"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 Груп", 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.

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 Груп" 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 Груп" 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 Груп" 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.