**1. Характеристика системы МСС и её внешней кризисной среды**

Центральное место в стратегическом менеджменте занимает исследование внешней среды корпорации. Такой средой в нашем случае является рынок сотовой связи.

Сотовая связь − один из самых горячих участков мирового рынка телекоммуникаций. Впервые она была налажена в Сент-Луисе (США) в 1946 году, а в 2004 году в мире насчитывалось уже около 70 миллионов абонентов сотовой связи. Россия тоже стала активным участником внедрения этих проектов, хотя и со значительным опозданием. Может быть, именно поэтому темпы роста отечественного рынка сотовой связи существенно превышают среднемировые.

По оценке экспертов, ёмкость мирового рынка сотовой связи в 2000 году по сравнению с объёмом 2004 года вырастет в три раза − в основном за счёт технологии GSM. Сетями аналоговых стандартов NMT и TACS во всем мире в 2004 году пользовались 13,5 млн. абонентов, а в 2000 году их останется предположительно не более 11 млн. Считается, что американский аналоговый стандарт AMPS будет преобладать до 2008 г., позднее его постепенно заменят новые цифровые системы стандартов GSM, D-AMPS и CDMA. По мнению представителей компании Siemens AG, к 2000 году из 210 млн. клиентов, пользующихся услугами сотовой связи, 150 млн. будут являться абонентами цифровых сетей.

В России сотовая связь реально появилась только в 2001 году — на 10 лет позже, чем на Западе. Первыми в российский эфир вышли радиотелефоны стандарта NMT-450. В конце 2001 года в Ленинграде начала представлять услуги сотовой связи компания «Дельта Телеком», а в начале 2002 г. В Москве — «Московская сотовая связь» (МСС).

Сегодня рынок сотовой связи России — это более 600 тыс. абонентов, радиотелефонная плотность − четыре аппарата на тысячу жителей (в Москве и Санкт-Петербурге примерно три на сотню); используются три различных стандарта − на федеральном уровне NMT 450 и GSM, на региональном уровне AMPS.

Следует отметить, что, начиная с 60-х годов и до появления сетей сотовой связи, в нашей стране имелись сети радиотелефонной связи, организованные на базе отечественного оборудования «Алтай». Эти сети были созданы с целью предоставления услуг оперативной связи представителям государственного аппарата управления и аварийно - спасательной службы. На конец 1990 года сети «Алтай» работали в 54 административных центрах России, включая Москву и Санкт - Петербург, и обслуживали около 20 тыс. пользователей.

По разным прогнозам, число пользователей подвижной связи в России к 2000 году достигнет 1,5 - 3 млн.

Заметим, что для развития стандартов сотовой связи в России созданы далеко не равные условия. Согласно «Концепции развития в России до 2010 года сухопутной подвижной радиосвязи общего пользования», утвержденной Минсвязи РФ ещё в феврале 2004 года, стандартам присваивается статус федеральных (общенациональных) или региональных, причем особой государственной поддержкой пользуются, естественно, первые. Создание федеральных сетей намечено осуществить в два этапа:

* 2008 – 2009 гг. − организация федеральной аналоговой сети стандарта NMT и параллельное создание фрагментов цифровой федеральной сети стандарта GSM с ограниченным набором услуг;
* 2009 – 2010 гг. − организация цифровой сети GSM с полным набором услуг.

Доля мирового рынка сотовой связи, приходящаяся на стандарт NMT, постоянно сокращается, в России же, напротив, до 2010 года этот стандарт будет приоритетным. Такая ситуация, по-видимому, связана с тем, что NMT требует меньшего количества базовых станций, чем AMPS или GSM, причем оборудование для этого стандарта дешевле других как при приобретении, так и при обслуживании. Немаловажным фактором явилось и то, что на момент принятия «Концепции развития в России до 2010 года сухопутной подвижной радиосвязи общего пользования» стандартом NMT в России пользовалось подавляющее большинство абонентов.

Региональные сети дополняют федеральные и обслуживают пользователей только в отдельных регионах. Наличие регионального статуса AMPS связано с тем, что этот стандарт изначально разрабатывался для обслуживания абонентов в пределах конкретного города.

Услуги сотовой связи, как правило, предоставляются в центрах регионов. В некоторых случаях территория обслуживания охватывает несколько крупных городов, особенно велик процент охвата населенных пунктов в Московской и Ленинградской областях. В городах с высоким уровнем деловой активности одновременно работают несколько сетей сотовой связи разных стандартов.

Один из участников рынка сотовой связи - ТОО «Московская Сотовая Связь» было зарегистрировано 29 января 2002 года. Его учредителями стали:

1. ОАО «Московская городская телефонная сеть»
2. ОАО «Московский междугородный и международный телефон» (ММТ)
3. «Рашн Телекоммуникейшнс Девелопмент Корпорейшн» (РТДК)
4. «Милликом Интернэшнл Холдинг»
5. ООО «Микрохирургия глаза — Сотовая Связь» (МГСС)
6. Государственный специализированный проектный институт радио и телевидения (ГСПИ РТВ)

В свою очередь, учредительская деятельность ТОО «Московская Сотовая Связь» позволила создать:

1. АОЗТ «Межрегиональный Транзит Телеком». Построение и коммерческая эксплуатация сети транзитных станций, предоставление услуг электросвязи операторам сотовой связи федеральных стандартов NMT-450 и GSM.
2. ЗАО «МСС-Спектр». Техническое обслуживание абонентов МСС: установка сотового радиотелефонного оборудования в автомобили, гарантийное обслуживание и ремонт телефонного оборудования.
3. ЗАО «МССТ». Оптовая и розничная торговля абонентским оборудованием.

До 2008 года компания успешно развивалась в выбранной системе координат, которые можно определить лаконично, как интересы клиента, технические инновации и всероссийский охват.

В 2007 году МСС первой из российских сотовых компаний отменила плату за целую серию сотовых услуг и предложила гибкие тарифы, одновременно привлекательные и для тех, кто говорит активно, и для тех, кто ещё недавно и не мечтал о покупке мобильного телефона. За год число людей, выбравших «Московскую Сотовую», выросло вдвое и превысило 50 000 человек, кроме того, десятки тысяч жителей Москвы и Подмосковья воспользовались новинками 2007 года — услугами фиксированной сотовой связи и сотовыми таксофонами МСС. (см. рис. 1).

Годы

2002

2003

2004

2005

2006

2007

5500050000

4500

40000

35000

30000

25000

20000

15000

10000

5000

Количеств абонентов

Рис. 1 - Рост количества абонентов в 2002-2007 гг.

