

Интервью

О качестве и количестве

"Плохой прием "МегаФона" – это давно устаревшее впечатление"

Сергей Колесов

Вышедший на федеральный рынок сотовой связи чуть более трех лет назад "МегаФон" сегодня уверенно занимает свое место в тройке лидеров. Несмотря на жесточайшую конкуренцию, компании по-прежнему удается поддерживать имидж новаторской и технологически продвинутой. На вопросы посетителей сайта "Ко" (www.ko.ru) отвечает генеральный директор "МегаФона" Сергей Солдатенков.

Как известно, события не существует до тех пор, пока о нем не рассказали по телевидению. Бренда же не существует до тех пор, пока в головах людей не сложился его образ. Самый молодой из сотовых операторов "большой тройки" "МегаФон" с самого момента своего появления на рынке в мае 2002 года сделал ставку на агрессивный маркетинг. И, как показало время, не прогадал. Ему первому удалось создать в России полноценный бренд сотовой связи, апеллирующий не только и не столько к разуму, сколько к эмоциям потребителей. Впрочем, за все приходится платить: долгое время "МегаФон" страдал от невысокого качества связи. Пришедшему в компанию в 2003 году на должность генерального директора Сергею Солдатенкову пришлось столкнуться в том числе и с этой проблемой.

Другой, ничуть не меньшей сложностью стали начавшиеся все в том же 2003 году склоки между акционерами оператора, вызванные покупкой "Альфой-Групп" блокпакета его акций. Новому генеральному директору пришлось вести компанию между Сциллой рыночных потребностей и Харибдой противоречивых интересов акционеров. До настоящего времени это у Солдатенкова получалось неплохо. Хотя одна из основных задач, стоящих сегодня перед "МегаФоном", - выход на IPO - все еще находится на неопределенной стадии решения.

"Ко": Совсем не оригинальный, но, тем не менее, актуальный вопрос: как вы оцениваете ребрендинг "Билайна"? Не пересекается ли теперь его целевая аудитория с вашей - молодежью и новаторами в плане потребления?

- Можно выделить два аспекта вопроса - изменение корпоративного стиля и смена позиционирования. Что касается первого, то здесь нельзя не отметить, что новое стилистическое решение несравненно лучше прежнего. К тому же

отказ от традиционной пчелки обеспечил компании приличный информационный резонанс...

Несколько иначе дело, на мой взгляд, обстоит с позиционированием. Эта трансформация гораздо более значительная, чем смена логотипа. Ее целесообразность покажет время. "Билайн" переориентируется на молодежь, а это одна из основных абонентских аудиторий "МегаФона". С учетом того, что рынок в значительной степени сформировался, "Билайн" рискует не получить желаемых результатов от ребрендинга.

Артем Казаков: Что является главным конкурентным преимуществом вашей компании? Сможет ли "МегаФон" в сколько-нибудь обозримом будущем стать сотовым оператором №1 в России?

- Гибкая и прозрачная тарифная политика компании позволяет учитывать потребности всех групп абонентов и оперативно реагировать на их изменение. Разнообразие услуг - одно из основных конкурентных преимуществ "МегаФона". Кроме того, компания является признанным лидером в области внедрения новейших технологий. Мы рассчитываем в этом году увеличить долю дополнительных услуг в общем объеме дохода до 20%. Для сравнения: в 2003 году этот показатель был равен 6%, в 2004 - уже более 11%. Кроме того, у "МегаФона" имеется существенное технологическое преимущество перед конкурентами - большинство сетей компании построены на самом современном оборудовании, которое не потребует модернизации в ближайшие годы.

Важно понимать, что количество абонентов - не единственный показатель, по которому можно оценивать успешность компании. В прошлом году при доле рынка в 18% "МегаФон" получил 20% доходов на рынке. Большинство аналитиков склоняется к тому, что эти цифры свидетельствуют об уровне развития компании больше, чем количество проданных sim-карт.

Безусловно, "МегаФон" стремится к увеличению абонентской базы, и мы довольны темпами ее роста: за минувший год она удвоилась. Число наших абонентов в конце августа 2005 года превысило 20 млн, а в августе 2004 года в сети обслуживалось 10 млн человек. Однако в первую очередь нас интересует не количественная, а качественная характеристика абонентской базы.

"Ко": Кто занимается рекламным обслуживанием "МегаФона"? Не планируется ли смена рекламной концепции?

