

"Ростелеком" пересмотрит свою стратегию в сегментах B2B и B2G

Первого марта на сайте ПАО "Ростелеком" было объявлено* о "закупке" консультационных услуг у компании ООО "Бостон Консалтинг Групп", которая должна будет определить направления развития "Ростелекома" в сегментах B2B/B2G и разработать операционную стратегию. За эту работу "Ростелеком" готов заплатить более 1,2 миллиона евро.

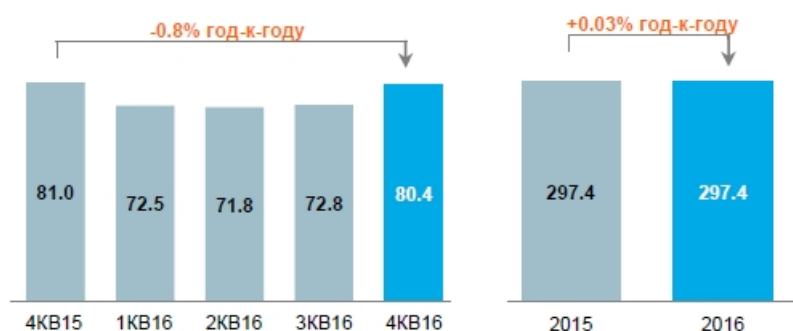
Известно, что во второй половине февраля этого года обсуждался вопрос отставки Сергея Калугина (см. ["Президента "Ростелекома" могут заменить"](#)) и шло согласование кандидатуры на его место. И вот с марта 2017 года в ПАО "Ростелеком" приступил к работе новый президент компании Михаил Осеевский. При изучении его трудового пути можно увидеть, что у него нет никакого опыта работы в телекоме.

Возможно, что "закупка" консультационных услуг "Ростелекомом" случайно по времени совпала со сменой топ-менеджера. А может и неслучайно, так как пришедший новый руководитель традиционно приступает к анализу работы предшественника. В случае с "Ростелекомом" такая ревизия того, что делали и что планировалось делать, точно необходима, ведь по итогам работы в прошлом году выручка компании практически не выросла относительно 2015 года. В отчёте о результатах деятельности ПАО "Ростелеком" в 2016 году прирост выручки выглядит просто смешно: исполнителям, готовившим этот документ, пришлось использовать сотые доли процента.



Финансовые показатели за 4 кв. и 2016 г.

Выручка (млрд руб.)



Источник: Отчётность ПАО "Ростелеком" за 2016 год

В бухгалтерском отчёте ПАО "Ростелеком" сообщается, что выручка в 2016 году относительно 2015 года выросла всего на 91 млн. рублей

Непонятно, почему понадобилось привлекать российское подразделение всемирно известной Boston Consulting Group для анализа именно сегментов B2B и B2G, ведь в этих сегментах рынка "Ростелеком" добился роста выручки, полученной от крупных корпоративных клиентов федерального уровня и государственных клиентов федерального уровня, соответственно, на 6 процентов и на 17 процентов. Правда, если обратить внимание на результат работы со всеми клиентами B2B/B2G, то результат скромнее – "+ 2,5% год к году", но это лучше, чем рост выручки по всем клиентским сегментам в размере "+ 0,03% год к году". Официальная инфляция в России в 2016 году была более 5 процентов, поэтому результаты работы компании в целом трудно считать хорошими.

Что "Ростелеком" получит от Boston Consulting Group за 1,227 миллиона евро

Приглашая консультантов, в "Ростелекоме", скорее всего, рассчитывают на то, что за счёт изменения стратегии удастся поправить ситуацию с выручкой в среднесрочной перспективе. Руководство "Ростелекома" также получит информацию о положении компании на рынке, о перспективных направлениях развития бизнеса, будут предоставлены прогнозы, сценарии и альтернативные варианты, дополненные финансовыми расчётами.

ПАО "Ростелеком" в своём техническом задании разделил весь объём консультационных услуг на два взаимосвязанных этапа. Первый этап, продолжительностью не более 7 календарных недель, называется "Определение возможностей для ПАО "Ростелеком" в области основных услуг и новых сервисов в сегменте B2B и B2G".

На этом этапе сотрудники ООО "Бостон Консалтинг Групп" проведут детальное исследование текущей позиции Заказчика на рынке телекоммуникационных услуг в рамках сегмента корпоративных и государственных заказчиков: присутствие (доля) на рынке и продуктовое предложение по основным группам продуктов и услуг.

Исполнитель также должен представить аналитическую информацию и прогнозы/ожидания по нескольким ключевым вопросам:

- факторы роста ШПД в 2017-2019 гг., в том числе влияние 5G в сегментах B2B/B2G;
- рынок фиксированной телефонии, включая оценку текущего состояния и сценарии развития фиксированной телефонии до 2020 года. Должен быть представлен и анализ других телеком-операторов в России и в других странах с точки зрения аналоговой телефонии / перехода на IP-телефонию;
- стратегия MVNO и конвергентных услуг ("Ростелеком" интересуют лучшие мировые практики, сценарии развития конвергентных услуг на российском рынке для сегментов B2B/B2G);
- прогноз по выручке от ИКТ-услуг (услуги, кроме фиксированной телефонии, ШПД и VPN). Кроме прогноза, должен быть представлен анализ предложения 4-6 европейских телеком-операторов в части ИКТ-услуг и анализ опыта приобретения европейскими операторами ИКТ-компаний.

Второй этап, продолжительность которого ограничена двенадцатью календарными неделями с даты подписания договора, называется "Разработка операционной модели и инициатив для внедрения в сегментах B2B/B2G". Этап не менее серьёзный с точки зрения объёмов аналитической работы и запрошенной Заказчиком прогнозной информации.

Исполнитель должен представить свои выводы относительно инфраструктуры и операционной модели ПАО "Ростелеком" для случая принятия стратегии технологического лидерства (лидерство на российском телекоммуникационном рынке по размеру и качеству собственной инфраструктуры), должен оценить влияние новой бизнес-модели ПАО "Ростелеком" на верхний уровень организационной структуры, должен предложить изменения в операционной модели "Ростелекома", которые могут потребоваться.

В "Ростелекоме" ждут от исполнителя анализ стратегических возможностей и угроз 5G, последствия выхода на рынок с продуктами на основе 5G. Консультанты должны подготовить "Дорожную карту" на период 2017-2020 годов, которая будет содержать ключевые, значимые точки ("вехи") и основные этапы по трансформации B2B/B2G. В дополнение к этому сотрудники ООО "Бостон Консалтинг Групп" должны изложить инициативы по трансформации операционной модели ПАО "Ростелеком" в таких составляющих деятельности компании, как предложение продуктов и сервисов, каналы продаж и обслуживание, инфраструктура и ИТ.

Результаты работы, представленные в виде отчётов и презентаций, также должны содержать финансовые модели и прочие расчеты (файлы Excel).

Ближе к концу трёхмесячной работы необходимо организовать семинар для сотрудников ПАО "Ростелеком", которые руководят продажами и обслуживанием клиентов B2B/B2G.

В проекте договора между ПАО "Ростелеком" и ООО "Бостон Консалтинг Групп" указана стоимость консультационных услуг – 873200 евро, включая НДС. Прибавив к этой сумме ещё "поощрительное вознаграждение" в размере 354000 евро (включая НДС), получим итоговую сумму более 1,2 миллиона евро.