Компания вышла на новый уровень сервиса и цен потому, что разработала и развивала стратегию инвестиции в развитие сети и применяла последние технологические достижения. В 2007 году ёмкость сети удвоилась, сотовой связью МСС была охвачена практически вся территория московского региона.

Компания «Московская Сотовая Связь» (стандарт NMT-450) — пионер на столичном рынке сотовой связи. В течение всех шести лет работы МСС отличает самая большая зона обслуживания в Москве и Подмосковье, высокий уровень обслуживания абонентов, услуги автоматического роуминга. В 2007 году «Московская Сотовая» приступила к реализации стратегической программы по значительному увеличению технической ёмкости действующей сотовой сети в Москве и Московской области.

Другим важным стратегическим преимуществом МСС стали её тарифы. МСС — единственная операторская компания в регионе, где абонент может выбрать один из четырёх («Базовый», «Экономичный», «Бизнес +», «Подмосковный») тарифных планов и, тем самым, максимально использовать все преимущества сотового телефона с учётом личных потребностей и финансовых возможностей. Например, «Экономичный» тарифный план уже сегодня позволяет частным абонентам МСС тратить на сотовую связь около 60- 80 долларов в месяц.

В результате этой стратегии в 2007 году у абонентов МСС появился целый ряд преимуществ, недоступных абонентам других сетей. МСС остается единственным в стране оператором с бесплатными входящими звонками по сотовой сети (корпоративным клиентам звонки сотрудников с одного сотового телефона МСС на другой обходятся в 3-4 раза дешевле, чем звонки по другим сотовым сетям). Только в сети МСС есть возможность платить за мобильную связь с США и Европой меньше, чем за аналогичные звонки из дома или офиса. И, наконец, только абоненты МСС сегодня могут пользоваться своими телефонами при поездках в различные города России и при этом платить за роуминг на 10-15% меньше, чем абоненты других московских компаний.

Помимо этого, компания стала инициатором получившего поддержку правительства РФ Всероссийского проекта Федеральной сотовой сети СОТЕЛ («Сотовый телефон России»). Создание СОТЕЛ стало революционным стратегическим шагом в развитии сотовой связи в России. В настоящее время сеть СОТЕЛ объединяет более 40 операторов стандарта NMT-450.

Реализация разработанной стратегии позволила добиться следующих результатов (см. рис.2).

В мае 2007 года компания «Московская Сотовая Связь» объявила о начале реализации стратегической программы по значительному увеличению технической ёмкости действующей сотовой сети в Москве и Московской области общей стоимостью 40 миллионов долларов. К этому времени сеть МСС охватит 100% территории московского региона и более чем в 2 раза увеличит количество обслуживаемых абонентов. Для действующих и потенциальных абонентов «Московской Сотовой» новая программа означает дальнейшее снижение цен на услуги при улучшении качества связи.

Годы

2002

2003

2004

2005

2006

2007

90

80

70

60

50

40

30

20

10

Доход

Рис.2 - Рост доходов в 2002-2007 гг. (в млн. долларов США)

Первый этап реализации данной стратегической программы был завершён в ноябре 2007 года. В результате осуществленной всего за шесть месяцев модернизации сети МСС количество приёмопередающих станций («сот»), расположенных в пределах Садового кольца и в радиусе 1,5 км от него, увеличилось в 1,6 раза.

Российская столица — город с кольцевой архитектурой, и значительная часть деловой активности москвичей сосредоточена в центре. Неудивительно, что абсолютно перед всеми операторами действующих сотовых сетей города остро стоит проблема обслуживания своих абонентов в часы наибольшей нагрузки в центральной части города.

Новая стратегическая программа МСС, основанная на технологии перемежающихся каналов (interleaving channels), решает эту проблему в полном объёме.

Применение новых технологий и конфигурации сети позволяет разгрузить наиболее «плотный» по телефонному трафику район центра Москвы, существенно улучшить качество мобильной связи в центре города, практически избавиться от «интерференции» (помех в эфире). Новое качество связи особенно оценили абоненты, которым часто приходится пользоваться телефонами в помещениях, расположенных на нижних этажах зданий.

Одним из наиболее важных стратегических преимуществ, которых удалось достичь МСС, стало увеличение срока службы батарей сотовых телефонов. Модернизированная сеть позволяет автоматически регулировать мощность сотовых телефонов, что увеличивает время их работы без перезарядки в среднем в 1,5 раза.

Помимо рекордно короткого срока монтажа новейшего сетевого оборудования, произведённого известной компанией «Эрикссон», и нового программного обеспечения, уникальность проекта заключается ещё и в том, что все эти работы оператор осуществил на работающей сети.

Второй этап программы модернизации сети завершён в 2008 году.

Стратегия развития сети разрабатывалась с учётом использования перемежающихся каналов. Эта функция позволила повысить ёмкость сети в части радиоканалов. Первый этап расширения системы в Москве включал в себя переход к регулярной трёхсекторной структуре в центре Москвы (внутри и вблизи Садового кольца). Второй этап — строительство и реконструкция базовых станций в удаленных от центра районах в соответствии с регулярной территориально — частотной моделью системы (Речной вокзал, Калужская, Кантемировская, Крылатское, Бескудниково, Никулино, Ясенево, Марьино, Чертаново, Строгино). Только за 2007 год в Москве было введено 116 новых сот и достигнуты следующие показатели работы сети:

* покрытие для использования портативных мобильных телефонов вне помещений — 100% территории г. Москвы;
* покрытие для использования портативных мобильных телефонов а автомобиле без внешней антенны — 99% территории города Москвы;
* покрытие для использования мобильных телефонов внутри помещений — более чем на 75% территории г. Москвы.

В 2007 году продолжалось расширение подмосковной сети МСС — к концу года компании удалось покрыть 71% области. В частности, были сданы в эксплуатацию новые базовые станции в ряде городов Подмосковья: Волоколамске, Пушкино, Орехово-Зуево, Куровском, Шатуре, Рузе, Звездном, Нахабино, Климовске, Купавне, Загорске, Дмитрове, Усово, Талдоме и Видном. Увеличена ёмкость в Троицке, Химках и Долгопрудном.

