

Внешнеэкономические стратегии операторов сотовой связи

А.А. Ефремов

УДК 339.9+338.47
ББК 65.438
Е-964

Одной из наиболее динамичных и перспективных сфер мировой экономики является сфера услуг мобильной связи: среднее количество абонентов сотовой связи за последние 8 лет увеличилось почти в три раза и по оценочным значениям составит в 2013 году примерно 6,8 млрд абонентов. Однако динамика развития и уровень проникновения услуг мобильной связи сильно варьируется в зависимости от региона. В абсолютном выражении количество абонентов сотовой связи в развивающихся странах более чем в три раза превышает абонентскую базу развитых стран, но уровень проникновения сотовой связи в развитых странах существенно выше. Так, по оценке Международного союза электросвязи, в 2013 году среднее количество абонентов мобильной связи на 100 человек составит в этих странах порядка 129 пользователей, что объясняется во многом более широким спектром оказываемых услуг. Для сравнения в развивающихся странах аналогичный показатель составит 89 абонентов на 100 человек (см. таблицу 1 и рисунок 1).

Национальные телекоммуникационные рынки ряда стран сейчас находятся на стадии своего насыщения, и подвергаются постоянной экспансии со стороны зарубежных инвесторов. Результатом таких тенденций стало явление, когда усилия сотовых операторов концентрируются на внешних рынках. Ведущие российские операторы являются активными участниками этих процессов, и тенденция интернационализации является важным элементом их деятельности.

Таблица 1

Количество абонентов мобильной связи (млн)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012*	2013*
Развитые страны	992	1,127	1,243	1,325	1,383	1,418	1,475	1,538	1,600
Развивающиеся страны	1,213	1,618	2,125	2,705	3,257	3,901	4,487	4,872	5,235
Мир	2,205	2,745	3,368	4,030	4,640	5,320	5,962	6,411	6,835

Примечание к таблице:

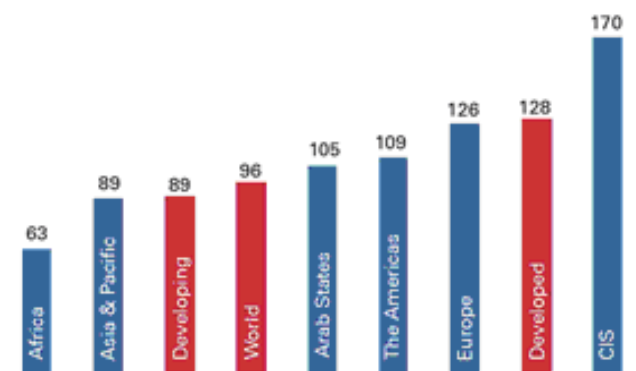
* оценочные значения

Источник: ITU: The key 2006-2013 ICT data for the world by geographic regions and by level of development (excel tables) – table “Mobile-cellular subscriptions”; URL:

<http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/stat/default.aspx> (дата обращения: 30.08.2013)

Рисунок 1

Количество абонентов сотовой связи на 100 человек по регионам (по результатам 2013 года*)



*оценочные значения

Источник: ITU: The World in 2013: ICT facts and figures, p.1; URL: <http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Documents/facts/ICTFactsFigures2013.pdf> (дата обращения: 30.08.2013)

ВИДЫ ЗАРУБЕЖНЫХ СТРАТЕГИЙ ОПЕРАТОРОВ СОТОВОЙ СВЯЗИ

Роль внешнеэкономической стратегии заключается в том, что для большинства операторов расширение географии своей деятельности – это возможность увеличить свою абонентскую базу и ускорить темпы дальнейшего роста. Сущность фор-



мулирования внешнеэкономической стратегии состоит для операторов не только в сопоставлении компании и ее потенциальных конкурентов на внешнем рынке. Разработка внешнеэкономической стратегии заключается, по существу, в отыскании четкой формулировки того, как компания будет вести свою деятельность на зарубежных рынках, какие должны быть ее цели и какие средства и действия понадобятся для достижения этих целей.

