Tele2: Судьба дискаунтера

Продавец "дешевого голоса", компания Tele2 не скрывает, а гордится своей ролью "мобильного дискаунтера". Жесткая система контроля расходов, адекватное планирование при строительстве новых регионов, игра "на грани" в области тарифов - все это позволяет компании с 3 тыс. сотрудников функционировать вполне успешно, несмотря на кризис. Не останавливаясь на достигнутом, Дмитрий Страшнов, генеральный директор "Tele2 Россия", огласил новые приоритеты регионального развития.

Декларированные успехи

На начало второго квартала 2010 года у Tele2 насчитывалось 15,665 млн.абонентов, из которых подавляющее число было в России, а 265 тыс. человек - в Казахстане. Правда, сделка с зарубежной компанией только-только закрыта, поэтому новую сеть еще мало где "видно" - к примеру, в Астане "поймать" именно сеть Tele2 нам так и не удалось. Как вполне справедливо отмечает аналитическое агентство ACM-Consulting, у компании только 32 действующих региона, а не 37, как официально заявляется руководством Tele2. Эту ситуацию г-н Страшнов прокомментировал вполне ожидаемо - по его мнению работа в регионах, к примеру, Крайнего Севера экономически нецелесообразна и оператор открывает там сети в минимальной конфигурации только чтобы поддержать свою лицензию - "сроки окупаемости на таких территориях велики, мы будем здесь работать, но это явно не первоочередная задача ближайшего времени", - отметил он.

В целом же, финансовые показатели компании вполне интересны. Операционная выручка за год увеличилась на 32% и превысила 9 млрд. руб. EBITDA (прибыль до вычета налогов, процентов и амортизационных отчислений) в 17 "старых" регионах составила 3,7 млрд. руб. (годом ранее - "всего" 2,4 млрд.руб.), что демонстрирует рентабельности в размере 45 процентов (36% годом ранее), правда не в валюте - в рублях. Оператор не скрывает, что зарабатывает на голосовом трафике – SMS/MMS являются только очень дополнительными услугами. Хотя по какой-то причине «индекс инноваций» г-н Страшнов заявляет на уровне «не хуже, чем у операторов «Большой тройки» - на уровне 20%. Но расшифровка этой цифры не предоставлена. Кроме того, быстрого интернета у компании нет - "хотя, - утверждает Дмитрий Страшнов. - У нас есть время для работы с EDGE - как минимум 1,5-2 года". Дело в том что в регионах если 3G-сети от "большой тройки" и строятся, то часто фрагментарно - "есть множество регионов, где третье поколение еще долго не будет построено, следовательно, мы конкурируем почти на равных". Кроме того, надо отметить интересные цены на роуминг для пользователей Tele2 в странах Европы, что возможно за счет грамотной системы вызова по call-back, а также наличию там дочерних сотовых сетей этой компании.

Таким образом, для оператора, который пытается работать на нижнем сегменте рынка, позиционируя себя как мобильного дискаунтера, такие финансовые показатели - это очень даже неплохо. И это стало возможным за счет небольшого количества тарифных планов, где выгодны только определенные типы вызовов, связанные с пропуском трафика внутри сети оператора. Фактически, Tele2 делает тоже самое, что и компании "Большой тройки", только получается это гораздо успешнее. По словам Дмитрия Страшнова, тарифы настолько минимальны, что кроме перетока пользователей со стороны конкурентов, к оператору связи подключаются и те пользователи, которые до того момента вообще не пользовались "мобильниками" - сказывается отсутствие абонентской платы и небольшая "стоимость владения" таким контрактом. "Выходя на рынок мы предлагаем 2-3 основных "пробивных" ТП и особенно не меняем их количество и условия в будущем", - говорит он.

