

Российский рынок
мобильной связи
в 2016 году



Билайн®

Представленный Отчет составлен с использованием открытых публикаций в СМИ и материалов в сети Интернет, которые не были официально подтверждены представителями упоминаемых в Отчете компаний.

Отчет не является официальным документом ПАО «ВымпелКом» и отражает личную позицию автора. ПАО «ВымпелКом» не несет ответственности за публикацию данного Отчета и указанную в нем информацию.

Все права на данный объект авторского права принадлежат автору. При цитировании ссылка обязательна.



Александр Поповский,
Исполнительный вице-президент
ПАО «ВымпелКом» по корпоративной
стратегии и развитию бизнеса

Вступительное слово редактора



Продолжаем традицию, стартовавшую год назад. Прошлый отчет был хорошо принят публикой, мы получили много вопросов и комментариев. В этом году мы решили предоставить слово нашим коллегам, не только по «Билайну», но и по индустрии в целом.

В общем, читайте, комментируйте, лайкайте и репостите :)

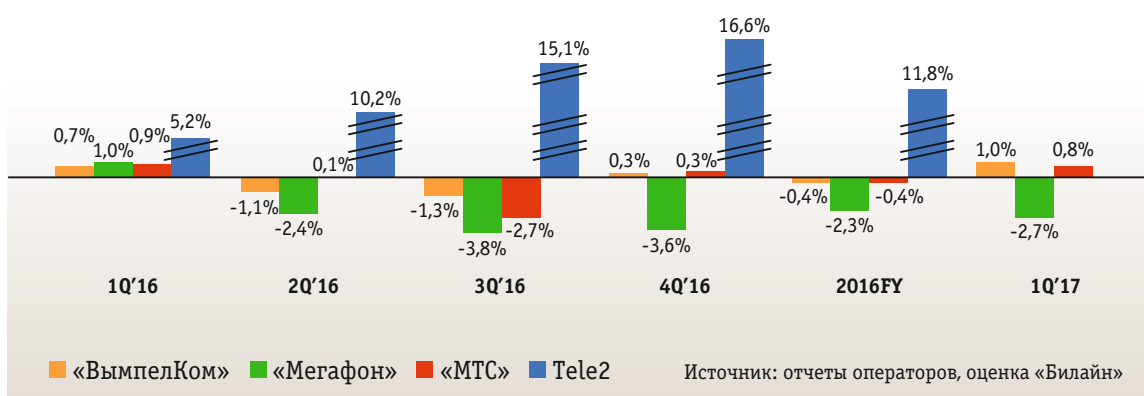


Общие итоги: Шок третьего квартала

Начало 2016 года, вопреки многим ожиданиям, выглядело весьма оптимистично. В первом квартале «Большая тройка» дружно выросла почти на процент, что позволило рынку вернуть

позиции 2014 года, хотя уже второй квартал показал, что передышка временная и год будет непростым.

Поквартальная динамика выручки от мобильных услуг «Большой Четверки»

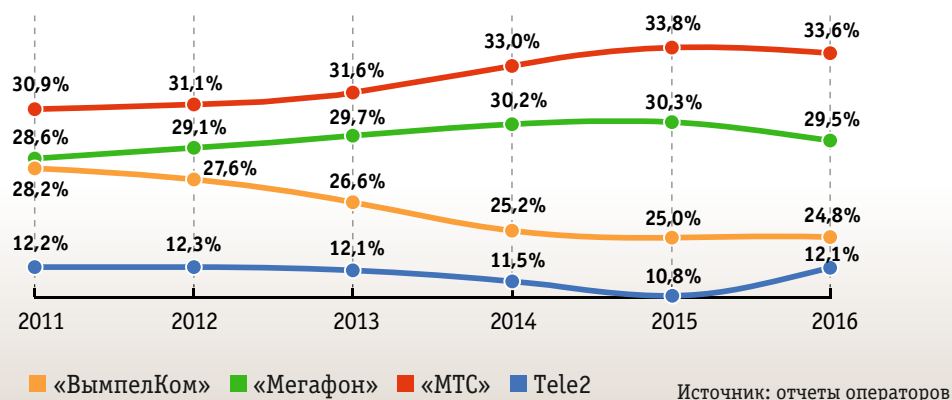


Третий квартал стал шоком для всей отрасли – «Большая тройка» упала почти на 3% год к году, а лидером падения стал «Мегафон», со снижением на 3,8%. Это можно было бы отнести к временным сложностям отдельных операторов, однако ничуть не более ободряющие результаты 4 квартала и года в целом подтвердили наличие серьезных проблем в отрасли в целом.