Этапы развития внешнеэкономических стратегий сотовых операторов:

- ▶ оценка потенциальных возможностей на внутреннем и внешнем рынках по сравнению с конкурентами;
- ▶ выбор региона для реализации внешнеэкономической стратегии;
- ▶ определение методов выхода на внешние рынки;
- ▶ дальнейшее развитие внешнеэкономических стратегий с учетом особенностей каждого региона.

Как правило, на практике внешнеэкономические стратегии операторов реализуются через покупку доли уже существующей компании или в результате кооперации с другими операторами. В связи с этим предоставляется возможным классифицировать внешнеэкономические стратегии операторов сотовой связи в разрезе двух критериев (рисунок 2):

▶ **«Кооперация с другими операторами».** В зависимости от этого критерия стратегия может быть *индивидуальной*, когда оператор реализует внешнеэкономическую деятельность самостоятельно, не взаимодействуя с другими операторами-конкурентами. Или, *совместной* – стратегия реализуется благодаря объединению усилий и ресурсов заинтересованных сторон.

▶ **«Диверсификация внешнеэкономической деятельности».** *Простая форма региональной диверсификации* подразумевает развитие внешнеэкономической деятельности в традиционном для компании телекоммуникационном сегменте, например мобильная связь. *Сложная форма региональной диверсификации* предполагает еще возможность развития своей зарубежной деятельности в других смежных направлениях, которые потенциально могут дополнить спектр оказываемых услуг, увеличить целевую аудиторию оператора и принести положительный синергетический эффект. Среди возможных вариантов развития перспективных направлений в смежных областях может быть фиксированная связь, интернет, развитие собственной дистрибьюторской сети и т.д.

Матрица внешнеэкономических стратегий сотовых операторов

Диверсификация	Сложная форма	<p>Все риски и издержки ложатся на одну сторону;</p> <p>Диверсифицированные источники доходов;</p> <p><i>Компания полностью контролирует за-рубежную деятельность</i></p>	<p>Все риски и издержки ложатся на всех участников;</p> <p>Диверсифицированные источники доходов;</p> <p>Необходимость учитывать интересы всех участников</p>
	Простая форма	<p>Все риски и издержки ложатся на одну сторону;</p> <p>Однотипные источники доходов;</p> <p>Компания полностью контролирует за-рубежную деятельность</p>	<p>Все риски и издержки ложатся на всех участников;</p> <p>Однотипные источники доходов;</p> <p>Необходимость учитывать интересы всех участников</p>
		Индивидуальная	Совместная Кооперация

Источник: составлено автором

Каждая из указанной стратегии предполагает определенные риски. Существуют как общие для всех стратегий риски, так и специфические, которые напрямую зависят от выбранной стратегии. Среди общих рисков можно отметить следующие:

- наличие конкуренции со стороны местных операторов;
- низкая платежеспособность населения;
- непрозрачная система государственного регулирования сферы телекоммуникационных услуг;
- политическая и социальная нестабильность и другие.

Говоря о специфических рисках, то реализуя индивидуальные внешнеэкономические стратегии, операторы не редко сталкиваются с отсутствием необходимого опыта, незнанием специфики региона и нехваткой имеющихся у них ресурсов. В свою очередь, реализация совместной стратегии накладывает некоторые сложно-



сти в определении баланса интересов всех участников. При реализации стратегий со сложной формой диверсификации у руководства могут возникать трудности, связанные с организацией эффективной структуры управления ее зарубежными активами. Тем не менее, потенциал роста у компании с такой стратегией значительно больше, чем у сторонников простых форм региональной диверсификации.

