# "МегаФон" поставил на M&A

Нет более напряженной задачи на российском телеком-рынке, чем строить практически нового оператора связи фиксированного ШПД . Угнаться за "Ростелекомом" практически нереально (особенно по числу контрактов), но есть шанс посостязаться с МТС и "ВымпелКом", которые, правда, начали региональную экспансию еще несколько лет назад. Даже несмотря на то, что к "строительству" единой компании в "интегрированном операторе связи" могут быть привлечены вполне боеспособные силы уже сложившихся рабочих групп, процесс всего равно идет медленно, неуверенно и "пробуксовывает": практически все надо делать "с нуля". Этим сейчас и занимаются сотрудники компании "МегаФон".

Для начала определимся: акционеры "Меги" все понимают очень правильно - несмотря на развитие мобильного сегмента передачи данных, им крайне необходимо развивать полноценный спектр предложений для своих клиентов. Должен быть и мобильный интернет и фиксированный и каналы для IPTV и, возможно, спутниковый интернет, а также, МГ/МН сети, своя опорная сеть для передачи больших объемов информации и множество "шнурков" для подключения базовых станций, которые будут работать в сетях LTE. Реализуется это, конечно, для того, чтобы "было все свое": маржинальность бизнеса связи постепенно снижается и если какой-то сегмент предоставления услуги в аренде, то это, временами, увеличивает ее себестоимость. А свое пусть и дороже, но есть органический рост и окупаемость, точнее ее сроки, всегда можно скорректировать - в любом случае, в ближайшее время, до массовой стройки LTE, надо заниматься чем-то другим, ведь сотовая связь уже находится в стадии насыщения и глобального роста именно этого рынка просто не будет. Кроме того, стоит вспомнить о программе "МегаФон" о развитии линий связи в небольших населенных пунктах - вполне может быть, что уже через пару лет компания сможет составить конкуренцию и "Ростелекому", у которого волокна разного типа набросано по стране крайне много и определенная часть из них физически даже не используется.

В этой связи задача по скупке региональных операторов, которую поставили перед операционным руководством оператора связи акционеры, выглядит вполне логичной. Дело в том, что за счет органического роста конкурентов не догнать: стоить, причем, это будет примерно сравнимых затрат с покупками (если проводить стройку), а эффект будет отложенный. Тем более что на маркетинговых инициативах можно будет "просадить" значительные финансовые средства даже без какой-либо отдачи. Уж операторам сотовой связи, которые никак не могут закончить гонку за абонентами, это должно быть хорошо известно. Да, конечно, можно слушать сторонних маркетологов, которые говорят о том, что привлечение абонента "с нуля" на региональном рынке стоит от 1,5 тыс. руб., но это только привлечение, а еще три раза по столько же будет стоить инфраструктура для его обслуживания. Таким образом, было принято решение "покупать все нормальное, что еще осталось" и строить с нуля там, где прикупить активы не получилось. Это вполне может случиться - карта страны в исполнении "Меги" будет как лоскутное одеяло первые пару лет. Но компании не привыкать - нечто подобное было в середине 2000х, когда сотовые активы тоже шагнули за МКАД.

Про критерии покупки в регионах я говорил уже неоднократно - повторяться смысла никакого нет. Надо только понимать, что тезисы о том, что "нам нужен только лидер рынка" или "прибыльная компания" цены под собой и смысла никакого не имеют. Покупают "тупо" то, что еще не приобрели более удачливые конкуренты - конечно, случаются и конкурсы и даже какие-то ценовые соревнования с МТС или "Ростелеком", но общей картины мира это не меняет: за последние несколько лет количество альтернативных операторов связи уменьшилось примерно на 80%. Банально не из чего особенно выбирать. По мнению многочисленных аналитиков, в России еще есть пара сотен телеком-активов "без особенных перспектив" со средней абонентской базой в 5-10 тыс. контрактов, куда можно записать, в том числе, и "придворные" операторы для властей целых регионов или отдельных городов. Их, часто по завышенной цене, крупным "федералам" и предлагают приобрести.

