

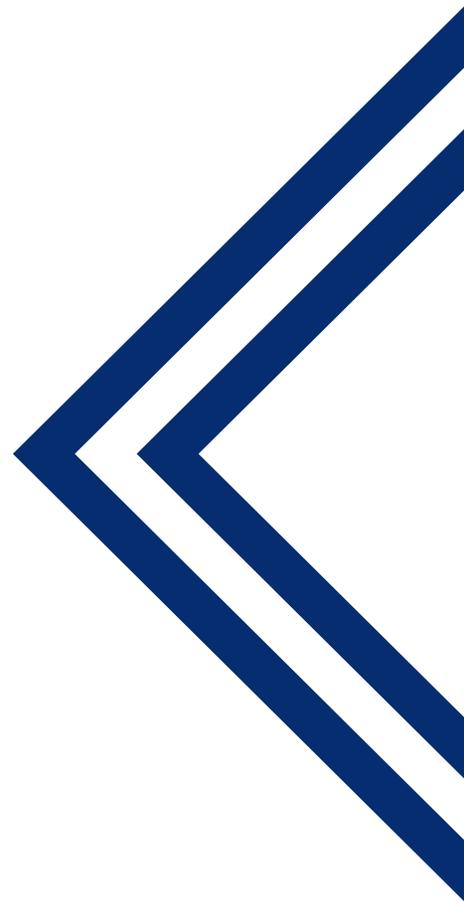
МТС НА ПУТИ К ФОРМИРОВАНИЮ ЭКОСИСТЕМЫ

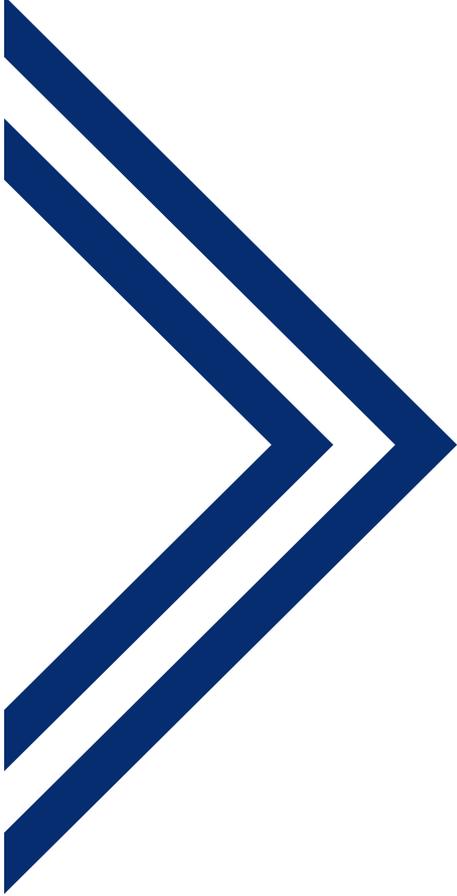
Ольга Кусраева
Ольга Мондрус
Андрей Дубовсков

При участии Вячеслава Николаева,
президента МТС



ДЛЯ ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ
доступны методические указания
по использованию данного учебного
кейса в образовательном процессе:
<https://gsb.hse.ru/afkcases>





В 2015 году Андрей, герой кейса, президент МТС, выступает с инициативой запустить в России новый тарифный план, который раньше уже показал высокие результаты в одной из соседних стран. По мнению Андрея, такой тарифный план позволит МТС сохранить лидерские позиции на российском рынке и отстроиться от конкурентов за счет дифференцирующих преимуществ. Но большая часть российской команды МТС скептически отнеслась к инициативе. Андрею необходимо обосновать свое предложение, чтобы переубедить коллег.