- Уже два года "МегаФон" работает с креативным агентством McCann Erickson.

Рекламная концепция привязана к бизнес-стратегии компании, которая пока не требует пересмотра. Наша целевая аудитория - это средний класс, молодые, деятельные люди. Слоган "Будущее зависит от тебя" является утверждением в первую очередь их жизненной позиции. Наши ценности как оператора идентичны жизненным ценностям наших абонентов. Основная тема, которая продвигается на уровне маркетинговых коммуникаций, - это постоянное развитие. Развитие отношений между людьми, развитие личности во времени, созидание, которое возможно благодаря этому развитию. Строительство сильной торговой марки является одним из наших основных конкурентных преимуществ. То, что "Билайн" последовал за нами, только подтверждает, что "МегаФон" изначально избрал правильную стратегию.

"Ко": С самого момента своего появления на рынке "МегаФон" делал особый акцент на маркетинг. Зато ТТХ оператора были и остаются не на высоте: уровень приема и в Москве, и в некоторых регионах до сих пор оставляет желать лучшего. Где причина и где следствие? У "МегаФона" не было возможности выстроить мощную сеть, и поэтому он целенаправленно делал акцент на маркетинг, или же "МегаФон" так увлекся маркетингом, что упустил из виду технические моменты?

- Я хотел бы напомнить, что "МегаФон" - это не только Москва. Наша компания впервые вышла на рынок в Санкт-Петербурге в январе 1995 года. На момент запуска сеть состояла из 13 базовых станций. К концу года ЗАО "Северо-Западный GSM" (теперь Северо-Западный филиал ОАО "МегаФон") обслуживало 8000 абонентов, а базовых станций было уже 23. Еще через год мы довели их количество до 63.

Принципиальной отличительной чертой нашего подхода к бизнесу является приверженность принципу самостоятельного построения своих сетей. Этот подход имеет несомненное преимущество - мы можем использовать самое современное оборудование и при этом минимизировать затраты на закупки за счет объемов заказов. Если учесть, что затраты на развитие сети в конечном счете восполняются из кошельков потребителей, то получается, что наши абоненты получают сразу два преимущества: качественную сеть и сбалансированное ценовое предложение.

К тому же, многочисленные независимые исследования показывают, что плохой прием "МегаФона" в Москве - это давно устаревшее впечатление. Сеть "МегаФон - Москва" сильно выросла с 2001 года и продолжает развиваться. Например, в начале этого года в московском регионе мы имели 1000 базовых станций. Сейчас их уже около 1500.

Максим Сучков: Не секрет, что в Европе сотовые операторы - одни из

главных покупателей мобильных телефонов. Впоследствии они за сравнительно небольшие деньги продают их в комплекте со своими контрактами. Планирует ли "МегаФон" пойти по пути субсидирования мобильников?

- В Европе рынок сотовой связи перенасыщен, и операторам мобильной связи приходится проявлять изобретательность в привлечении и удержании абонентов. Российский рынок, несмотря на его бурное развитие в течение последних лет, еще далек от насыщения. Безусловно, уровень проникновения мобильной связи в таких крупных городах, как Москва и Санкт-Петербург, довольно высок. Однако в регионах насыщение, способное серьезно уменьшить темпы роста, наступит еще не скоро. Поэтому практика субсидирования телефонов будет еще какое-то время для России неактуальна. Впрочем, мы не прибегаем к ней и по другой причине. "МегаФон" предлагает потребителям свободу выбора, о которой не приходится говорить операторам, тем или иным способом принуждающим своих абонентов к лояльности. Мы предпочитаем поощрять лояльных нам абонентов другими средствами. Например, посредством программы "МегаФон-Бонус".

"Ко": На каком уровне находятся маркетинговые коммуникации отечественных сотовых операторов по сравнению с международными, например Vodafone, Orange или T-Mobile? Научились ли вы делать маркетинг услуг мирового качества?

- Уровень маркетинговых коммуникаций во многом определяется конкуренцией. В области мобильной связи конкуренция в России пока не так остра, как в Западной Европе. Тем не менее сегодня мы имеем возможность наблюдать ряд весьма интересных маркетинговых инициатив со стороны сотовых операторов. "МегаФон" всегда относился к маркетинговым коммуникациям со всей возможной серьезностью. Большинство новых для российского рынка решений, например, первый в стране тариф с бесплатными входящими звонками предложили именно мы. Революционный тариф "Прием" в свое время изменил модель потребления услуг мобильной связи в России.