С одной стороны, продают бизнесмены, которые устали тащить этот рынок и готовы получить наличные за все свои предыдущие усилия, с другой - реализуют местные власти для того, чтобы далее развиваться уже "не на свои". В качестве оговариваемого бонуса - благосклонность местных властей при прокладке коммуникаций на будущее. То есть воздушки резать не будут и проверками докучать - тоже. За это не грех и переплатить. Кроме того, все эти активы надо будет приводить "в божеский вид" и "встроить" в нормальные бизнес-единицы: а здесь такой простор для "индивидуальных условий строительства" открывается перед ответственными руководителями в операторах связи, что дух захватывает. У них. Как не без гордости признавался мне один бывший вице-президент крупного оператора связи "за пару лет летних строек я стал весьма обеспеченным человеком" - и, примерно представляя уровень завышения цен на таких мероприятиях, я ему вполне верю. Но это совершенно отдельный вопрос. Давайте все-таки посмотрим на стратегию "Меги".

Чаще всего компания приобретает средненьких операторов связи, причем, явно переговоры идут со многими: кого-то "ломают" по цене, кому-то обещают взять на себя долговую нагрузку, где-то действуют "сбоку", заинтересовывая, к примеру, даже не акционеров, а основных кредиторов (ведь у нас нет операторов без долгов, в смысле средних и крупных операторов, это редкость). Все законно,

все разрешено и есть даже результат. Вот только сделка с "Акадо" у "Меги" пока не получается - и уже даже не из-за цены, а из-за способов оплаты (не опцион, а оплата сразу), а также индивидуальных "плюшек" для руководства компании (кого оставить, кого катапультировать с "золотым" парашютом). Учитывая тот факт, что все реорганизации в компании отодвинуты "на весну", а приобретения новых операторов именно со стороны "Акадо" идут совсем не в рамках утвержденной акционерами программы (покупают всякую мелочь и ведут переговоры весьма неторопливо), скорее всего, в январе сделка будет закрыта и "МегаФон" по итогам 1Q2012 сможет честно и вполне законно потеснить "Ростелеком" в столичном регионе.

Надо отметить, что у "МегаФон", в отличие от того же "ВымпелКом", деньги на покупку "регионалов" вполне есть - так что по скорости приобретения и по цене он может дать своим противникам даже некоторую фору. Вот только "ЭР-Телеком" "Меге" нельзя недооценивать - эти товарищи хоть и строят все сами, но в рынок там, где телеком-инфраструктуру сделали, цепляются мертвой хваткой и "отъедают" абонентов у всех действующих в регионе операторов.

Самое крайнее приобретение компании "МегаФон" - оператор «Югрател» в ХМАО. Кажется - глушь, даль и вообще непонятный актив. Вроде бы странное приобретение? Уверяю вас, что только на первый взгляд. Хант-Мансийский Автономный округ, конечно, это вам не столица России или не какой-нибудь мегаполис, денег там формально меньше. Однако, конкуренция практически нулевая - слишком велика стоимость организации "параллельной" инфраструктуры на месте. Поэтому если один оператор есть и его тарифы не сильно грабительские, то менять его вряд ли будут на другого. Кроме того, посмотрим внимательно: 2,41 млрд. руб. "МегаФон" заплатил за 100% акций компании «Югрател» совсем не за несколько десятков тысяч абонентов. И не за выручку в 879 млн. руб. (чистая прибыль, к слову, 129 млн. руб.). Совсем нет - он оплатил "входной билет" на лояльный рынок. Ведь кто продавал-то акции? Да, власти ХМАО (владеют 72,13% акций) и Сургута (27,87%). Ах, какая неожиданность. :) Я так понимаю, что проблем с муниципальными заказами на услуги связи (телефония, доступ в Сеть, "беспроводка" и т.д.) у компании на будущее не будет. И никаких проблем с работой на рынке тоже. Это можно будет увидеть достаточно скоро - посмотрим по итогам первого квартала 2012 года на то, как там будет себя чувствовать местный "Ростелеком" и "Коминтел", которым владеет МТС. Думаю, их доли если и не упадут драматически, то уж точно не станут больше. Кстати, ARPU у пользователей "Югрател" огромный для этого рынка - 650 руб. Так что один абонент в этом северном регионе "стоит" как три в центральных регионах страны.