Наряду с переносными мобильными телефонами МСС предложила жителям Московской области аппараты фиксированной сотовой связи. Телефонизация региона осуществляется за счёт номерной ёмкости собственной сети МСС с использованием оборудования компании «Нокиа». Номера подмосковных АТС, предназначенные для установки очередникам, в проекте МСС не используются. Фиксированный сотовый телефон «Московской Сотовой», как и обычный, устанавливается в помещении стационарно и имеет свой собственный номер. Принципиальное отличие — использование беспроводных сотовых технологий вместо прокладки кабеля, что позволяет оперативно телефонизировать регион. Приобретение фиксированного номера МСС обойдется подмосковному абоненту значительно дешевле внеочередной установки телефона на местной АТС. Новая инициатива МСС имеет чёткую социальную направленность: современные беспроводные технологии позволят более оперативно решить «телефонный вопрос» в Подмосковье, а сам проект станет заметным вкладом «Московской Сотовой» в федеральную программу телефонизации России. В течение 2007 года обладателями фиксированных телефонов стали более 4 тысяч человек.

Кроме того, в 2007 году успешно развивался совместный с компанией «Московский междугородный и международный телефон» (ММТ) проект по установке в подмосковном регионе сотовых таксофонов. Таксофоны работают на основе радиоблоков МСС. Устойчивая, качественная исходящая связь позволит установить контакт с любой точкой мира. Платёжным средством для таксофонов является пластиковая магнитная карточка ММТ объёмом от 5 до 39 минут. Стоимость минуты разговора со столицей по областному таксофону равна 3,1 рубля, что делает услуги таксофонной сотовой связи доступными для людей различного достатка. Таксофоны устанавливаются за пределами МКАД в местах с острой потребностью в телефонной связи, а именно: в торговых и сервисных комплексах, посёлках, дачных товариществах, придорожных кафе, на таможенных терминалах, бензоколонках и т.д. Учитывая, что сегодня сотовые аппараты компании «Московская Сотовая Связь» могут работать не только в Москве, но и более чем в 200 городах России, новыми таксофонами можно оборудовать поезда дальнего следования и теплоходы.

**2. Разработка антикризисной стратегии корпорации МСС**

Российский рынок мобильной связи и самый крупный его участок — столичный — в полной мере испытали на себе негативные последствия августовского кризиса 2008 года. В одночасье значительно снизились доходы экономически активной части населения страны, основных потребителей услуг сотовой связи. Колебания валютного курса и резкие, подчас непредсказуемые события в экономике страны, вынудили многих частных абонентов отложить платежи за сотовую связь на неопределённый срок или вовсе отказаться от мобильных телефонов. С целью экономии корпоративных средств тысячи компаний значительно сократили парк сотовых телефонов. Как следствие, средние потери столичных сотовых компаний составили около 15% абонентской базы и 25% дохода, на порядок вырос объём так называемых безнадежных долгов абонентов, потенциальный рынок сократился на 60%. По состоянию на сентябрь 2008 года московский рынок сотовой связи фактически оказался отброшенным на год назад.

В условиях резкого падения спроса на коммерческие услуги связи, устойчивое финансовое положение и высокая репутация МСС уже не могли в полной мере влиять на динамику продаж, объём которых в сентябре достиг самого низкого уровня за всё время существования компании. Возникла объективная необходимость в принятии срочных мер, способных сохранить доступность услуг МСС и абонентскую базу на докризисном уровне, а также привлечь новых абонентов, т.е. разработать антикризисную стратегию.

Предпосылками к разработке новой стратегии МСС явились:

1. Основные преимущества / сильные стороны МСС:
* наибольшая зона обслуживания в Московской области;
* федеральная сеть СОТЕЛ;
* эффективность капитальных затрат при покрытии больших территорий.
1. Основные недостатки / слабые стороны МСС:
* ограниченное количество поставщиков оборудования;
* имидж устаревшего стандарта;
* аналоговый радиодоступ.
1. Ситуация на рынке сотовой связи:
* жёсткая конкурентная среда на рынке сотовой связи г. Москвы;
* значительные потери рынка в результате финансово — экономического кризиса;
* значительное снижение тарифов конкурентами МСС, направленное на сегмент «частного пользователя»;
* очень сильная эластичность рынка к ценовым предложениям.
1. Преимущества МСС для целевых сегментов рынка:

а) Практичная семья среднего класса:

* дача в зоне обслуживания МСС;
* тарифы мобильный - мобильный $ 0.00;
* семейный тарифный план, выгодный для личного пользования;
* специальное предложение по покупке нового телефона на тот же лицевой счёт.

б) Крупный - средний корпоративный абонент:

* национальный роуминг благодаря федеральной сети СОТЕЛ;
* наибольшая зона обслуживания в МО;
* тарифы мобильный - мобильный $ 0.00;
* специальный тарифный план для крупных клиентов;
* специальное предложение по первоначальному платежу;
* выделенное обслуживание.

в) Дополнительные преимущества МСС от реализации стратегии:

* уменьшение процента ухода абонентов;
* возможность избежать субсидирования оборудования;
* распространение услуг МСС с помощью абонентской базы.

Такая стратегия была разработана в кратчайшие сроки. Первым шагом стало введение специальных предложений для тех абонентов, кто вследствие финансовых потерь был вынужден сократить объём звонков до минимума или хотел "выключить" телефон на время, не разрывая контракта с оператором. Эта мера была позитивно воспринята абонентами, и их отток из компании практически прекратился. Были осуществлены следующие мероприятия, направленные на удержание существующей абонентской базы, сохранение доходности:

* ввод «антикризисного» тарифного плана сроком на полгода (без абонентской платы, повышенный тариф за эфирное время);
* снижение тарифа за добровольную блокировку с $25 до $5;
* временная отмена штрафа за повторное подключение.

Вторым этапом антикризисной программы Московской Сотовой стало принятие новой долгосрочной маркетинговой стратегии, которая стартовала в октябре 2008 года и была поддержана средствами рекламы и PR. В рамках этой стратегии бизнес МСС был сориентирован на две основные группы абонентов — частных пользователей (семьи среднего класса) и корпоративных абонентов, которым были предложены, наряду с действующими, выгодные адресные тарифы "Семейный" (от $0,09 за минуту местной связи) и "Корпоративный" ($0,19 за минуту местной связи круглосуточно). Одновременно МСС отменила плату за звонки "мобильный-мобильный" и существенно снизила цены на абонентское оборудование (в случае с корпоративными заказчиками — перешла на кредитование терминалов):

1. Тарифы для входящих и исходящих звонков мобильный - мобильный $ 0.00 (ограничение для нетипичных категорий пользователей — тариф для звонков свыше 300 минут в месяц — $ 0.09 / мин)
2. Семейный тарифный план
* абонентская плата $ 25;
* тариф за эфирное время $ 0.09 (будни 18.00 - 9.00, выходные и праздничные дни — круглосуточно).
1. Корпоративный тарифный план
* абонентская плата $ 39;
* тариф за эфирное время круглосуточно — $ 0.19.