ОПЫТ РЕАЛИЗАЦИЯ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКИХ СТРАТЕГИЙ ЗАРУБЕЖНЫХ И ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ОПЕРАТОРОВ

Далее более подробно остановимся на преимуществах и недостатках практической реализации индивидуальных и совместных форм зарубежных стратегий. Операторы используют различные комбинации зарубежных стратегий в зависимости от возможностей и особенностей региона. Так, на новых формирующихся рынках у оператора существует больше возможностей для реализации самостоятельных проектов в силу несформировавшейся конкуренции.

Индивидуальные стратегии

В практике зарубежных и отечественных операторов имеется как положительный, так и отрицательный опыт реализации индивидуальных внешнеэкономических стратегий. Одним из наиболее успешных примеров реализации индивидуальной стратегии на российском рынке является опыт компании «Теле 2». Оператор вышел на российский рынок в 2003 году, когда отечественный рынок находился еще на стадии насыщения. С тех пор компания прошла путь от небольшого регионального оператора до игрока федерального уровня (четвертое место в стране по объему абонентской базы – более 23 млн абонентов)¹.

В первые годы реализации своей внешнеэкономической деятельности на отечественном рынке компания самостоятельно приобретала контрольные пакеты акций ряда региональных операторов, а в некоторых регионах сети строились «с нуля». Такой подход компании подразумевал значительные инвестиции в российскую экономику: с 2003 года объем инвестиций превысил 3 млрд долларов США.

Успех оператора заключается еще и в правильном выборе дальнейшей стратегии завоевания российского рынка. С учетом низкой платежеспособности населения в России, Tele2 строит бизнес по уникальной для телекоммуникационного рынка модели: качественные услуги по низким ценам.

Если говорить об отечественной практике реализации индивидуальных стратегий, то особого внимания заслуживает опыт российских операторов на индийском рынке. Перспективность азиатского региона с точки зрения потенциального объема абонентской базы не вызывает сомнения и у большинства отечественных аналитиков. В 2007 году компания АФК «Система», владеющая контрольным пакетом акций сотового оператора «МТС», приобрела долю Shyam Telelink. До 2012

¹ «Теле 2»: Full year and fourth quarter annual reports, p.1; URL: <http://www.ru.tele2.ru/files/2012-Q4-Report-RUSSIA-ENG.pdf> (дата обращения: 31.08.2013)

года была заметна положительная динамика в развитии индийского проекта. В 2008 году получила универсальную всеиндийскую лицензию на оказание услуг сотовой связи, и стала первым оператором с лицензией на предоставление услуг на всей территории Индии. По результатам 2011 года, компания предоставляла услуги в 22 лицензионных округах с общим населением более 1,16 миллиардов человек. Более того деятельность российского оператора воспринималась положительно и со стороны государственных структур. Так, в августе 2010 года оператор Sistema Shyam TeleServices Limited (SSTL), предоставляющая услуги под брендом МТС, получила кредит на дальнейшее развитие паниндийской сети компании в размере 13 млрд рупий (около 280 млн долл.) от Государственного банка Индии (SBI).

Однако в 2012 году в отрасли связи Индии сложилась кризисная ситуация. В феврале 2012 года Верховный суд Индии аннулировал 122 лицензии у 8 операторов телекоммуникационных услуг, работающих в Индии, в их числе 21 лицензия SSTL. По мнению суда, лицензии были предоставлены операторам в порядке, не соответствующем процедурам и требованиям Министерства телекоммуникаций Индии.

После отзыва лицензий с телекоммуникационного рынка Индии приняли решение уйти два оператора (STel, EtisalatDB), пять операторов существенно сократили округа присутствия. По итогам года, впервые за всю историю отрасли в стране произошел существенный отток числа абонентов мобильной связи – абонентская база сотовой связи Индии впервые снизилась на 3% с 894 млн до 865 млн человек. В результате регуляторного кризиса, вызванного решением Верховного суда Индии, компания была вынуждена практически свернуть инвестиционную программу.