Еще одно недавнее приобретение - 100% акций компании "Лучше.net", которая оказывает услуги доступа в интернет и IPTV в Курске. Как мы понимаем, обычно абонентов IPTV у таких компаний кот наплакал, больше клиентов кабельного ТВ, но в релизах о покупках обычно выделяют эту категорию клиентов отдельно: считается, что они наиболее устойчивы от перехода к конкурентам и, заодно, это демонстрирует, что у свежего приобретения не совсем уж "убитая" "последняя миля" в регионе. Цена сделки здесь скромнее - 318 млн. руб. за 40 тыс. клиентов: это вполне разумно. Тем более что компания занимает 36% рынка ШПД ("Ростелеком" - 11). Соединив этот свежеприобретенный актив с компанией "Инетэра", которую «Нет Бай Нет Холдинг» (NBN) прикупил еще "в прошлой жизни", когда не был частью "МегаФон" (это случилось в 2009 году), мы получаем половину рынка ШПД Курска. Не фонтан (население города всего 400 тыс. человек), но можно выпускать релиз о том, что в Курске компания стала "явным и единственным лидером" рынка, "значительно опередив всех конкурентов". В общем, дарю пиарщикам идею. :) По сути, здесь использована другая тактика - вместо выхода на рынок "с нуля" значительно усилены свои же позиции за счет "прикупленных" юридических лиц.

Про покупку оператора "Находка Телеком" мы уже писали и повторяться в этой связи какого-то смысла нет. Напомню только, что речь шла о сумме сделки в 196 млн. руб., но в приморье "МегаФон" придется сложно - там давно уже "окопались" МТС и "ВымпелКом", поэтому о легком вхождении на рынок речи в принципе не идет. Будет серьезная борьба, которая потребует инвестиций в инфраструктуру - так что призрачной надежде менеджмента "находки телеком" о том, что "МегаФон ничего не будет перестраивать под себя" сбыться не суждено. Будет. Со сменой руководства. Кроме того, в регионе вполне спокойно себя чувствует "Ростелеком", у которого 520 тыс. абонентов, но это совсем не грозная сила: скорее неповоротливая компания, с которой вполне реально бороться более проворным конкурентам. Аналогичная компания и с оператором "Чебнет" - приобретение "Интернет центр" и "Связьинформ" за 630 млн. руб. мы тоже разбирали. По этой сделке можно только отметить, что этот оператор достаточно серьезно опережает позиции "Ростелеком" (45% против 32%) и основная часть из его 60 тыс. абонентов подключена по Ethernet, а совсем не по ADSL.

Чего же ожидать в самом ближайшем будущем? Активной скупки операторами новых активов и весьма агрессивного поведения на этом рынке со стороны "МегаФон". У оператора есть деньги, силы и желание приобрести как можно больше операторов связи "под занавес" регионального раздела рынка фиксированного ШПД. Как я уже сказал выше, вполне серьезной заявкой на работу в масштабах всей страны будет приобретение "Акадо". В остальном же ценник на приобретаемые активы примерно определился - от 196 до 2,4 млрд. Это, конечно, очень широкий диапазон - скорее всего, все новые приобретения будут укладываться в схему "до миллиарда". Крупнее "свободные" активы остались только в Татарстане и Башкирии, но их пока явно продавать не готовы. Пока что (данные Ассоциации операторов телефонной связи) 60% рынка широкополосного доступа (ШПД) для

физических лиц в России поделено между пятью крупными операторами. Из них "Ростелеком" контролирует 32%, МТС - 8,4%, "ВымпелКом" - 7,6%, "ЭР-Телеком" - 7,3%, "Акадо" - 4,1%. Только от усилий менеджмента "МегаФон" зависит займет ли эта компания свое место в ТОП-5 или ТОП-3 компаний с наибольшей абонентской базой на этом весьма непростом рынке.