Тарифные инициативы в сочетании с ключевыми преимуществами МСС — наибольшей зоной обслуживания в Московской области и самой широкой территорией роуминга Федеральной сети СОТЕЛ позволили превратить выбор Московской Сотовой в качестве оператора в эффективную и выгодную сделку даже в условиях всеобщего экономического спада. Уже в ноябре компания полностью восстановила абонентскую базу, а в декабре продажи МСС достигли рекордного уровня за всю историю компании — 10550 новых абонентов. На 31 декабря 2008 года Московская Сотовая Связь обслуживала 90000 абонентов (рост 164% по сравнению с аналогичным показателем 2007 года). По сравнению с докризисным периодом рост абонентской базы МСС составил 112,5%.

В условиях всеобщего экономического спада компании не только удалось избежать ухода абонентов, но и значительно расширить их число. Новые рыночные ориентиры Московской Сотовой полностью себя оправдали и были положены в основу бизнес-плана компании на 1999 год.

Своевременные и энергичные маркетинговые действия МСС были подкреплены динамичным техническим развитием сети в течение всего прошедшего года. В московском регионе компания вышла на новый уровень качества связи, вдвое увеличила ёмкость сети и получила значительный системный ресурс для дальнейшего развития в результате проведения целого ряда мероприятий. К ним относятся внедрение новейшей технологии перемежающихся частот, переход на программный пакет R7 фирмы “Эрикссон”, ввод второго центра коммутации. В течение 2008 года было построено 30 базовых станций (136 сот), из них 18 базовых станций (56 сот) компания ввела в эксплуатацию после 17 августа. Общее количество базовых станций МСС к концу года составило 163 единицы (417 сот).

На рекордно высокий уровень в сравнении с другими столичными операторами сотовой связи Московская Сотовая вышла в области национального автоматического роуминга. К концу 2008 года Федеральная сотовая сеть СОТЕЛ объединила 380 городов России (в 2007 г. — 204 города), причем 92 города "открылись" для национального роуминга после 17 августа.

Таким образом, компании “Московская Сотовая Связь” удалось полностью преодолеть негативные последствия национального экономического кризиса, увеличить свою долю на столичном рынке услуг сотовой связи, избежать непопулярных решений по увольнению части персонала, завершить год со значительным ростом числа абонентов и уверенными финансовыми показателями.

Прошедший год заметно изменил расстановку сил на московском рынке и усилил конкуренцию операторов. В этой ситуации залогом успеха для МСС становится сильная команда профессионалов, стратегические ключевые преимущества, высокая репутация среди абонентов и партнёров, а также наличие чёткой рыночной стратегии, прошедшей проверку кризисом.

В соответствии с разработанной антикризисной стратегией очередным этапом развития сети МСС стала установка и тестирование пилотной версии программного обеспечения R7, поставляемого компанией “Эрикссон”. Внедрение этого пакета впервые в мире осуществлено в России, в сети МСС. Вслед за российским оператором крупнейшие операторы NMT в мире — Таиланд, Норвегия, Дания, Швеция и другие также планируют внедрение этой версии программного обеспечения от “Эрикссон”.

Проведённое с февраля по май 2008 года тестирование R7 сегодня позволяет с уверенностью говорить о конкретных преимуществах для абонента, которые МСС начнёт предлагать в самое ближайшее время. К новейшим услугам МСС относятся:

* автоматический определитель номера (АОН);
* приём/передача коротких текстовых сообщений;
* предварительная оплата звонков;
* услуги закрытой группы пользователей (ограничив доступ определёнными номерами, компания может снабдить мобильными телефонами сотрудников для связи исключительно с офисом или деловыми партнёрами).

R7 повышает качество мобильной связи, позволяя абоненту в несколько раз быстрее соединяться с адресатом, а если последний недоступен — мгновенно переключаться на голосовую почту.

Одновременно была реализована программа перехода на регулярную трёхсекторную структуру (т.н. регулярный ЧТП) в Москве с учётом использования перемежающихся каналов. Реализация данной программы проходила в два этапа. Первый этап расширения системы в Москве включал в себя переход к регулярной трёхсекторной структуре в центре Москвы (внутри и вблизи Садового кольца). Второй этап — строительство и реконструкция базовых станций в удаленных от центра районах.

В течение года в Москве было построено 14 новых базовых станций, введено 42 новых сот и достигнуты следующие показатели работы сети:

* покрытие для использования портативных мобильных телефонов вне помещений — 100% территории г. Москвы;
* покрытие для использования портативных мобильных телефонов в автомобиле без внешней антенны — 99,2% территории г. Москвы;
* покрытие для использования мобильных телефонов внутри помещений — около 85% территории г. Москвы.

Потенциальная ёмкость сети в Москве по окончании второй фазы составила 90 000 абонентов.

Начались работы по реализации Третьего этапа стратегического развития предусматривала увеличение суммарной ёмкости сети (см. рис 3).

Годы

2002

2003

2004

2005

2006

2007

2008

Количество сот

417

281

149

100

44

24

7

Рис. 3 - Рост количества сот в 2002 - 2008 гг.

Активно ведётся строительство и в Московской области — построено 16 базовые станции, 70 сот, реконструировано 18 базовых станций c добавлением 24 сот. К концу года компании удалось обеспечить уверенную связь на 84% территории Московской области. Этот фрагмент сети наращивался постепенно в соответствии с ростом количества абонентов как путём строительства новых базовых станций (в основном для расширения зоны радиопокрытия), так и включением новых сот и дополнительных каналов на действующих станциях для увеличения ёмкости.

В частности, установлены базовые станции в городах Подмосковья: Видном, Черноголовке, Асташово, Зарайске, Чехове, Луховицах, Фрязино, Электросталь, Лобне, Железнодорожном, Внуково, Апрелевке и др. Реконструированы базовые станции в Долгопрудном, Одинцово, Зеленограде, Мытищах, Люберцах, Ступино, Шереметьево, Коломне и др.

Наряду с переносными мобильными телефонами МСС предложила жителям Московской области аппараты фиксированной сотовой связи. Телефонизация региона осуществляется за счёт номерной ёмкости собственной сети МСС с использованием оборудования компании “Нокиа”. Фиксированный сотовый телефон Московской Сотовой, как и обычный, устанавливается в помещении стационарно и имеет свой собственный номер. Принципиальное отличие — использование беспроводных сотовых технологий вместо прокладки кабеля, что позволяет оперативно телефонизировать регион. Приобретение фиксированного номера МСС обойдется подмосковному абоненту значительно дешевле внеочередной установки телефона на местной АТС. В течение 2008 года обладателями фиксированных телефонов стали более 2 000 человек.