Олег Вячеславович: Когда вы планируете добиться уверенного покрытия Московской области хотя бы в 100-километровой зоне? Кроме того, очень интересует вопрос о приеме в московском метро.

В течение всего лета в сети "МегаФон-Москва" вводились в эксплуатацию

десятки новых базовых станций. Улучшилось качество связи в центре города, по периметру Третьего транспортного кольца, на крупных автомагистралях и в спальных районах. В московском метро в зону действия сети вошли новые объекты - станции Таганского пересадочного узла. В Московской области новые базовые станции появились в Балашихе, Воскресенске, Химках, Дмитровском, Истринском, Люберецком, Наро-Фоминском, Ногинском, Раменском, Ступинском и Щелковском районах. Общее число базовых станций в Московском регионе приближается к полутора тысячам.

"Ко": Каковы ваши прогнозы относительно распространения протокола EDGE в России?

- Сегодня у "МегаФона" порядка 2500 поддерживающих EDGE сот. Они расположены в местах высокой концентрации трафика. Все базовые станции из новых поставок по умолчанию поддерживают EDGE. Станции, развернутые ранее, будут модернизированы на всей территории действия сети. Затраты на внедрение EDGE составляют порядка \$3000 - 4000 на соту. По нашим оценкам, внедрение EDGE увеличивает трафик примерно на пятую часть.

Перспективы у технологий, позволяющих передавать данные с высокой скоростью в беспроводных сетях, определено есть. Дальний Восток, например, - самый активный потребитель услуг мобильного доступа к Интернету. Причина этого проста: в регионе слабо развит рынок проводного Интернет-провайдинга, вследствие чего мобильный Интернет - это едва ли не единственная возможность выйти в Сеть. Кроме того, на базе GPRS/EDGE уже создан ряд привлекательных для абонентов услуг: например, MMS или мобильное телевидение. Будут разрабатываться и другие. Самые активные и благодарные пользователи инновационных продуктов - молодежь, так что их будущее во многом зависит от молодого поколения.

Евгений Черешнев: Сегодня любой пользователь Интернета может говорить с любой точкой мира совершенно бесплатно. Как вы оцениваете влияние голосовых IP-мессенджеров, наподобие Skype, на GSM-операторов?

- Никак. Эти программы влияют на ничтожно малую долю наших абонентов. При этом даже умозрительная конкуренция может возникнуть лишь в местах, оснащенных хот-спотами Wi-Fi. Для того чтобы возникла ситуация, когда мы начинаем конкурировать со Skype, наш абонент должен постоянно иметь при себе мобильный компьютер, оборудованный Wi-Fi и оснащенный необходимым программным обеспечением. Кроме того, он должен находиться в зоне действия

хот-спота, не принадлежащего "МегаФону", так как в противном случае мы получаем выгоду от звонка абонента. Далеко не каждый пользователь способен самостоятельно разобраться в настройках IP-мессенджеров. К тому же стоимость обычного звонка настолько мала, что едва ли может послужить стимулом для таких усилий.

Олег Гаврилишин: Ваша компания имеет имидж самой прогрессивной при внедрении новых нестандартных услуг. Чем порадуете в ближайшее время своих абонентов?

- В ближайшее время мы предоставим всем абонентам сотовой связи (не только абонентам "МегаФона") возможность пользоваться уникальным набором дополнительных услуг через портал МегаФонPRO.

Александр Сафронов: Когда вы планируете завершить процедуру консолидации "дочек" "МегаФона"? Почувствуют ли абоненты компании в какой-либо форме изменение ее юридической структуры? Нет ли риска повторения в том или ином виде печально известной истории с КБ "Импульс" и "Вымпелкомом" в Московском регионе? Поспособствует ли присоединение "дочек" созданию единого безроумингового пространства для ваших абонентов?

- В перспективе ожидается реорганизация дочерних предприятий ОАО "МегаФон" с переоформлением всех лицензий на головную компанию. Но ведь важна не только и даже не столько юридическая консолидация, сколько консолидация бизнеса, выражающаяся в унификации бизнес-процессов компании. С этой позиции активная работа с "дочками" уже идет. Мы централизовали большинство процессов, хотя у регионов по-прежнему остается право самостоятельно принимать тактические решения на локальных рынках.