Всего по итогам года мобильная выручка большой тройки упала на 1%. Худший результат показал «Мегафон» – снижение на 2,3%, потеряв почти 1 п.п. рыночной доли, тогда как «Билайн» и «МТС» снизили выручку от мобильных услуг на 0,4%.

В первом квартале 2017 года МТС и «Билайн» продемонстрировали первые признаки выздоровления. «Мегафон» в своей презентации по итогам квартала дал «гайданс» на стабилизацию сервисной выручки. Мы считаем это началом оздоровления мобильного рынка, но для окончательного изменения вектора развития нужны более серьезные, институциональные, изменения.

Доля рынка по мобильной сервисной выручке, % (большая четверка)



Хотя формально «Большая четверка» в 2016 показала рост +0,4%, в основном он обусловлен восстановлением Теле2 после глубокого спада во время объединения с мобильными активами «Ростелекома», модернизацией сетей в бывших Ростелекомовских регионах до уровня 3G/4G и допродаж собственным, ранее неизбалованным разнообразием услуг в сетях 2G, абонентам.

Феноменальный рост в 12% слишком дорого обошелся компании – компания уже два года генерирует отрицательный денежный поток и наращивает долг, а агрессивная монетизация предсказуемо отразилась на динамике NPS. Возможно именно это заставило менеджмент перестать публиковать официальные отчеты о результатах.

Наш внутренний анализ подтверждает ранее прозвучавшие в прессе мнения о том, что корнем проблем Теле2 является выход на московский рынок. Мы уверены, что в долгосрочной перспективе Теле2 не сможет выйти на положительные результаты в Москве. Имея стратегическое отставание по спектру – у компании отсутствует спектр для запуска сетей 2G и недостаточно спектра для 3/4G - и низкую стартовую позицию, Теле2 всегда будет иметь худшую структуру затрат, что не позволит предложить абонентам низкие цены экономически оправданным способом.

По нашему мнению, эта ситуация неизбежно приведет к структурным изменениям в финансовой модели Tele2.



Михаил Осеевский,
президент ПАО «Ростелеком»

«Мы думаем о том, необходим ли «Ростелекому» контрольный пакет в Tele2. Но этот вопрос не является ключевым. Самое главное для обеих компаний - вместе больше зарабатывать, чтобы улучшать финансовые и операционные результаты. Если мы сможем это сделать при существующей акционерной структуре Tele2 - это отлично. Если нам потребуется прямое управление в Tele2 и получение контрольного пакета, мы пойдем этим путем».

© ComNews

Кстати, именно такому положению Теле2 мы обязаны громкой чередой анонсов о скорых запусках MVNO от «Сбербанка» и банка «Тинькофф»: в поисках выхода из сложившейся ситуации компания делает рискованные шаги. Мы же пока не видим места на российском рынке для крупных MVNO: нет достаточно больших

