многих локальных рынках обеспечили общий успех МТС. К 2009 г. МТС стал крупнейшим оператором мобильной связи в России и странах СНГ и вошел в десятку крупнейших сотовых операторов в мире по размеру абонентской базы и рыночной капитализации. Вместе со своими дочерними предприятиями компания обслуживает более 100 млн абонентов в России, Армении, Беларуси, Украине, Узбекистане, Туркменистане.

Рост абонентской базы в 650 раз за 12 лет позволил компании (вместе с ее конкурентами) насытить рынок услуг мобильной связи в России и странах СНГ. С достижением полного проникновения услуг компании мобильной связи вошли в фазу стабилизации основного бизнеса, в которой рост абонентской базы более 3—5% в год уже вряд ли возможен. И если раньше жизненно важным вопросом для МТС была борьба за долю растущего рынка, то в дальнейшем таким вопросом будет удержание доли на рынке сформированном. Но конкуренция только за счет цены — тупиковый путь, который лишает компанию будущих доходов и не позволяет развивать новые технологии. Поэтому драйверами сохранения абонентов и повышения их лояльности являются первоклассный сервис (от технологий до обслуживания), конвергентные решения и сильный бренд.

За первоклассный сервис в первую очередь отвечают сотрудники функциональных подразделений компании, обеспечивающие в рамках «горизонтального» бизнес-процесса все отдельные компоненты услуги. Это касается бесперебойной работы сети, круглосуточного call-центра, в котором квалифицированные и мотивированные сотрудники профессионально решают проблемы клиента, центров обслуживания, где точно и без очередей настраивают новые сервисы, работы веб-сайтов, дополнительных сервисов, биллинга и т.д. Перед компанией стоит задача подчинения всех аспектов работы компании требованиям удобства для клиентов.



АФК «СИСТЕМА»
ПРОДАЛА 51% АКЦИЙ
«КОМСТАР-ОТС» ДРУГОМУ
ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ
ОПЕРАТОРУ ХОЛДИНГА —
КОМПАНИИ МТС. ФАЗА РОСТА
БИЗНЕСА «КОМСТАР-ОТС»
ТЕПЕРЬ ПРОДОЛЖАЕТСЯ ПОД
УПРАВЛЕНИЕМ И В СИНЕРГИИ
С ОПЕРАТОРОМ МОБИЛЬНОЙ
СВЯЗИ, ОСНОВНОЙ БИЗНЕС
КОТОРОГО НАХОДИТСЯ В
СТАДИИ СТАБИЛИЗАЦИИ

Постоянное совершенствование в этом направлении и будет основой для удержания существующих абонентов.

Но удобство для клиентов есть не только результат качества обслуживания (например, удобный единый счет за различные услуги), но и результат разнообразия сервисов, расширяющих сферу применения пользователем услуг компании (например, удобство одновременного пользования в офисе, в дороге и дома одним устройством вместо трех и т.д.). Конвергенция услуг связи позволяет предложить потребителям интегрированные услуги и таким образом перейти от ценовой конкуренции к конкуренции именно по удобству для клиентов.

Последние годы МТС позиционирует себя как «оператор связи», отказавшись от ссылки на ее конкретный вид. Широкая известность марки позволяет компании легче выводить на рынок новые услуги. При сходстве новых коммерческих предложений (часто с равной или примерно равной ценой) потребители склонны выбирать более известного поставщика услуг. Это касается как нового драйвера роста «мобильных» услуг — сетей третьего поколения (при выборе мобильного Интернета в первую очередь оценивается качество работы сети и ее покрытие, а представление об этом потребители заимствуют из предыдущего опыта пользования мобильной связью), так и совершенно новых услуг, основанных на сочетании платформ мобильной и проводной связи. В этих услугах оператор с сильным брендом конкурирует не только с несколькими другими такими же операторами, но и со множеством более мелких провайдеров, перед которыми имеет большое преимущество.