Несмотря на решение суда, руководство компании продолжает рассматривать Индию как перспективный телекоммуникационный рынок. В марте 2013 года SSTL выиграл лицензии в 8 округах в ходе аукциона на получение частот. Компания также продолжит свою работу в штате Раджастан, на который не распространялось решение Верховного суда Индии. SSTL обеспечит охват 40% населения Индии и 60% рынка услуг передачи данных, сохранив 75% текущей выручки. В результате SSTL сможет предоставлять услуги связи 10,45 млн пользователей в 9 округах. Общая стоимость приобретенных лицензий составила около 678 млн долл. США.²

Преимущества индивидуальной стратегии:

- получение новых источников доходов;
- диверсификация региональных рисков;

² «АФК Система»: «Годовой отчет Открытого акционерного общества Акционерная финансовая корпорация «Система» за 2012 год», с. 58-61; URL: <http://www.sistema.ru/инвесторам/годовые-отчеты.aspx> (дата обращения: 31.08.2013)



- обеспечение полного контроля за деятельностью своих зарубежных подразделений.

Недостатки индивидуальной стратегии:

- все риски, связанные с реализацией внешнеэкономической стратегии, ложатся на одну сторону;

- необходимо наличие у оператора достаточного объема ликвидных средств и опыта для реализации зарубежной деятельности.

Предпосылки для реализации индивидуальной внешнеэкономической стратегии:

- отсутствие жестких требований со стороны государственных органов, позволяющих иностранным операторам оказывать услуги в сфере телекоммуникаций на территории своей страны;

- наличие у оператора опыта ведения деятельности на рынках со схожими экономическими условиями, например, низкий уровень платежеспособности населения;

- отсутствие жесткой конкуренции со стороны местных операторов (этап, когда рынок находится еще на стадии насыщения).

Совместные стратегии

С точки зрения организации и поиска баланса интересов между всеми участниками совместная стратегия внешнеэкономической деятельности является наиболее сложной. Однако ее преимущества заключаются не только в том, что оператор получает возможность использовать синергетический эффект в результате объединения активов и опыта со своими зарубежными партнерами, но и возможность выхода на уже сформированные рынки.

Деятельность компании Vodafone является одной из самых ярких примеров интернационализации телекоммуникационных операторов, порядка 90% доходов компания получает за рубежом. Во многом такое положение компании – результат ее активной стратегии зарубежной экспансии. На своем опыте оператор одним из первых на рынке телекоммуникационных услуг продемонстрировал преимущества кооперационных форм внешнеэкономических стратегий.

Одним из ключевых моментов для компании стало объединение активов компании Mannesmann и Vodafone. Крупнейшее в истории поглощение произошло в феврале 2000 года, после того как совет директоров немецкого концерна Mannesmann AG одобрил сделку с английской компанией Vodafone AirTouch Plc на сумму 176 млрд долларов. В момент слияния Vodafone занимала первое место на британском и второе на американском рынках сотовой связи. Концерн Mannesmann AG обладал крупнейшими европейскими операторами – Omnitel (Италия) и Mannesmann D2 (Германия). На момент сделки на долю объединенного оператора приходилось примерно 10 процентов всего объема мировой абонентской базы. Данный факт свидетельствует о том, что на мировом рынке телекоммуникационных услуг настал переломный момент: появление нового мощного игрока повлечет за собой

изменение в конкурентной среде, вследствие чего другие игроки начнут активные поиски способов усиления своей конкурентоспособности, что послужит толчком для развития международной кооперации между другими операторами.

На достигнутом английский оператор не останавливается, и уже в 2007 году крупнейший в мире сотовый оператор договорился о приобретении у Tele2 его подразделений в Италии и Испании. Сотовый оператор Vodafone удерживает прочные позиции на рынке наиболее развитых стран, что обеспечивает стабильный доход. Оператор присутствует на этих рынках уже длительный период времени, и для компании эти рынки являются историческими. Например, рынок Великобритании считается для оператора первым освоенным рынком. Тем не менее, это не мешает оператору концентрировать свое внимание на новых формирующихся рынках развивающихся стран.