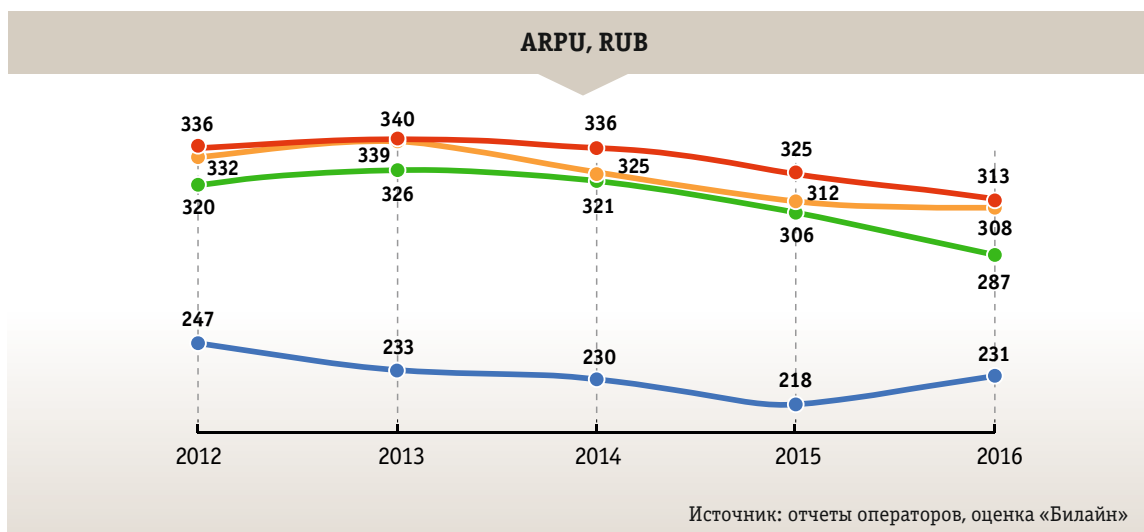
сегментов, потребности которых не удовлетворяли бы существующие операторы, отсутствует свободная сетевая емкость, да и низкие цены на рынке не оставляют потенциальному MVNO коридора для интересного ценового предложения.

Безлимиты:

Аттракцион неслыханной щедрости

Отдавая должное усилиям коллег из Теле2, мы все же считаем, что проблемы Big3 не в том, что Теле2 сумел забрать значительную часть их доходов, а в действиях самой «Тройки». В прошлогоднем отчете мы - как стало очевидно чуть позже - несколько преждевременно высказывали оптимизм по поводу наметившегося оздоровления ситуации с постоянно увеличивающимися пакетами минут и гигабайт. Динамичный рост Yota спровоцировал войну безлимитов, один за другим операторы начали предлагать тарифы с безлимитным интернетом.

Не смогли остаться в стороне и мы, выпустив тариф «МожноВСЁ!». Этот аттракцион щедрости не замедлил вполне ожидаемо отразиться на ARPU операторов.



К счастью, рынок быстро одумался и уже в первом квартале 2017, осознав разрушительные последствия таких инициатив, операторы один за другим вывели безлимиты из продаж. К сожалению, ситуация зашла настолько далеко, что одного этого уже недостаточно для серьезного оздоровления рынка, индустрии предстоит найти более фундаментальное решение.



Шелль Мортен Йонсен,
генеральный директор ПАО «ВымпелКом»

«Российские операторы сотовой связи будут отказываться от безлимитных тарифов на мобильную передачу данных. По опыту работы в других странах я могу сказать, что безлимитные тарифы - путь в никуда».

© «ИКС-Медиа»

Операторы сходятся в понимании того, что текущая модель ценообразования не устойчива в долгосрочной перспективе. Сегодня основную ценность для клиента представляет пакет минут, а мобильный интернет сильно недооценен клиентами и рынком, но экспоненциальный рост трафика требует все больших инвестиций в сеть. Мы считаем, что в текущей ситуации, когда проникновение пакетных тарифов и смартфонов в базе превышает 60%, рынок готов смене

парадигмы – перехода от ценообразования, базирующегося на голосовых услугах, к новой data-центричной модели. Новый подход к ценообразованию позволит восстановить утраченную связь между потреблением абонента и ценой, которую он платит оператору, и тем самым вернуть эффективность инвестиций в сети, открывая новые возможности как для операторов, так и для самих абонентов.



Сегодняшние пакетные тарифы, хотя и содержат различные количества включенных минут и гигабайт, по сути голосо-центричны: количество включенных данных настолько велико, что даже самые младшие пакеты удовлетворяют потребности большинства абонентов и реальным критерием выбора тарифа становится только количество голосовых минут. Мы хотим перевернуть эту модель: включить в стартовый пакет все базовые ценности: мобильность, голос, базовый объем данных, а дальнейшие шаги тарифной линейки привязать исключительно к объему потребляемых данных.

Эта модель, по нашему мнению, вернет взаимосвязь объема потребления и стоимости услуг, в значительной мере утраченную в момент перехода от чисто голосового рынка к эре мобильных данных, восстановит эффективность инвестиций в развитие сетей и привлекательность отрасли в целом.