Кроме того, в 2008 году успешно развивался совместный с компанией "Московский междугородный и международный телефон" (ММТ) проект по установке в Подмосковном регионе сотовых таксофонов. Таксофоны работают на основе радиоблоков МСС. Устойчивая, качественная исходящая связь позволит установить контакт с любой точкой мира. Платёжным средством для таксофонов является пластиковая магнитная карточка ММТ объёмом от 5 до 40 минут. Таксофоны устанавливаются за пределами МКАД в местах с острой потребностью в телефонной связи, а именно — в торговых и сервисных комплексах, посёлках, дачных товариществах, придорожных кафе, на таможенных терминалах, бензоколонках и т. д. Учитывая, что сегодня сотовые аппараты компании Московской Сотовой могут работать не только в Москве, но и более чем в 380 городах России — новыми таксофонами можно оборудовать поезда дальнего следования и теплоходы. Первый сотовый таксофон уже работает в поезде №32 Москва—Хельсинки, сейчас специалисты МСС и ММТ отрабатывают варианты установки таксофонов в поездах, курсирующих из Москвы в Воронеж, Тулу, Рязань, Калугу, Курск и Белгород. В летний период таксофоны монтируются на теплоходах, курсирующих по трассе Москва—Санкт-Петербург. Всего в течение 2008 года было установлено 770 таксофонов.

Был введён в эксплуатацию второй коммутатор и абонентский регистр HLR.

Такие мероприятия антикризисной программы позволили корпорации «Московская сотовая связь» не только выжить в тяжелейших условиях системного кризиса экономики России, но и продолжить свое развитие, сохранив завоеванные позиции на рынке сотовой связи.

***Стратегия диверсификации как методический подход и практическое средство выживания фирмы в кризисных условиях***

Одним из направлений антикризисной стратегии корпорации МСС стала стратегия диверсификации.

Корпоративная стратегия диверсифицированной компании обычно концентрируется на:

деятельности по продвижению компании в отрасли, выбранные для диверсификации (основными вариантами здесь являются либо покупка компании, работающей в целевой отрасли, либо создание совместного предприятия с другой компанией с целью вхождения в новую отрасль, либо создание и развитие новой компании с нуля);

мерах по улучшению долгосрочной работы с портфелем деловой активности компании при условии, что диверсификация уже достигнута (усиление конкурентных позиций фирмы в соответствующих отраслях, свертывание тех видов деятельности, которые уже не вписываются в долгосрочные планы руководства, а также расширение сферы функционирования фирмы);

попытках использовать любые стратегические преимущества, связанные с хозяйственным портфелем компании, и превратить их в конкурентное преимущество;

оценке перспектив рентабельности для каждого из подразделений предприятия и стягивании корпоративных ресурсов туда, где существуют наиболее привлекательные стратегические возможности для роста.

Эти четыре задачи достаточно трудоёмки, поэтому необходимо было, чтобы менеджеры верхнего эшелона управления компании МСС воздерживались от детального вхождения в технику реализации стратегий на более низких уровнях управления, а делегировали свои полномочия по разработке стратегии руководителям соответствующих структурных подразделений.

Большинство компаний обычно начинают свою деятельность как небольшие узкоспециализированные предприятия, обслуживая местный или региональный рынок. На начальной стадии существования ассортимент выпускаемой ими продукции невелик, собственные средства ограничены, а конкурентные позиции уязвимы. Молодая компания старается увеличить объём продаж, повышая долю рынка и завоёвывая признание покупателей. Прибыль реинвестируется, берутся новые кредиты, чтобы максимально использовать возможности для роста. Цена, качество, сервис и реклама самым тщательным образом подгоняются под интересы покупателей. Ассортимент выпускаемой продукции расширяется, чтобы удовлетворить самые разнообразные запросы потребителей.

На следующем этапе изыскиваются возможности для географической экспансии. Как правило, она происходит в такой последовательности: местный — региональный — национальный — международный рынки. Глубина проникновения может варьироваться в зависимости от уровня рентабельности. На одном из перечисленных уровней географическая экспансия может быть остановлена из-за слишком жёсткой конкуренции, недостатка ресурсов или непривлекательности дальнейшего освоения рынка.

До тех пор пока компания извлекает прибыль, используя возможности одной отрасли, нет никакой необходимости проводить диверсификацию. Но как только потенциал для роста начинает сокращаться, стратегически верным будет либо проведение более агрессивной политики с целью увеличения доли рынка, либо диверсификация в другие сферы деятельности. Выбор последнего предполагает решение вопроса, каким образом и в каком масштабе осуществлять диверсификацию. Стратегические возможности здесь достаточно разнообразны. Компания может диверсифицироваться как в родственную, так и в совершенно новую для неё отрасль; как в незначительных масштабах, так и в больших объёмах, распространяя свою активность как в одну или две новые крупные сферы деятельности, так и в большое количество мелких. И если диверсификация достигнута, то руководство может поставить на повестку дня вопрос о свертывании тех видов деятельности, которые больше не являются привлекательными.

Большим риском для компании в случае концентрации на единственном виде деятельности является сосредоточение всех её усилий на одном направлении. В случае если отрасль стагнирует или по каким-либо другим причинам она уже не является такой привлекательной, как раньше, будущее компании видится в мрачных тонах, темпы роста поддерживать на прежнем уровне становится всё сложней, а получение прибыли становится всё более сложной задачей. Иногда изменения в потребностях потребителей, технологические нововведения или появление новых товаров-субститутов могут существенно подорвать позиции фирмы или просто уничтожить её.

При сильной конкурентной позиции и высоких темпах роста рынка фирма имеет несколько вариантов для поведения, самым лучшим из которых является продолжение концентрации на единственном виде бизнеса. Высокие темпы роста отрасли (а также безусловная привлекательность на долгосрочную перспективу) заставляют фирму в данном случае прилагать все усилия для сохранения и увеличения своей доли на рынке и дальнейшего развития основных конкурентных преимуществ, а также капитализировать прибыль для сохранения сильной позиции в отрасли. В определённый момент компания может ощутить необходимость в вертикальной интеграции с целью укрепить свои конкурентные позиции. Позже, когда рост на данном рынке начнёт замедляться, будет разумным задуматься о диверсификации как о средстве снижения риска и переноса накопленных компанией знаний и опыта в смежные отрасли.