Оценивая задачи МТС по модели «генератора прибыли» на стабильном рынке, легко увидеть, что главными аудиториями для компании являются потребители и сотрудники. Инвесторы уже оказали влияние на развитие компании, процедуры взаимодействия с ними выстроены, компания в силах финансировать свою деятельность из оборотных средств, а уровень долга при лидерской позиции на рынке критическим фактором не является.

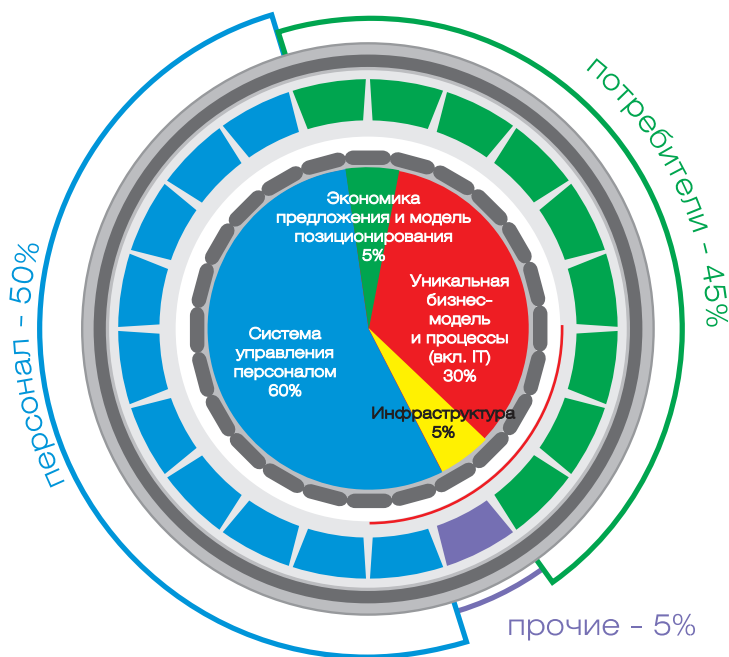


Рис. 9—3. «Генератор» в фазе стабилизации компании МТС

Бизнес-модель компании сохранит свою актуальность на годы вперед: это универсальный оператор связи, который может предложить миллионам абонентам конвергентную услугу. Покупка «КОМСТАР-ОТС» была осуществлена именно на основе этой концепции. Главной задачей бизнес-моделирования является структурная интеграция услуг (от единой биллинговой системы до юридических аспектов в рамках стратегии конвергенции услуг). В части инфраструктуры основной задачей будет техническая интеграция сетей МТС и «КОМСТАР-ОТС» для бесперебойного функционирования и бесконфликтной работы оборудования разных стандартов. Состав предложения и экономика услуг зависят от конкуренции на рынке и адаптируются под интересы клиентов. Поэтому основной акцент в управлении должен быть сделан на персонал. Успех проекта по созданию универсальных услуг зависит именно от сотрудников. Передовой сервис — это в первую очередь желание десятков тысяч сотрудников сделать свои услуги лучшими на рынке и доставить удовольствие от их использования миллионам клиентов.

ОСОБЕННОСТИ РАБОТЫ «КОМСТАР-ОТС» В МТС

В конце июня 2010 г. советы директоров МТС и «КОМСТАР-ОТС» одобрили условия присоединения «КОМСТАР-ОТС» к МТС. В апреле 2011 г. ОАО «КОМСТАР-ОТС» вошло в МТС.

Приобретение «КОМСТАР-ОТС» дает МТС новый драйвер роста — это массовый сегмент ШПД и платного ТВ в регионах, который не будет насыщен как минимум до 2012—2013 гг. В Москве ШПД предоставляется через ADSL на инфраструктуре МГТС, и этот рынок к насыщению уже близок. Но в регионах строительство сетей ШПД еще не завершено. Там абоненты получают комплексную услугу, объединяющую цифровое кабельное ТВ и доступ в Интернет, не зависящий от типа подключения (компания обеспечивает и беспроводной доступ по технологии 3G и проводной доступ по высокоскоростному каналу). Корпоративные клиенты получают возможность «закрыть» все свои потребности в услугах связи, мобильной и фиксированной, в одном пакете, от одного оператора и в рамках единого счета.