По результатам 2012 года, порядка 37% всей абонентской базы международного оператора приходится на индийский рынок (150 млн абонентов). В этом регионе сотовый оператор также частично использует преимущества кооперации, компания владеет контрольным пакетом акций (84,5%) индийского сотового оператора Vodafone India Limited и 35,5% долю совместного предприятия Indus Towers Limited.

Положительным опытом английского оператора решила воспользоваться отечественная телекоммуникационная компания «Вымпелком». В частности, объединение с зарубежным оператором Wind Telecom S.p.A (Weather investment) стало решающим фактором в реализации дальнейшей стратегии внешней экспансии для российского сотового оператора.

В октябре 2010 года было объявлено о возможном приобретении компанией VimpelCom Ltd. телеком-конгломерата Weather Investments египетского миллиардера Нагиба Саури (Савириса) за 7 млрд евро. Согласно заключенной договоренности Vimpelcom получает 51,7% египетской Orascom Telecom Holding (владеет акциями девяти компаний в Канаде, странах Африки и Азии) и 100% итальянской Wind. Из-за разногласий акционеров VimpelComLtd., а также сложностей, возникших в ряде стран с получаемыми активами, сделка затягивалась; было объявлено о завершении слияния VimpelCom Ltd. и Wind Telecom S.p.A. 15 апреля 2011 года.

Завершение сделки осложнялось еще на этапе получения согласия от государственных органов в странах присутствия. Вместе с другими активами Orascom Telecom Holding (OTH) «ВымпелКому» досталась алжирская телекоммуникационная компания Djezzu, лидер рынка сотовой связи страны (на сентябрь 2011 года она обслуживала 57,7% абонентов Алжира), и к этому времени правительство Алжира заявило о намерении национализировать эту компанию. В январе 2012 года VimpelcomLtd. подписал с правительством Алжира меморандум о взаимопонимании, в котором согласилась продать контрольный пакет Djezzu по цене, устраивающей обе стороны, с условием сохранения права управлять компанией и консолидировать ее показатели в отчетности.



Объединение с Wind Telecom стало важнейшим шагом для компании. Эта сделка более чем удвоила зону охвата компании «Вымпелком» на развивающихся рынках и обеспечила им доступ к привлекательным быстроразвивающимся рынкам Азии и Африки. После сделки объем абонентской базы составил практически 170 миллионов абонентов, и на рынке появился новый оператор, который потенциально может войти в пятерку крупнейших мировых операторов. Важно отметить, что компании пошли на эти шаги, когда мировая индустрия телекоммуникаций еще только восстанавливалась после макроэкономического спада, и нельзя было с уверенностью говорить о дальнейшем росте.

Преимущества совместной стратегии:

- все риски, связанные с реализацией внешнеэкономической стратегии, ложатся на всех участников;
- доступ на уже сформировавшиеся рынки обеспечивает стабильный доход.

Недостатки совместной стратегии:

- доходы распределяются пропорционально между всеми участниками;
- необходимо соблюдать баланс интересов участников проекта.

Предпосылки для реализации совместной внешнеэкономической стратегии:

- четкое понимание общей цели у участников проекта
- позитивное отношение со стороны государственных регулирующих органов в странах присутствия к возможности объединения активов (предусматривает получение согласия антимонопольных органов и наличие интереса со стороны государства участвовать и поддерживать такие проекты).

В заключении следует отметить, что попытки реализации стратегий зарубежной экспансии со стороны отечественных и зарубежных операторов, свидетельствуют о том, что руководство этих компаний осознает всю важность и значимость внешнеэкономической деятельности в долгосрочной перспективе. Зарубежная стратегия – процесс продолжительный и многоэтапный, не ограничивающийся только выходом на новые рынки. Успех оператора во многом будет зависеть от его способности в будущем найти оптимальную стратегию дальнейшего развития своей деятельности на внешнем рынке.