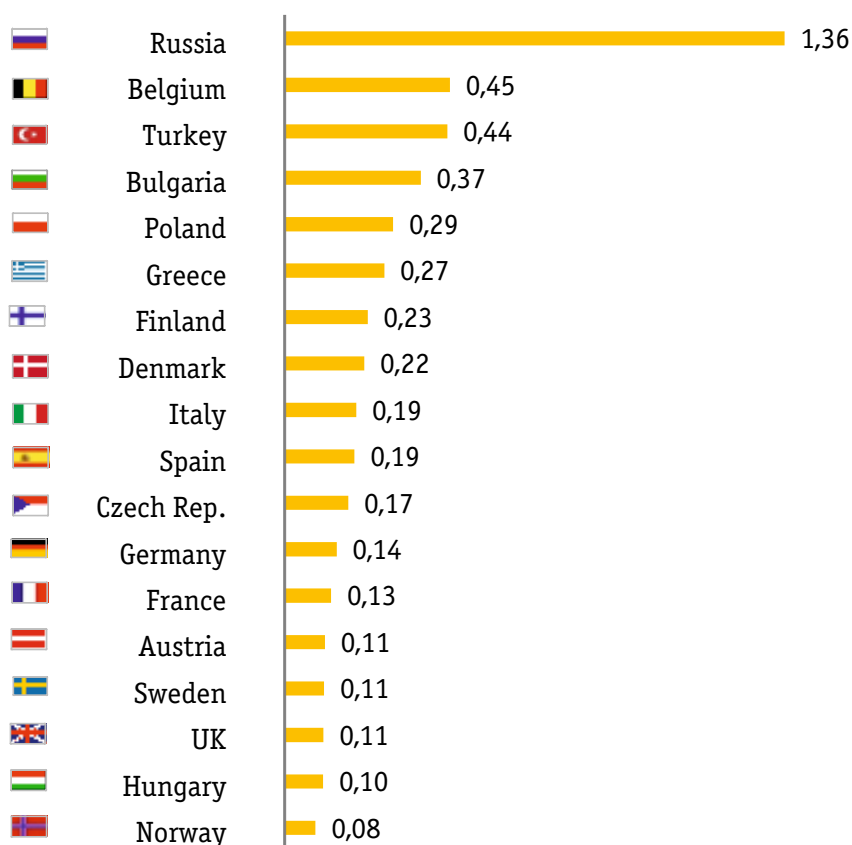
Билайн®

К сожалению, на пути движения к дата-центричной модели существует серьезное препятствие в виде действующей в данный момент ставки на приземление трафика в сетях подвижной связи. Унаследованная из начала 2000-х, ставка в размере 95 копеек за минуту давно потеряла всякий экономический смысл и сегодня лишь наполняет топ-лайны операторских отчетов выручкой с около-нулевой маржинальностью, создавая видимость благополучия и поддерживая зависимость операторов от голосовых доходов. Последние, хоть и продолжают обеспечивать значительную долю прибы-

ли, испытывают значительное давление ОТТ и вряд ли могут рассматриваться как стратегическая база для дальнейшего развития.

Многие страны, сумевшие адаптировать экономику телеком отрасли к реалиям эпохи мобильного интернета, нашли разумные уровни ставок голосового интерконнекта, удовлетворяющие игроков рынка и регуляторов, и стимулирующие дальнейшее развитие. Россия, к сожалению, пока отстает в этом движении.