Фирма в ситуации, характеризующейся высокими темпами роста и слабой конкурентной позицией, должна, во-первых, решить следующие вопросы: почему её подход к рынку дал негативный результат; что нужно сделать, чтобы усилить свои конкурентные позиции. Во-вторых, фирма должна рассчитывать свои возможности по обновлению конкурентной стратегии, учитывая высокие темпы роста рынка. На быстрорастущем рынке даже самые слабые фирмы должны быть в состоянии улучшить свое положение. Если компания молода и борется за существование, то в таких условиях у неё гораздо больше шансов выжить, так как здесь существует множество ещё не освоенных сфер для предпринимательства (в отличие от отраслей, в которых намечаются стагнация или спад производства).

Однако, если слабая фирма всё же будет испытывать недостаток в ресурсах и знаниях и не сможет развиваться самостоятельно, то у неё останутся только два пути: объединиться либо с другой компанией данной отрасли, либо с компанией другой отрасли, чтобы за счёт её ресурсов и денежной наличности поддержать свое производство. Вертикальная интеграция является хорошим вариантом для слабой фирмы, но только при наличии у неё достаточного количества материальных ресурсов. Третий путь — диверсификация в смежные или в новые для фирмы отрасли. В том случае, если ни один из перечисленных вариантов не даст ожидаемого эффекта, то активной стратегической позицией для диверсифицированной компании будет свертывание одного из видов её деятельности, а для специализированной — самоликвидация.

Хотя уход из отрасли вопреки её большому потенциалу для роста может показаться слишком экстремальной мерой, компания, не способная работать с прибылью в развивающейся отрасли, по всей видимости, неспособна эффективно функционировать вообще, тем более в условиях ужесточающейся конкурентной борьбы и ухудшения условий для бизнеса в отрасли.

Компании со слабой конкурентной позицией на относительно медленно растущем рынке должны обратить внимание на следующие возможности: перестройку рыночной стратегии с целью поправить свое положение и занять более выгодную позицию; слияние с другой фирмой или поглощение фирмой-конкурентом для создания более сильной базы для конкуренции; диверсификацию в смежные или другие отрасли при наличии определённых финансовых ресурсов; интеграцию "вперед и назад", если эти действия будут увеличивать прибыль и усиливать долгосрочную конкурентную стратегию; “снятие урожая” и последующий уход; ликвидацию своего присутствия в бизнесе путём продажи другой фирме либо путём прекращения операций.

Сильные компании в условиях медленно растущей отрасли должны рассмотреть возможности использования избытка наличности для начала диверсификации. Диверсификация в сферы, где фирма может эффективно использовать свои главные достоинства, является наилучшей стратегией. Однако диверсификация в совершенно новые для фирмы отрасли должна рассматриваться только в том случае, если ни одна из родственных отраслей уже не обеспечивает перспектив для роста. Совместные предприятия с другими компаниями с целью функционирования в новых отраслях являются ещё одной логической возможностью.

Вертикальная интеграция должна рассматриваться в самую последнюю очередь (так как она не обеспечивает выхода из состояния медленного роста) и будет иметь смысл, только если это принесет фирме солидные прибыли. Хотя при росте активности секторов внутри отрасли целесообразно инвестировать дополнительные средства в развитие производства, компания, занимающая сильную позицию, но функционирующая в условиях медленно развивающегося рынка, как правило, должна сокращать объёмы новых инвестиций в основную деятельность, чтобы получить дополнительные средства для вложения в новые для неё отрасли.

Таким образом, решение вопроса "когда диверсифицироваться" зависит, с одной стороны, от конкурентной позиции фирмы на рынке, а с другой, — от остающихся возможностей в её базовой отрасли. Следует подчеркнуть, что не существует чётко определённого момента, в который компании должны проводить диверсификацию, они могут рационально выбирать различные подходы к вопросу о диверсификации и использовать их в разные моменты времени.

Основополагающей целью диверсификации является создание ценностей для акционеров. При проведении диверсификации с целью увеличения доходности акций корпоративная стратегия должна сделать больше, чем просто распределить свой риск путём инвестирования средств в различные отрасли. Акционеры могут достичь такой же диверсификации риска путём инвестирования средств в различные отрасли, покупки акций компаний, занятых в разных отраслях.

Проблема создания дополнительной ценности акции требует выяснения того, насколько эффективен какой-либо отдельно взятый вид деятельности фирмы. Сравнение реальных показателей с гипотетическими обычно никогда не является на сто процентов удовлетворительным и, кроме всего прочего, представляет уже свершившуюся картину. Менеджеры по стратегии должны базировать свои решения на прогнозах, однако попытки точно оценить влияние отдельных решений по диверсификации на доходность акций не должны быть оставлены. Корпоративные управляющие могут сделать предварительные оценки того, способно ли то или иное решение по диверсификации компаний повысить доходность акций, используя три следующих критерия:

* критерий привлекательности. Отрасль, выбранная для диверсификации, должна быть достаточно привлекательной с точки зрения получения хорошей прибыли с вложенных средств. Истинная привлекательность определяется наличием благоприятных условий для конкуренции и рыночной среды, способствующих обеспечению долгосрочной рентабельности. Такие показатели, как высокие темпы роста или сверхходовой товар, не дают реального представления о привлекательности;
* критерий "затраты на вхождение". Затраты на вхождение в новую отрасль не должны быть слишком высоки, чтобы не нанести ущерб потенциалу для получения прибыли. Чем более привлекательна отрасль, тем дороже стоит проникновение в неё. Входные барьеры для новых компаний всегда высоки, в противном случае поток желающих войти в отрасль свёл бы на нет возможность получения прибыли. Поэтому покупка компании, уже работающей в данной сфере, — операция достаточно дорогостоящая. Большая плата за проникновение в новую отрасль снижает возможность увеличения доходности акций;
* критерий дополнительных выгод. Компания, осуществляющая диверсификацию, должна приложить определённые усилия для создания конкурентного преимущества в новой сфере деятельности, или новый вид деятельности должен обеспечить определённый потенциал для поддержания конкурентного преимущества в текущих делах компании. Создание конкурентного преимущества там, где его ранее не существовало, приводит к появлению возможности получения дополнительной прибыли и увеличения доходности акций.

Если деятельность фирмы по диверсификации удовлетворяет трем вышеназванным критериям, то у неё большой потенциал для создания дополнительной доходности акций. При соответствии только одному или двум критериям проведение диверсификации вызывает значительные опасения.

Когда компания останавливает свой выбор на диверсификации, она должна определить, будет ли это диверсификация в не связанные между собой отрасли, в родственные сферы деятельности или же это будет комбинация обоих подходов. Когда диверсификация проведена, задача управления состоит в проведении инвестиционной политики и руководстве всеми сферами деятельности компании. Обычно рассматривается три стратегии диверсификации:

стратегия вхождения в новую отрасль — поглощение, с «нуля», совместное предприятие;

стратегия диверсификации в родственные отрасли;

стратегия диверсификации в неродственные отрасли.