Повторить историю коллег мы не можем по простой причине - все операторы сети "МегаФон" в регионах владеют соответствующими лицензиями и вступают в договорные отношения с абонентами от своего имени.

Для абонентов юридическая процедура объединения дочерних компаний "МегаФона" пройдет незаметно. А вот результаты унификации они уже почувствовали и оценили. Теперь у них появилась возможность использовать в нашей сети единые платежные средства, получать один и тот же набор услуг одного и того же качества вне зависимости от региона проживания. Другое наше важное достижение - это безроуминговые пространства в границах макрорегионов.

"Ко": Влияет ли конфликт акционеров "МегаФона" на деятельность компании? Каким образом вы минимизируете его побочные эффекты?

- Могу сказать, что сейчас большинство акционеров "МегаФона" понимают те задачи, которые стоят перед компанией. Все наши планы выполняются в срок, а по некоторым показателям - даже с опережением. Акционерный конфликт не может не накладывать свой отпечаток на деятельность оператора, однако все задачи, которые были запланированы, успешно решаются.

"Ко": Как вы можете прокомментировать недавнее преодоление порога в 100 млн пользователей сотовой связи в России? Есть мнение, что с некоторых пор количественные показатели перестали быть приоритетными для сотовых операторов - теперь их гораздо больше интересуют качественные показатели.

- Российские телекоммуникации в последние годы развиваются в очень хорошем темпе. В частности, рынок сотовой связи может считаться одним из самых перспективных секторов национальной экономики. Аналитики прогнозировали преодоление 100-миллионного рубежа в конце 2005 года. Но, как это часто бывает, действительность опередила планы. Следует отметить, что развернувшаяся в начале года полемика в СМИ относительно информативности такого показателя, как количество абонентов сотовых операторов, имела под собой основание, и до сих пор операторы продолжают придерживаться разных принципов учетной политики. Статистические данные по приросту абонентской базы - важный, но не единственный показатель успешности бизнеса. Однако все компании реализуют разную стратегию, а следовательно, и свой успех измеряют в разных показателях. Например, "МегаФон" не стремится во что бы то ни стало добиться лидерства в плане количества абонентов. Наши акционеры поставили перед нами другую задачу - поддерживать высокие показатели экономической эффективности.

"Ко": Каковы ваши планы по развитию компании на ближайший год? Каких инвестиций это потребует и что станет их источником: IPO, займы или что-то другое?

- Приоритетным направлением развития на ближайшее будущее мы считаем

дальнейшее освоение лицензионной территории в России. В текущем году мы запланировали инвестиции в размере \$1,2 млрд. В качестве источников финансирования "МегаФон" использует все имеющиеся опции: банковские кредиты, товарные кредиты поставщиков, средства акционеров, размещение рублевых и еврооблигаций, собственные средства. Безусловно, IPO - привлекательный финансовый инструмент. Но это не самоцель, а лишь один из источников инвестиций. Компания готовится к выходу на публичный рынок, однако решение о целесообразности размещения принимают акционеры.

"Кo": Что вы думаете об идее разрешить абонентам переход от одного сотового оператора к другому с условием сохранения за собой своего телефонного номера? Почему такая практика до сих пор не была введена в нашей стране?

- С введением подобной услуги операторы будут бороться за абонентов исключительно с помощью маркетинговых инициатив, не прибегая к "сдерживающим" методам. Мы считаем, что эта мера должна способствовать оздоровлению конкуренции на рынке.

"Кo": Какой процент в структуре доходов компании занимают неголосовые услуги? Считаете ли вы увеличение этого показателя признаком повышения цивилизованности рынка?

- Мы надеемся, что в 2005 году доля дополнительных услуг составит порядка 20% от суммы доходов. Показатель инновационности растет год от года. Так, в 2003 году доля дополнительных услуг в среднем по компании составляла 5,5%, а в 2004-м - уже 11,5%. Это свидетельствует о том, что количество дополнительных сервисов и их популярность достигли такого уровня, когда они требуют отдельного продвижения и сегментации по группам пользователей. Дополнительные услуги перестали восприниматься как дополнение к голосовой связи и приобрели самостоятельную ценность. Безусловно, это признак зрелости рынка. 14 июня 2005 года действующее в Таджикистане ЗАО "ТТ mobile", на 75% принадлежащее ОАО "МегаФон", объявило о начале работы в республике сети стандарта 3G UMTS. Сеть UMTS в Таджикистане - первый шаг "МегаФона" к связи третьего поколения. У нас уже имеются знания, накопленные в ходе тестирования 3G в российских опытных зонах, и мы делимся ими с ТТ mobile. В свою очередь, когда в России будет строиться наша сеть третьего поколения, у "МегаФона" появится существенное конкурентное преимущество, поскольку у компании будет возможность применить практику запуска и предоставления услуг 3G, отработанную в действующей сети в Таджикистане.