За счет такого подхода, уверен генеральный директор российского Tele2, "потенциальная база наших абонентов составляет до 25% населения в каждом регионе присутствия. И эту базы мы все равно выберем". Вряд ли с таким заявлением согласятся операторы "Большой тройки", однако тот факт, что SIM-карты Tele2 приобретают как вторые для дешевой голосовой связи вряд ли возможно игнорировать. Кстати, как и тот факт, что число «двойных» абонентов именно у Tele2 максимально на российском рынке. "Мы пока маленький и раздражающий всех игрок" вполне справедливо отмечает г-н Страшнов. По его мнению, активизируясь в том или ином регионе, компания способствует снижению розничных цен на услуги мобильной связи как минимум на 25-40% - подобная ситуация явно благоприятна для абонента, но сроки окупаемости и прибыльность всех игроков рынка это только ухудшает. Кроме того, г-н Страшнов признал, что часто компания демпингует сознательно - "при выходе в регионы наши цены настолько агрессивны, что часто мы не зарабатываем там сначала денег", - отметил он.

Правда, подобная практика приносит свои плоды - чистый прирост абонентов в первом квартале 2010 года составил 949 тыс. абонентов против 220 тыс. годом ранее: рост в 331% обеспечивает компании "по миллиону новых абонентов каждый квартал". Правда, причины и величину оттока в компании комментировать не стали.

Специфическое положение

Основная цель Tele2, неоднократно транслируемая журналистам - "стать серьезным игроком федерального уровня, национальным оператором-дискаунтером". Именно для этого были проведены изменения в оргструктуре управления. Отныне основная "тяжесть борьбы" будет перенесена на пять вновь образованных макрорегионов, где будут созданы отдельные управляющие центры, "вбирающие" в себя полномочия для скоординированных действий нескольких операционных компаний на уровне федеральных округов. В ЮФО центром становится Ростов-на-Дону, в СФО - Томск, в СЗФО - Санкт-Петербург, в ЦФО - Воронеж и в УФО - Нижний Новгород.

Все это в какой-то степени напоминает армейскую структуру - когда дивизий становится много, для их контроля вводится корпусное командование. Правда, от армейской аналогии Дмитрий Страшнов отказывался, говоря о том, что макрорегионы сосредоточатся на вопросах продвижения услуг, "оптовом" решении вопросов обеспечения деятельности сетей (от маркетинговых, технических, финансовых и юридических). А региональные операторы связи, действующие по одной в каждой области, будут заниматься локальным техническим строительством сетей связи и, самое главное, привлекать и обслуживать абонентов с учетом местной специфики и конкурентной ситуации. Инициатива и полномочия по вводу новых тарифов, кстати, остается за макрорегионами - поэтому цикл разработки такого решения и его утверждения будет, уверен Дмитрий Страшнов, весьма оперативным – явно не через Москву, как это происходит у операторов «Большой тройки». Кроме того, речь не идет о слиянии региональных компаний - просто адаптируется структура управления.

Правда, роль мобильного дискаунтера Tele2 играет, в определенном смысле, от безысходности – все другие рыночные ниши просто заняты. Регион, где компания оттачивает свое мастерство сражений с крупными игроками - Санкт-Петербург, где присутствуют все возможные операторы мобильного доступа от "Скай Линка" и "МегаФона" до "Скартела" и конкуренция весьма жестока. Во многом "благодаря" этому средний ARPU по регионам страны у компании всего 206 руб. (при среднероссийском - около 300 руб.). Интересно, что по показателю EBITDA доля России составляет 26% от доли группы, а вот цифры по числу абонентов совсем другие: эту четверть дохода приносит 54% всех абонентов международной компании (на начало 2010 года - 14,5 из 27 млн. человек). То есть игра в нижнем сегменте рынка - практически единственная возможность для Tele2 чувствовать себя хорошо. Ведь для выхода в столицу частот не предвидится, а если бы они и были, то вряд ли "Большая тройка" потерпела бы кардинальный передел рынка – здесь есть свои недорогие предложения в виде «Просто для общения» от «МегаФон», «А-Мобайл» от МТС и «Монстра общения» от «ВымпелКом». Кроме того, Tele2 не обладает лицензиями на сети 3G, а построить в России LTE для этой компании тоже представляется весьма фантастичным: слишком много более "тяжеловесных" конкурентов со своим собственным административным ресурсом.