Отношение MTR/APPM на различных рынках

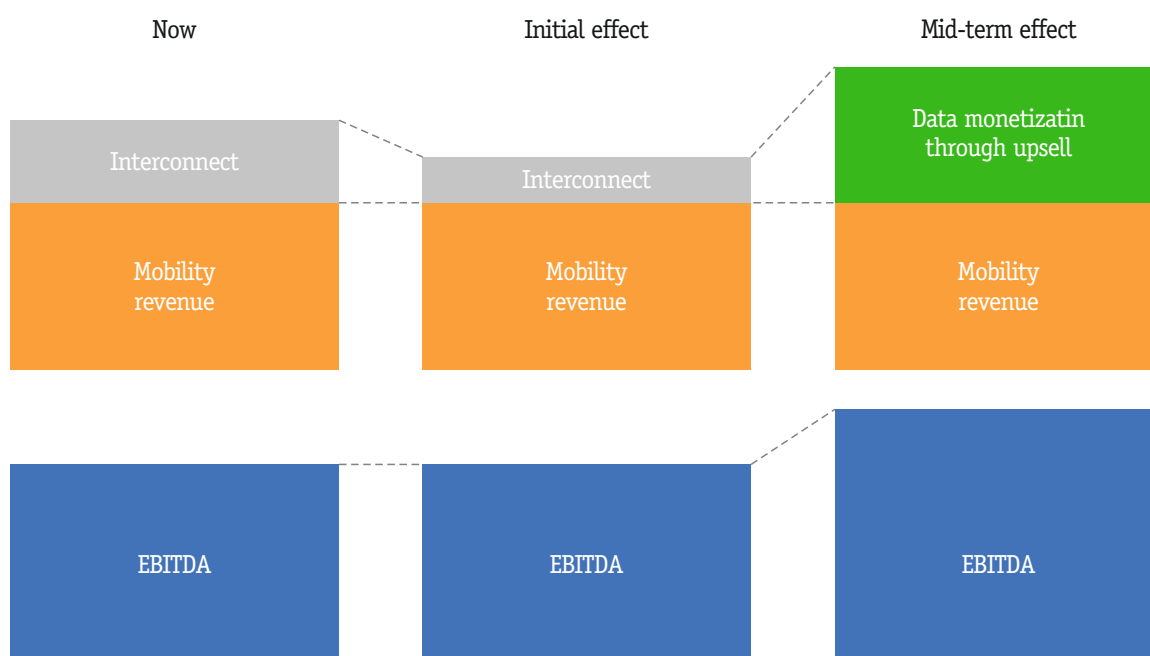


Источник: Termination rates at European level, 2015, The Body of European Regulators for Electronic Communications (BEREC), GSMA Intelligence

Отдельного упоминания заслуживает США, где отраслевой регулятор установил правила по бесплатному обмену голосовым трафиком для «предотвращения помех для инвестиций в технологическое развитие¹», в результате чего американские операторы более других преуспели в движении к дата-центричной модели ценообразования.

Безусловно, немедленным эффектом снижения MTR станет падение общей выручки, но так как

межоператорская выручка по определению низкомаржинальна, влияние на EBITDA операторов будет минимальным либо нулевым. В дальнейшем, ситуация будет подталкивать операторов искать способы компенсации потерь, например, путем реализации дата-центричной модели ценообразования, упомянутой выше, что приведет в результате к восстановлению и даже росту как выручки, так и EBITDA.



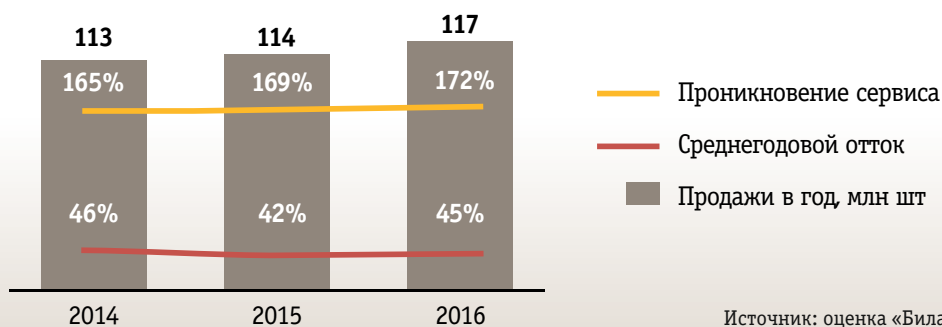
1. In the US regulator has adopted zero-MTR policy «to ensure MTR is not distorting investment in technology» (US Regulation Overview, OVUM, 2015)

Продажи: Все крутится и вертится

Операторы давно уже исчерпали основные возможности органического прироста абонентской базы, доведя проникновение SIM-карт до 170%. В 2016 году общими усилиями операторов в России было продано более 115 миллионов новых SIM карт на 140 миллионов жителей.

Эти искусственно-раздутые продажи не приносят операторам долговременного роста выручки, а лишь вызывают высокие затраты на привлечение и катастрофический рост оттока абонентов.