БИБЛИОГРАФИЯ:

1. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов/ Майкл Портер; Пер с англ. – 3-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – с. 19-87;
2. ITU: The World in 2013: ICT facts and figures, p.1; URL: <http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Documents/facts/ICTFactsFigures2013.pdf> (дата обращения: 30.08.2013);
3. ITU: The key 2006-2013 ICT data for the world by geographic regions and by level of development (excel tables) – table “Mobile-cellular subscriptions”; URL: <http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/stat/default.aspx> (дата обращения: 30.08.2013);
4. Vodafone: Form-20F as at 31 March 2001, p. 18-23; URL: http://www.vodafone.com/content/index/investors/investor_information/press_regulatory.html (дата обращения: 30.08.2013);

5. «Теле 2»: Full year and fourth quarter annual reports, p.1; URL: <http://www.ru.tele2.ru/files/2012-Q4-Report-RUSSIA-ENG.pdf> (дата обращения: 31.08.2013);
6. «АФК Система»: «Годовой отчет Открытого акционерного общества Акционерная финансовая корпорация «Система» за 2012 год», с. 58-61; URL: <http://www.sistema.ru/инвесторам/годовые-отчеты.aspx> (дата обращения: 31.08.2013);
7. «Вымпелком»: Global VimpelCom: Diversifying for growth as at 4 October 2010, p.4-5; URL: <http://www.vimpelcom.com/Global/Files/Presentations/Other/Varsityanalystpresentationv25-final2.pdf> (дата обращения: 31.08.2013).

.....

«Шелл» стал эксклюзивным поставщиком смазочных материалов сети автодилера «Богдан Авто Холдинг»

В июне 2013 года «Шелл Ойл Продактс Юкрейн», операционная компания концерна «Шелл», подписала трехлетний договор сотрудничества на территории Украины с национальным автодилером «Богдан-Авто Холдинг», входящим в корпорацию «Богдан». По условиям договора на предприятия холдинга будет поставлено более 300 тыс. литров моторных масел Shell Helix.

С июня 2013 года на всех сервисных станциях сети «Богдан-Авто Холдинг» для проведения регламентных работ по техническому обслуживанию автомобилей используются смазочные материалы «Шелл». Моторные масла Shell Helix содержат активные моющие присадки, которые очищают внутренние поверхности двигателя и препятствуют образованию нагара, что позволяет существенно повысить надежность и увеличить срок эксплуатации автомобиля.

«Уже имеющийся успешный опыт сотрудничества дал нам понимание принципов работы обеих сторон. Мы рады, что «Богдан-Авто Холдинг» по достоинству оценил качество масел Shell Helix и инициировал подписание долгосрочного контракта на последующие три года. Наше сотрудничество перешло на уровень выше, а отношения стали более доверительными», – отметил К. Синявский, директор по продажам легкомоторных смазочных материалов «Шелл».

Помимо поставок моторных масел Shell Helix все официальные станции технического обслуживания «Богдан-Авто Холдинг» получают комплексную программу развития бизнеса, включающую инвестиции в оборудование (обновление электрогидравлических подъемников, 3D стендов развал-схождения), закупку специального оборудования для диагностики и ремонта топливных систем дизельных и бензиновых двигателей и предоставление разнообразных диагностических сканеров, приборов для визуального контроля качества технологических жидкостей.

Еще одним важным элементом договора сотрудничества являются тренинговые и консультативные мероприятия, направленные на повышение квалификации персонала сервисных станций. Программы нацелены на улучшение показателей уровня удовлетворенности клиентов сервиса и увеличение доходности бизнеса по послепродажному обслуживанию.

По мнению обеих сторон, подписанный договор открывает новые возможности для реализации и развития потенциала компаний в ближайшие три года.

.....