Ближайшая перспектива

Один из важных моментов - ситуация с собственной опорной сетью. По мнению г-на Страшнова, в настоящий момент у Tele2 не такая уж и высокая потребность в передаче данных - ведь у компании в России запущен только EDGE, это не Скандинавия, где та же Tele2 развивает LTE. Смотря в будущее, генеральный директор компании уверен, что в части канальной емкости всегда будет рынок покупателя, поэтому "собственные ВОЛС ни сейчас, ни в будущем - для тех же сетей 4G, мы строить не будем, - говорит он. - Только аренда. У крупных магистральных игроков и местных операторов связи свободная емкость все равно будет ". Таким образом, у Tele2 образуется весьма существенная экономия на капитальных затратах и содержании такой сети. При этом, г-н Страшнов отметил, что основная ответственность компании - это "инвестиции на "последней миле": вполне реальная перспектива, когда скоро скоростные каналы именно фиксированной связи будут подключены к большинству наших БС".

В новых регионах, которые осваиваются начиная с осени 2009 года, по информации Дмитрия Страшнова, все оборудование базовых станций поставляется в конфигурации LTE-ready. Причем,

вендору это ничего не стоит - уже несколько лет крупные производители оборудования поставляют операторам связи БС, готовые работать с любым современным стандартом связи практически на любой частоте - достаточно только сконфигурировать передатчик и загрузить необходимое программное обеспечение. Но основная часть "железа" остается без изменений.

При этом, за последние два года, «Tele2 Россия» инвестировала в свою собственную инфраструктуру порядка полумиллиарда долларов, включая запуск в новых регионах и строительство в "старых". "Несмотря на то, что было сложное время, мы не тормозили с инвестициями", - улыбается Дмитрий Страшнов. Определенное замедление расходов на строительство в первом квартале 2010 года ("всего" 14 млн. долл. против 77,5 млн. годом ранее) г-н Страшнов объяснил проблемами с таможней - из-за новых таможенных соглашений между Россией, Казахстаном и Белоруссией многие поставщики не смогли завезти заранее заказанное оборудование. Однако, инвестиционная программа не пересмотрена - просто она будет проводиться более активными темпами.

Как показывает практика, сейчас Tele2 во многих российских областях проходит все те же шаги, что и операторы "большой тройки" лет пять-семь назад - идет активное покрытие населенных пунктов, дорог, зон отдыха. Благодаря тому, что строительство идет без лишнего ажиотажа и на давно известном оборудовании, такие проекты явно дешевле, чем строили МТС, "ВымпелКом" и "МегаФон". Кроме того, специалисты Tele2 учитывают все ошибки конкурентов, как в части арендной платы за размещение оборудования, так и погрешности в радиопланировани, что позволяет опять же экономить средства. Причем, поток наличности, конвертированный в оборудование, и не думает затихать - на следующие два года затраты запланированы в размере 700 млн. долл. Половина из этих средств пойдут в те области, где оператор связи присутствует более 3 лет: они будут потрачены на апгрейд инфраструктуры и улучшение качества покрытия сети.
Еще один принципиальный вопрос - это строительство собственной торговой сети: конфигурация рынка мобильного ритейла меняется и подобный шаг стал бы вполне логичным для компании, желающей работать со своими клиентами напрямую. Правда, конкретные планы в этой части бизнеса г-н Страшном не раскрыл, отметив только тот факт, что собственные салоны связи будут открыты в городах-миллионниках. Однако, "это не будет монопольный канал продажи наших услуг, - отметил он. - Скорее, это будет имиджевый проект: по 2-3 салона на каждый крупный город страны". Уже сейчас у компании присутствует сеть из более чем 400 собственных монобрендовых салонов связи - в ближайшее будущее они будут переформатированы в соответствии с новыми пожеланиями менеджмента компании.
Работать с дотируемым оборудованием оператор по-прежнему не готов, объясняя это невысокой рентабельностью такого бизнеса и минимально возможной прибыльностью. Хотя, развитие локальных проектов с телефонами для пенсионеров, недорогими двухсимочными телефонами, а также расширение модельного ряда модемов - как раз возможно.