Проникновение телеком-сервисов, %



Независимые дилеры являются основными бенефициарами текущего положения. Пользуясь сложившейся высокой конкуренцией среди операторов мобильной связи, вся эта розничная машина занимается многократным переключением одних и тех же абонентов от одного оператора к другому по несколько раз в год, исправно получая за это комиссию.



Юрий Смагаринский,
вице-президент по продажам
и развитию дистрибуции
ПАО «ВымпелКом»

«Операторы тратят миллиарды рублей на подключения новых клиентов, продавая свыше 100 миллионов сим-карт в год. Очевидно, что такого количества новичков в стране просто нет и быть не может. Сейчас крайне важно перестроить модель привлечения - больше фокусируясь на продажах услуг, развитии существующих клиентов, а также их обслуживании, чем на гонке за количеством проданных сим-карт. Это существенным образом оздоровит отрасль».



Сергей Солдатенков,
генеральный директор
ПАО «МегаФон»

«Погоня за долей в подключениях не приносит новой выручки и является причиной высокого оттока. Снижение цен на услуги, безлимитные тарифы, пакетные предложения с увеличенным объемом услуг не принесли результатов по изменению долей операторов на рынке».

© «Прайм»

Здесь нужно отметить позитивный пример МТС, которые в течении всего года не были представлены на полках национальных дилеров, но выбранная ими стратегия построения сильной операторской розницы позволила компании сохранить лидерство в отрасли.

В сложившихся условиях единственным выходом мы видим смену фокуса с привлечения новых абонентов, которых уже просто физически неоткуда взять, на обслуживание и удержание существующих абонентов, продажу им дополнительных услуг. Для этого операторам необходимо сосредоточить усилия на построении качественной собственной розничной сети.

Мы убеждены, что отрасль рано или поздно устранит перекося структуры продаж в направлении независимых каналов, которые органически мотивированы на поддержание высоких объемов продаж контрактов.



Билайн®

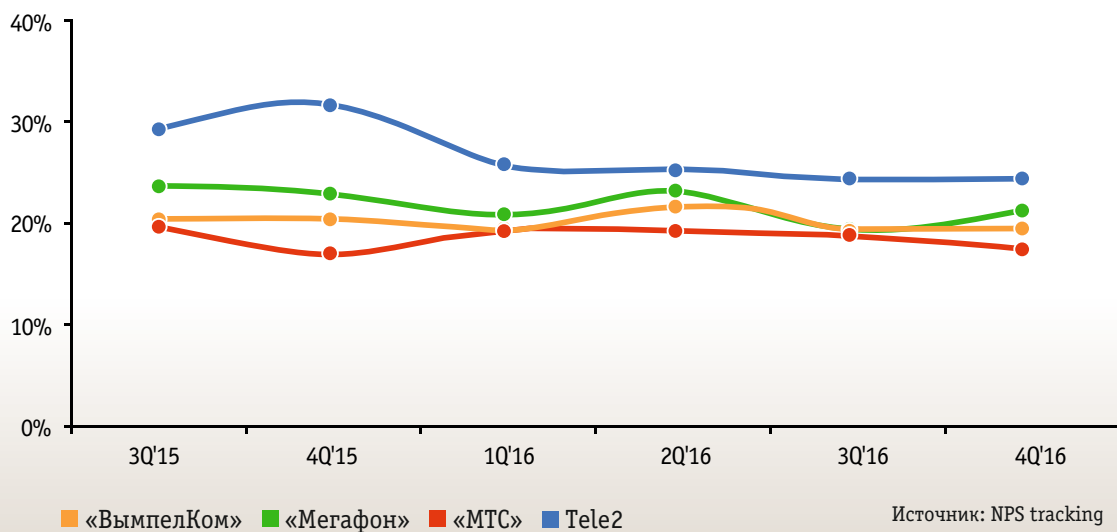
Дифференциация: Одинаковы с лица?

Безлимиты и война пакетов, происходившие в течение 2016 года, заморозили продуктовый и маркетинговый креатив на рынке, в результате чего 2016 стал годом без сколь-нибудь существенной дифференциации на рынке. Операторы молниеносно повторяют любые ходы и инициативы друг друга, предлагая клиенту по сути одинаковый продукт.