АВТОРЫ



**ОЛЬГА
АНАТОЛЬЕВНА
КУСРАЕВА**

кандидат наук
по менеджменту, доцент
департамента маркетинга
Высшей школы бизнеса ВШЭ



**ОЛЬГА
ВЛАДИМИРОВНА
МОНДРУС**

кандидат наук
по менеджменту,
доцент департамента
организационного
поведения и управления
человеческими ресурсами
Высшей школы бизнеса ВШЭ



**АНДРЕЙ
АНАТОЛЬЕВИЧ
ДУБОВСКОВ**

президент и председатель
правления МТС
в 2011–2018 гг.,
президент и председатель
правления АФК «Система»
в 2018–2020 гг.

ОБЛАСТИ ПРИМЕНЕНИЯ

Учебный кейс может быть использован при обсуждении следующих тем: управление продуктовым портфелем, разработка ценностного предложения, конкурентные преимущества, формирование экосистемы, рынок сотовой связи.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

Учебный кейс «МТС на пути к формированию экосистемы» зарегистрирован в Национальном ресурсном центре учебных кейсов Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ (регистрационный номер 0021-1-1) и снабжен дополнительными материалами для преподавателей, включая методические указания по использованию кейса (регистрационный номер 0021-1-2).

Учебный кейс предназначен для обсуждения во время занятий и не ставит целью оценку управленческих практик и решений, описанных в нем. Некоторые данные, а также имена, упоминающиеся в тексте учебного кейса, были изменены авторами с целью сохранения конфиденциальности.

По вопросам использования учебного кейса и получения доступа к методическим указаниям для преподавателей просьба обращаться по адресу электронной почты: cases@hse.ru или через форму обратной связи на странице проекта: <https://gsb.hse.ru/afkcases>

Начало 2011 года выдалось довольно интересным. Продажи смартфонов впервые превысили продажи персональных компьютеров. Более 90% населения мира получили доступ к сотовой связи. Из более 5,3 млрд контрактов на сотовую связь 940 млн относятся к контрактам на услуги сотовой связи третьего поколения (3G). Телефоны

Nokia — по-прежнему самые покупаемые мобильные телефоны в России. «Большая тройка» рынка услуг сотовой связи — все еще тройка и продолжает вести борьбу за каждого отдельного клиента, а ведущая деловая газета России публикует материал о том, что «Мегафон» не выполнил поставленной три года назад задачи.

«Мегафон» в России в сентябре 2010 года обошел «Билайн» по мобильной выручке. Затем, в октябре, настолько близко подошел к МТС, что разрыв между ними сократился до 316,8 млн руб. (1,8% месячной выручки «Мегафона»). Но уже в последние два месяца 2010 года МТС сумел оторваться, завершив год суммой в 979,2 млн руб. При этом «Мегафон» стремительно увеличивал разрыв с «Билайном», завершив год с существенным отрывом в 607,15 млн руб. в декабре. Несмотря на активные действия «Мегафона», МТС в 2010 году все-таки сумел удержать лидерские позиции на рынке сотовой связи в России. Компания завершила год, сумев оторваться от «Мегафона», и, что примечательно, увеличила разрыв в три раза — почти до 1 млрд руб. Об этом свидетельствуют источники, близкие к двум телекоммуникационным компаниям, а также данные исследовательских компаний...

Ведущая деловая газета России, Москва, февраль 2011 года

Для МТС это означает, что никто из конкурентов не только не собирается сбавлять позиции, но и нацелен на агрессивный захват рынка. И хотя в статье подчеркивается, что МТС «сумел удержать лидерские позиции на рынке сотовой связи в России», слово «сумел» является громким колоколом, что необходимо найти и внедрить новые способы дифференциации. И чем скорее, тем лучше.

5 марта 2011 года. В Москве пасмурно, но все-таки уже весна. Город устал от холода, хочется тепла и солнца, а «сердца требуют перемен». Андрей Дубовсков, решением совета директоров от 4 марта 2011 года избранный президентом ОАО «МТС» сроком на три года, впервые входит в свой новый кабинет в головном офисе компании «МТС».