Пакетирование предложений требует единой унифицированной биллинговой системы, которая позволит оплачивать весь спектр услуг по единому счету (в том числе по счетам московских абонентов МТС через квитанции МГТС). Ее разработка будет важной составляющей процесса интеграции услуг. Кроме того, потребуется интеграция магистральной сетевой инфраструктуры, согласование процедур корпоративного управления, процессов планирования и бюджетирования, унификация стандартов качества связи, оптимизация интернет-контента, интеграция CRM-практик.

Предстоит и интеграция каналов продаж. У МТС более 3500 розничных точек, в которых будут продаваться услуги и продукты «КОМСТАР-ОТС». Уже сейчас «КОМСТАР-ОТС» предлагает ШПД в виде «коробочного продукта» (ADSL) по аналогии с тем, как продаются услуги сотовой связи. Абонентские комплекты для подключения к услугам «СТРИМ-Интернет», «СТРИМ-ТВ» продаются в розничных дилерских сетях. «Коробочный» принцип распространился и на новые услуги («КОМСТАР-WiMAX», в том числе с доставкой на дом). В октябре 2009 г. МГТС тоже вывела на массовый рынок Москвы свой интернет-комплект для самостоятельного подключения к Сети. Этот подход к позиционированию и продажам открывает широкие возможности для дистрибуции, в том числе для кросс-маркетинга с мобильными операторами.

В соответствии с Меморандумом о намерениях, который был подписан в ноябре 2009 г. между ОАО «КОМСТАР-ОТС», ОАО АФК «Система» и ОАО «Связьинвест», в мае

2010 г. «КОМСТАР-ОТС» и «Ростелеком» подписали договор, предполагавший обмен активами: «Связьинвест» стал контролировать 100% уставного капитала ЗАО «Скай Линк», а АФК «Система» приобрела 23,33% уставного капитала ОАО МГТС. Таким образом, доля «КОМСТАР» в крупнейшем столичном фиксированном операторе превысила 90%.

С приобретением компанией «КОМСТАР-ОТС» полного контроля над МГТС и с переходом самого «КОМСТАР-ОТС» во владение МТС компания планирует для себя работать «на два фронта».

Первый «фронт» – модернизация МГТС и активное развитие на рынке Москвы. При полном контроле над МГТС можно объединить бизнесы, которые имеют единую техническую платформу. Кроме того, «КОМСТАР-ОТС» сможет полностью распоряжаться доходами стабильного бизнеса МГТС на самом большом рынке страны. Эти средства будут направлены на цифровизацию московской городской сети по передовой технологии IMS (до 2013 г. планируется таким образом перевести на «цифру» 1,8 млн телефонных линий, которые сейчас являются аналоговыми) и региональное развитие. Технология IMS изначально разрабатывалась для сетей мобильной связи. Ее внедрение на сетях фиксированной связи дает возможность осуществить реальную конвергенцию услуг обоих видов. Бренд МГТС охватит в столице все массовые услуги со сравнительно невысоким показателем ARPU. Расширение единого «бесшовного» пространства коммуникаций за счет интеграции с беспроводными услугами на «мобильной» платформе неизбежно приведет к тому, что услуги с высоким уровнем ARPU (высокоскоростной фиксированный ШПД, интерактивное IPTV, WiMAX, FON) будут пакетироваться с сотовой связью. Они будут предоставляться в столице под брендом МТС.