В условиях, когда сети операторов предоставляют сходное качество пользовательского опыта,

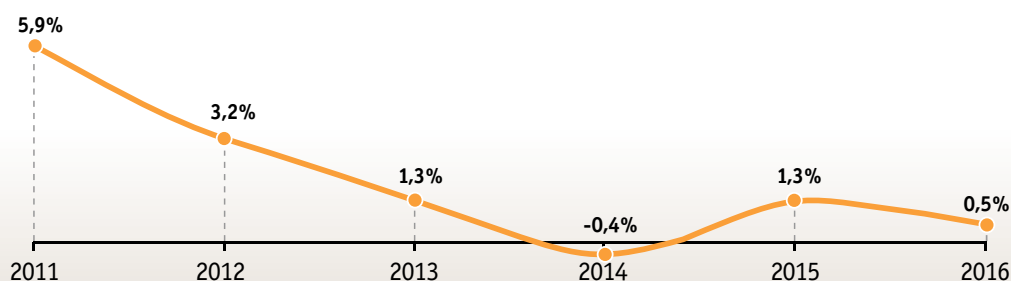
либо различаются малозаметными для широких групп пользователей техническими характеристиками, отсутствие ярко выраженной продуктовой и маркетинговой дифференциации привело к усилению тренда по сближению восприятия клиентами различных операторов. «Они все одинаковые» становится лейтмотивом отношения абонентов, хорошо иллюстрируемым сближающейся динамикой NPS.

Динамика рыночного NPS



Несмотря на общий кризис идей, 2016 год ознаменовался выходом пакетного подхода на новый виток развития: операторы стали добавлять к мобильным услугам фиксированный интернет и IPTV. В марте 2016 года «Билайн» первым запустил полноценное конвергентное предложение. Такое объединение сервисов

действительно оказалось очень востребовано рынком: более 500 тысяч абонентов воспользовались предложением, и, ожидаемо, их лояльность и суммарный средний счет стали выше – ARPU конвергентных абонентов вырастает на 40% при сокращении оттока на 20%.

Динамика роста рынка фиксированной связи*, %

*Рынок фиксированной телефонии, доступ в интернет, IPTV. Источник: TMT Consulting

Сейчас у всех операторов «Большой четверки» начали появляться похожие предложения, создавая ощутимое давление на фиксированный рынок, что поставило игроков в непростое положение. Например, «ЭР-Телеком» демонстрирует EBITDA на уровне 2014 года несмотря на двузначный рост выручки, а «Мегафон» объявил о списании 3.5 млрд убытков в связи с переоценкой их дочерней компании NetByNet, объяснив это в том числе выходом на рынок нового предложения от «Билайна». Очевидно, в недалеком будущем это сдвинет рынок в сторону консолидации и всевозможных партнерств между операторами.