"Ко": Расскажите о модели взаимоотношений "МегаФона" с контент-провайдерами.

- С начала этого года мы унифицировали договорные отношения с контент-провайдерами и перешли на единый типовой договор. Документ выложен на нашем сайте в разделе "Партнерам". По новым условиям, наш партнер (контент-провайдер) несет полную ответственность за качество предоставляемого контента. Пропорция деления выручки в настоящее время составляет в среднем 60/40 в пользу провайдера.

"Ко": Какую структуру рынка сотовой связи вы считаете наиболее вероятной и оптимальной в России?

- Я полагаю, что сложившаяся структура близка к оптимальной. Есть три крупных оператора мобильной связи и несколько операторов регионального уровня - таким образом, на рынке поддерживается достаточно острая конкуренция. Я бы также не стал исключать вероятность появления четвертого федерального игрока.

Борис Вайнштейн: Насколько, по-вашему, перспективен с точки зрения бизнеса приход "МегаФона" в Якутию? Один из ваших конкурентов уже сделал шаги в этом регионе.

- Во многие регионы "МегаФон" приходил позже конкурентов. Тем не менее нам удалось завоевать хорошие позиции на этих рынках. Появление нового федерального игрока в Якутии оживило рынок и усилило конкуренцию, что сразу почувствовали абоненты. "МегаФон" пришел в регион с интересными тарифными предложениями и уникальными для локального рынка дополнительными услугами. Реакция якутян говорит сама за себя - в течение первого же месяца работы нашими абонентами стали 18 000 человек. По итогам августа этого года мы занимаем 20% якутского рынка сотовой связи.

"Ко": Какой стратегии расширения сети придерживается "МегаФон": приобретения региональных сотовых операторов или развертывания

собственных базовых станций? С чем связан такой выбор?

- Все операторы сети "МегаФон" в регионах создавались "с нуля". Приобретение уже существующих сетей - единственный путь в том случае, когда компания не владеет лицензией на какой-либо регион. Эта стратегия имеет свои преимущества, как, впрочем, и недостатки. Покупка компании означает также приобретение ее абонентской базы, лицензий, частотного ресурса и т. д. В то же время "наследуются" и негативные вещи: финансовые обязательства, последствия неоптимального радиопланирования сети, зачастую устаревшее оборудование.

Поскольку у нас есть лицензии на все регионы страны, мы обычно просто приходим в регион, получаем частоты и строим собственную сеть. Вместе с тем покупка небольших региональных операторов может дать выигрыш во времени, поэтому такой путь развития мы для себя полностью не исключаем.

Резюме Сергея Солдатенкова

Год рождения: 1963

Образование: Ленинградский институт авиационного приборостроения, специальность "радиоинженерия"

Профессиональный опыт:

2003 - настоящее время: генеральный директор ОАО "МегаФон"

2002 - 2003: вице-президент ООО "Объединенная компания "Грос"

2000 - 2002: заместитель генерального директора по коммерческим вопросам, генеральный директор ОАО "Петербургская телефонная сеть" (после реорганизации - ОАО "Северо-Западный Телеком")

1999 - 2000: заместитель генерального директора ОАО "Телекоминвест"

1994 - 1999: генеральный директор ЗАО "Дельта Телеком"

1993 - 1994: генеральный директор АО "АРС"

1992 - 1993: исполнительный директор АО "Импэкс-группа"

Семейное положение: женат, имеет сына

Хобби: путешествия

Что такое "МегаФон"

ООО "МегаФон" - третий по величине в стране оператор сотовой связи. Выручка по US GAAP составила в 2004 году \$1,48 млрд, что на 81% превышает показатель 2003 года. Среднемесячная выручка на 1 абонента (ARPU) в 2004 году составила \$12,4. Количество обслуживаемых абонентов превысило в 2005 году 20 млн человек. Основными акционерами ОАО "МегаФон" являются ОАО "Телекоминвест", ООО "ЦТ-Мобайл", группа компаний TeliaSonera (Финляндия, Швеция).