Андрей Дубовсков пришел в МТС в 2004 году, за два года до того, как логотипом

компании стало белое яйцо, а основным корпоративным цветом — красный. В 2004 году Андрей был назначен на должность директора нижегородского филиала ОАО «МТС», в 2006-м — директора филиала ОАО «МТС» «Макрорегион «Урал». В 2007 году в качестве первого заместителя генерального директора он приступил к работе в ЗАО «Украинская мобильная связь» (с 2010 года — ПрАО «МТС Украина»), а в марте 2008 года утвержден генеральным директором компании. Это был стремительный путь с множеством побед. Андрей — президент МТС, перед которым стоит амбициозная задача: не просто оторваться от конкурентов, а превратить МТС в абсолютного лидера отрасли и сформировать основы для развития экосистемы.

В 2008 году под руководством Андрея на рынке сотовой связи Украины был за-

пущен тариф «Супер МТС», основой которого была нулевая он-нет ставка¹. Этот тарифный план стал инновацией для рынка Украины и отлично сработал: «МТС Украина» достиг лидерства на рынке по темпам роста абонентов. Зная существующие предложения МТС и конкурентов на российском рынке сотовой связи, Андрей думал о том, что нужно сделать уже сейчас, чтобы в будущем, в горизонте 5–7 лет, на вопрос о выборе оператора был однозначный ответ — МТС. Специ-

фичность сложившейся ситуации придавал тот факт, что Андрей пришел в должности президента в уже сложившийся, устоявшийся коллектив. Конечно, многих он знал, взаимодействовал и пересекался в рамках работы. И хотя, возможно, со стороны было видно лучше, что нужно делать на российском рынке, в понимании некоторых сотрудников Андрей пришел с другого рынка. И это создавало еще одну важную проблему, требующую решения: как вести коллектив за собой.

СИТУАЦИЯ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ СОТОВОЙ СВЯЗИ, ПО ДАННЫМ КОМПАНИЙ И ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИХ АГЕНТСТВ

Хотя последние несколько лет Андрей управлял деятельностью компании «МТС» на рынке Украины, он был прекрасно осведомлен, что происходит на российском рынке сотовой связи. Согласно последним отчетам, которые подготовил коллектив аналитического направления МТС, в конце 2010 года в России было зарегистрировано 219 млн абонентов сотовой связи. Эта цифра свидетельствовала об уровне проникновения в 151%², что на тот момент было одним из наиболее высоких показателей в мире. И если в 2004 году мобильным телефоном пользовалось немногим больше половины населения России (55%), то по итогам 2010 года в среднем каждый житель обладает 1,5 сим-картами. А по сравнению с 2009 годом количество используемых сим-карт увеличилось на 5,4% (прирост составил 11,4 млн).

При этом ОАО «МТС» занимает ведущую позицию в России и среди операто-

ров «Большой тройки» по количеству абонентов и по итогам 2010 года обладает долей рынка в 32,6%. Доли рынка ОАО «Мегафон» и ОАО «Вымпелком» («Билайн») составляют 25,8 и 23,7% соответственно. Численность абонентов ОАО «МТС», а также его дочерних и зависимых обществ на территории России по состоянию на 31 декабря 2010 года составила 71,4 млн (прирост 2,06 млн абонентов в год). Абонентов «Мегафона» в России на конец 2009 года насчитывалось 56,6 млн человек (прирост 6,38 млн абонентов за год), абонентов «Билайна» — 52 млн человек (прирост 1,12 млн абонентов за год). За 2010 год «Мегафон» увеличил свой отрыв от «Билайна». Интересно, что четвертым игроком в России является «Tele2», который за год привлек 3,99 млн новых абонентов. На конец 2010 года у «Tele2» 18,44 млн абонентов. Согласно исследованиям, большая часть новых подключений обусловлена спросом не

¹ Бесплатное общение внутри сети МТС при пополнении баланса на определенную сумму в месяц. Описание тарифа будет приведено ниже по тексту.

² На рынке сотовой связи проникновение (т.е. количество активных сим-карт) может быть выше 100% за счет того, что один абонент может владеть и одной, и двумя, и большим количеством сим-карт (возможна ситуация, что сим-карты будут от разных операторов).