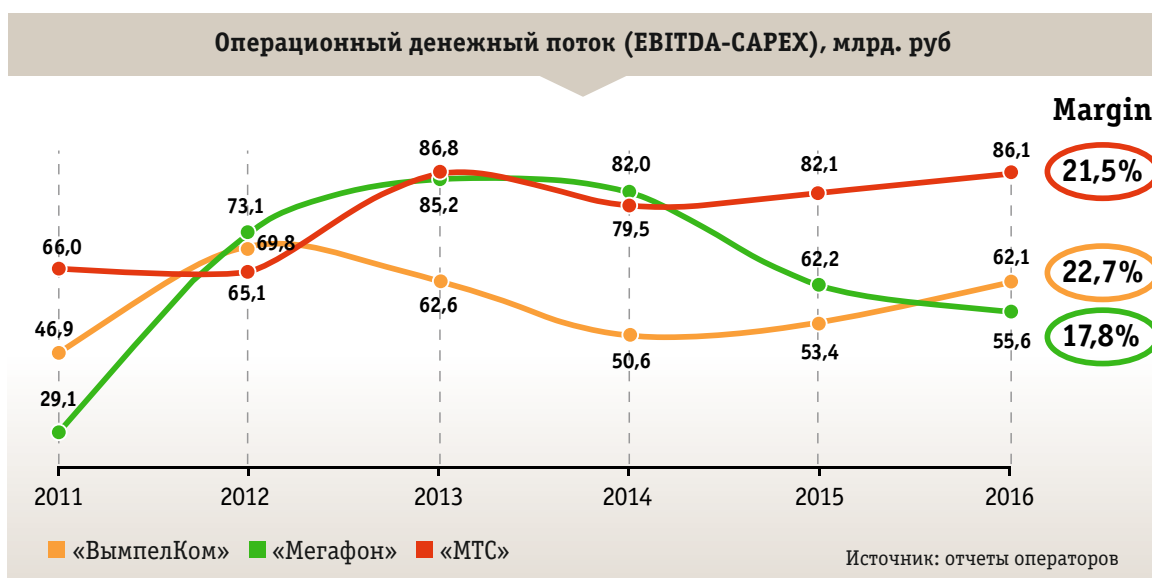
Не видя явных возможностей для дифференциации в традиционных областях, операторы обратились в сторону цифровых продуктов. «Билайн» запустил инновационную платформу VEON вовлечения клиентов, которая не просто должна составить конкуренцию популярным системам обмена сообщениями, но и предложить широкому кругу партнеров уникальные возможности по продаже их услуг абонентам. «Мегафон» купил контрольный пакет Mail.Ru Group, сделав следующий шаг в реализации цифровой стратегии. «МТС» явно обозначил фокус на «диджитализации» в своей обновленной стратегии.

**Джордж Хелд,**

вице-президент по развитию цифрового и нового бизнеса ПАО «ВымпелКом»

«На пути трансформации из телекоммуникационной в технологическую компанию Vimpelcom превратился в VEON и запускает одноименную глобальную платформу, объединяющую функционал мессенджера и агрегатора онлайн-сервисов».

Эффективность: Citius, Altius, Fortius!



Продолжившееся и усилившееся в 2016 году давление на доходную часть экономики операторов подняло на новый уровень важность борьбы за эффективность на всех фронтах: инвестиции, операционная эффективность, организационная и кадровая политика.

Мы в «Билайне» продолжили реализацию партнерских программ по совместному строительству и использованию сетей: довели число совместных с «МТС» регионов до 43 и дополнительно запустили 10 регионов в шеринге с «Мегафоном», что позволило сократить стоимость развертывания и

эксплуатации сети четвертого поколения на треть. Программа Smart Managed Services помогла сократить операционные издержки при повышении уровня качества. Кроме того, успешно продолжается и приносит первые ощутимые результаты трансформация операционной модели компании.

Вкупе с неплохой динамикой доходов, эти усилия позволили нам впервые с 2012 года выйти на второе место по операционному денежному потоку, продемонстрировав коллегам по рынку потенциал оптимизации и задав неплохой ориентир.



Билайн®

Ремонт хуже пожара

Эффективность эффективностью, но без позитива в части топ-лайн рынок продолжит скатываться к стагнации.

Звучащая в последнее время риторика о необходимости «ремонта» рынка, подкрепленная реальными действиями большинства участников рынка настраивает на позитив и дает надежду на дальнейшее совместное движение в сторону рационализации рынка. Но реальное оздоровление отрасли, возврат к росту, по нашему глубокому убеждению невозможен без серьезных структурных изменений.

■ Ваш «Билайн»

**Пока отчет готовился
к публикации ...**

Стали известны итоги второго квартала в «Билайне». Мы первыми из операторов отчитались о росте +3.6% год к году и рассчитываем, что коллеги поддержат нас своими результатами. Первая половина года позволяет нам с оптимизмом смотреть на перспективы рынка в 2017 году. В поисках возможностей по справедливой монетизации мобильной даты, операторы постепенно пытаются нащупать новую модель ценообразования. Главное на данном этапе - это удержаться от соблазна вернуться на знакомую тропу конкуренции в размерах пакетов гигабайт и минут.



Билайн®

Авторский коллектив

Александр Поповский,
исполнительный Вице-президент
по корпоративной стратегии
и развитию бизнеса

Олег Митасов,
Директор по корпоративной
стратегии

Виктор Давыдкин,
Ведущий эксперт
по корпоративной стратегии

Контакты

www.beeline.ru
facebook.com/beeline.info
media@beeline.ru