Вхождение в отрасль может протекать в одной из трёх форм: поглощение, создание новой компании или совместного предприятия. Поглощение уже существующей фирмы является наиболее популярным способом и имеет преимущество в быстроте проникновения на целевой рынок. В то же время этот способ диверсификации помогает преодолеть такие барьеры вхождения, как необходимость ликвидировать технологическое отставание, установить связи с поставщиками, обеспечить такой объём производства, чтобы быть в состоянии конкурировать с другими фирмами по себестоимости продукции, осуществлять крупные вложения в рекламу и каналы сбыта с целью обеспечения признания торговой марки и гарантированного сбыта. Во многих отраслях, чтобы развить необходимую информационную базу, обеспечить себя ресурсами и завоевать репутацию серьёзного конкурента фирме могут потребоваться годы. Таким образом, вопрос о покупке готовой компании на целевом рынке далеко не праздный. Однако поиск нужной компании для приобретения иногда может вызвать затруднения. Фирма, нацеленная на приобретение, оказывается перед дилеммой: купить либо благополучную компанию по высокой цене либо аутсайдера по более низкой.

С одной стороны, если покупающая фирма испытывает недостаток в знаниях, необходимых для успешной работы в данной отрасли, но обладает большим капиталом, то для неё лучше будет купить сильную перспективную компанию, пока цена остается в разумных пределах. С другой стороны, если покупатель считает возможным трансформировать слабую фирму в сильную и соответственно располагает необходимыми деньгами, ноу-хау и терпением, слабая компания может стать лучшим вариантом для долгосрочного инвестирования.

Диверсификация "с нуля" предполагает создание новой компании в выбранной отрасли под общим управлением материнской компании. Вновь созданная фирма должна не только преодолеть входные барьеры, но и осуществлять инвестиции в новые производственные мощности, проводить работу по развитию источников сырья, найму и обучению персонала, созданию каналов сбыта, формированию потребительской базы и так далее. Создание новой компании является наиболее привлекательным вариантом в следующих случаях: когда для этого имеется достаточно времени; фирмы-конкуренты не реагируют должным образом на попытки новичка завоевать рынок; выход на рынок таким путём обходится дешевле, чем покупка другой компании; фирма уже располагает необходимым для эффективного функционирования опытом; создание новых производственных мощностей не будет негативно воздействовать на соотношение спроса и предложения в отрасли; целевая отрасль наполнена относительно небольшими фирмами, так что молодой компании не придётся напрямую соперничать с более крупными и могущественными конкурентами.

В процессе поиска вариантов для диверсификации компания может остановить свой выбор на родственной или на новой для неё отрасли. В первом случае диверсификация проводится в отрасли, обладающей своего рода стратегическим соответствием, которое существует в том случае, когда различные фирмы имеют достаточно схожее производство, что создаёт возможность для передачи мастерства и опыта от одной компании к другой или объединения различных производств в единую систему с целью снижения издержек производства.

Диверсифицированная компания, которая использует внутреннюю взаимосвязь между фирмами, имеющими схожее производство, и берет на вооружение преимущества стратегического соответствия, достигает от совместных действий большего эффекта, чем в сумме две компании могли бы получить, проводя независимую политику.

Наиболее распространенными путями диверсификации в родственные отрасли являются:

вхождение в отрасль, где сбытовые возможности и рекламная деятельность могут использоваться совместно;

использование родственных технологий;

передача ноу-хау и опыта из одного вида деятельности в другой;

передача фирменного наименования и репутации у потребителя новому продукту/услуге;

покупка фирм в новых отраслях для поддержания основного вида деятельности.

Стратегия диверсификации в родственные отрасли выглядит действительно привлекательной. Она позволяет сохранить уровень существующей деловой активности, использовать конкурентное преимущество за счёт передачи опыта и мастерства или более низких издержек производства, а также распределить риски инвестирования с фирмами из родственных отраслей.

Диверсификация в сферу деятельности, где технология, оборудование, функциональная активность и каналы сбыта могут рассматриваться в отдельности, приводит к снижению издержек производства за счёт экономии на масштабах деятельности. Экономия на масштабах деятельности существует тогда, когда централизованное руководство осуществляется двумя или большим количеством производств.

Когда отдельные звенья различных производств совпадают таким образом, что продукция используется одними и теми же потребителями, распределяется через общие дилерские и розничные сети или если её маркетинг и продвижение на рынок осуществляются аналогичными методами, тогда считается, что эти производства имеют рыночное соответствие. Существует целый ряд возможностей экономии на издержках, которые возникают благодаря рыночному соответствию, использованию общих методов стимулирования продажи, а также предоставление права на их проверку, специальные сезонные выпуски продукции и т. д.), а также совместному использованию дилерских сетей. Такое рыночное соответствие обычно позволяет фирме экономить на маркетинге, а также сокращать издержки по продаже и распределению товаров.

Различные виды бизнеса имеют производственное соответствие, когда существует возможность для распределения сфер деятельности и передачи производственного опыта в материально-техническом обеспечении, проведении научных исследований и разработок, создании новых технологий, сборке готовой продукции или в сфере делового администрирования. Производственное соответствие в выделенных областях обычно позволяет снизить издержки производства. Некоторая часть экономии приходится за счёт организации крупносерийного производства, а другая часть возникает за счёт возможности снижения стоимости производства в результате совместных условий.

Чем выше доля издержек, приходящаяся на совместную производственную деятельность, тем большая достигается совместная экономия и тем значительнее конкурентное преимущество. Производственное соответствие приводит к хорошим результатам, когда передаваемый технологический и производственный опыт одной сферы бизнеса имеет возможность выгодного использования в другой.

Управленческое соответствие возникает тогда, когда различные производственные звенья имеют схожие проблемы в организации производства, управлении персоналом или в области технологии, что позволяет передавать управленческий опыт от одного звена другому. Такая передача опыта может осуществляться в любом звене цепочки ценностей.