Второй «фронт» — региональное развитие. Региональный бизнес «КОМСТАР-ОТС», состоящий из альтернативных операторов КТВ и ШПД бывшего «СТРИМ-ТВ» и подразделений «КОМСТАР», будет работать под единым брендом МТС. Стратегия регионального развития «КОМСТАР-ОТС», принятая в 2008 г., предполагает создание на основе «КОМСТАР-Регионы» единой операционной компании, в которую до конца 2010 г. должны войти все филиалы и дочерние компании. Их услуги будут дополнять услуги самого МТС в тех регионах, где представлен бизнес «КОМСТАР-ОТС». Компании будут пользоваться общей магистральной сетевой инфраструктурой для передачи всех видов трафика. Планируется активное региональное развитие с выходом в города с населением свыше 100 тыс. жителей. Там рынки ШПД и кабельного телевидения еще не насыщены и есть высокий потенциал роста за счет модернизации и развертывания новых сетей ФТТВ, привлечения к услугам ШПД телевизионных абонентов, предложения конвергентных услуг. «Взаимопроникновение» МТС и «КОМСТАР» позволит максимально полно использовать возможности обеих компаний за счет синергии.

Мировой и российский опыт объединения крупных телекоммуникационных компаний показывает, что это крайне непростой процесс. Так, через два года после того, как компания Alcatel приобрела американскую компанию Lucent Technologies, Alcatel-Lucent была вынуждена списать \$4,3 млрд со стоимости активов, приобретенных в результате слияния. Объединение в 2008 г. «ВымпелКома» с Golden Telecom привело к смене в обеих компаниях управляющих команд — инициаторов слияния. Главная причина — конфликты внутри трудовых коллективов в процессе объединения. Перед коллективами МТС и «КОМСТАР-ОТС» стоит задача сделать взаимодействие не только эффективным и приносящим дополнительные возможности абонентам, но и максимально комфортным и безболезненным для обеих компаний.

ИТОГИ ПО КОМПАНИИ «КОМСТАР-ОТС»

На развитие «КОМСТАР-ОТС» в первую очередь повлияли такие факторы, как:

1. Избранный МГТС курс на широкую диверсификацию направлений развития (как активов, так и технологий) в период зарождения и формирования в России новой рыночной экономики

В то время никто не мог предсказать, какие технологии окажутся востребованными, а какие — тупиковыми. Поэтому предоставление свободы развития широкого спектра технологий через объединение капиталов частного бизнеса и инфраструктуры регионального монополиста привело в итоге к созданию серьезных игроков как на российском, так и на мировом рынке телекоммуникаций.

2. Базовая инфраструктура МГТС

Огромный вклад во весь бизнес «КОМСТАР-ОТС» оказала хотя и не модернизированная, но физически проложенная инфраструктура Московской городской телефонной сети. Это снизило потребности в капиталовложениях до приемлемого на начальном этапе уровня, позволило привлекаемые средства инвестировать в строительство в Москве сетей новых услуг (прежде всего услуг Triple Play).

3. Инфраструктурные ограничения регионального развития

Высокая стоимость строительства сетей FTTx, ограничение МРК для доступа к «последней миле» через ADSL, помноженные на низкую платежную способность региональных потребителей, привели к тому, что регионы по уровню обеспеченности услугами ШПД и КТВ до сих пор отстают от столичного рынка на срок от 3 до 10 лет.

4. Неопределенность относительно приватизации «Связьинвеста»

Существенно (примерно на год) задержала развитие компании, снизила объем потенциально возможных инвестиций в развитие региональных телекоммуникационных рынков.

5. Постоянные слияния для формирования востребованного ассортимента услуг

Высокая скорость роста бизнеса в федеральном масштабе, как правило, связана с масштабными покупками профильных активов. Компания присоединила к себе свыше 30 профильных операторов в столице и в регионах. Особенно успешным такой подход оказался в столице, где за счет объединения с другими операторами была создана компания с наибольшей долей рынка и потенциалом развития.

6. Стратегия, ориентированная на создание конвергентных решений

Ориентация на будущее объединение самостоятельно растущих смежных бизнесов на базе самого успешного обеспечила всем телекоммуникационным компаниям холдинга АФК «Система» долгосрочные ориентиры стабильного развития.

7. Единое семейство марок телекоммуникационных активов АФК «Система»

Концепция ребрендинга 2006 г., при котором бренды образовали единое «семейство», поддерживает концепцию создания для потребителя универсальных услуг и существенно облегчает управление маркетинговым позиционированием при планируемом объединении «КОМСТАР-ОТС» и МТС.