Важно не только произвести диверсификацию в отрасли со стратегическим соответствием, но и реализовать преимущества от этого процесса. Для достижения преимуществ от диверсификации схожие производственные звенья должны быть агрегированы в единый функциональный и координируемый модуль, что в свою очередь ликвидирует возможность получения дифференцированных выгод (при раздельном функционировании). Более того, слияние функций и координация может повлечь за собой расходы по реорганизации. В этом случае необходимо определить, является ли выгода от централизации стратегического контроля достаточной, чтобы пожертвовать автономией того или иного производственного звена. Таким образом, в случаях, когда в основе стратегического соответствия лежит передача опыта и производственных навыков, менеджер должен найти эффективный способ осуществления этой операции без потерь квалифицированного персонала. Чем более стратегия диверсификации компании связана с передачей производственных навыков, тем важнее накопление и сохранение достаточного количества высококвалифицированных специалистов. При этом компания, проводящая диверсификацию, должна не только снабжать производственными навыками новые производства, но также следить за тем, чтобы последние освоили их в достаточной степени для создания конкурентного преимущества.

Несмотря на то, что выгоды от стратегического соответствия связаны с диверсификацией в отрасли, близкие к деятельности компании, некоторые фирмы предпочитают проводить диверсификацию в другие отрасли с хорошими возможностями для получения прибылей. При этом корпоративные менеджеры не дают никаких установок на поиск стратегического соответствия между своим бизнесом и другими сферами деятельности.

Хотя компании, проводящие диверсификацию в новые для себя отрасли, могут попытаться разработать определённые цели диверсификации, отвечающие требованиям отрасли и критерию "затраты на вхождение", критерий получения дополнительных выгод или не учитывается, или отходит на второй план. Решение о диверсификации и тот или иной вид производственной деятельности является результатом поиска и приобретения выгодных компаний. Основным положением непрофильной диверсификации является то, что любая компания, которая может быть приобретена на выгодных финансовых условиях и имеет хорошие перспективы получения прибыли, представляет собой выгодное направление для диверсификации. В то же время много сил и времени уходит на поиск и наблюдение за возможными кандидатами для диверсификации. Обычно к кандидату подходят со следующими критериями:

* может ли производство достичь плановых показателей компании по прибыли и обеспечить возврат капиталовложений;
* необходимо ли значительное вливание капиталовложений для замены основного капитала, производственных фондов или пополнения оборотного капитала;
* имеет ли производство значительный потенциал для роста;
* является ли производство достаточно большим для того, чтобы существенно влиять на положение дел в материнской компании;
* возможны ли трудности с профсоюзами или противодействие со стороны государственных органов, касающиеся охраны окружающей среды и обеспечения безопасности и прав потребителей;
* уязвима ли данная отрасль в отношении спада производства, инфляции, высоких процентных ставок или изменений в политике правительства.

Иногда компании, проводящие непрофильную диверсификацию, сосредоточивают свои усилия на поиске таких компаний, которые предлагают возможности для получения быстрой финансовой отдачи за счёт своего особого положения. Существует три типа подобных компаний:

1. компании, чья стоимость занижена. В этом случае существуют возможности для приобретения этих компаний по ценам ниже рыночных, что даёт возможность впоследствии продать компанию по более высокой цене;
2. компании, испытывающие финансовые затруднения. Такие фирмы зачастую могут быть приобретены по договорным ценам; при этом их деятельность перестраивается с помощью финансовых ресурсов материнской компании и управленческих ноу-хау. В дальнейшем эти компании могут рассматриваться как долгосрочные капиталовложения в инвестиционном портфеле материнской компании, либо быть проданы с прибылью;
3. компании, имеющие большие возможности для роста, но лишенные возможности инвестирования. Такие привлекательные компании с низкими финансовыми возможностями обычно становятся кандидатами для диверсификации у финансово сильных, но лишенных привлекательности с точки зрения дальнейшего роста фирм.

При диверсификации в неродственные отрасли компания может распределить финансовые риски по многим направлениям, вложить средства в любое предприятие, обещающее получение финансовой выгоды, а также стабилизировать свои доходы за счёт участия в отраслях с различной цикличностью развития:

1. Коммерческий риск рассеян по множеству различных отраслей промышленности, что делает компанию менее зависимой от проблем, которые могут возникнуть в какой-либо сфере деятельности. Хотя подобный аргумент может быть приведён также в отношении диверсификации в связанные отрасли, конгломератное слияние не определяет жёстко, как этот риск распределён. Поэтому диверсификация в несвязанные отрасли может считаться более эффективным способом распределения финансовых рисков по сравнению со связанной диверсификацией, так как инвестиции могут быть распределены между совершенно различными видами деятельности.
2. Финансовые ресурсы компании могут быть инвестированы в ту отрасль, которая имеет наиболее привлекательные перспективы с точки зрения рентабельности. Средства из отраслей с низкой нормой прибыли могут быть отвлечены на приобретение и расширение компаний с высоким потенциалом роста и получения прибыли. Таким образом, финансовые ресурсы корпорации могут быть использованы с наибольшим эффектом.
3. Внутренняя норма прибыли компании в целом заметно стабилизируется, поскольку трудные времена в одной отрасли могут быть частично компенсированы за счёт другой, т.е. в идеале циклические спады в одних сферах деятельности, которыми занимается корпорация, уравновешиваются циклическими подъемами в других.
4. По мере того как корпоративное руководство накапливает опыт в определении истинной стоимости недооценённых компаний, финансовое состояние корпорации и доходность акций улучшаются.

В случае широкой диверсификации руководство корпорации должно быть в состоянии отличить выгодное приобретение от неудачного; подобрать способных менеджеров для ведения дел на местах; распознать разумные стратегические предложения и принять необходимые меры при сбоях и работе отдельных предприятий.

Ключевым вопросом диверсификации в несвязанные отрасли является вопрос о размере корпоративного портфеля. Иными словами, вопрос о том, как много несвязанных направлений деятельности должно быть включено в портфель и сколько предприятий сможет корпорация успешно держать под контролем?

Рассмотренные подходы диверсификации корпорации не являются взаимоисключающими. Они могут применяться в различных комбинациях, предоставляя компаниям большие возможности при определении собственной стратегии диверсификации в зависимости от конкретных условий. Наиболее популярны следующие варианты формирования хозяйственного портфеля при диверсификации компании:

* компания с доминирующей направленностью, чьи ресурсы сконцентрированы в основном в одной базовой отрасли, но хозяйственный портфель, тем не менее, содержит небольшое количество предприятий в других сферах деятельности;
* узко диверсифицированная компания, имеющая несколько основных направлений деятельности, связанных между собой;
* широко диверсифицированная компания, портфель которой содержит большое количество родственных предприятий;
* многоотраслевая компания, диверсифицированная по нескольким несвязанным направлениям, но включающая в себя ряд связанных предприятий в рамках каждого направления.

В каждом из этих случаев сфера распространения конкретных направлений деятельности компании может быть ограничена рамками одной области, региона, страны, группы стран или же вообще не иметь таких рамок. Таким образом, компания может быть конкурентоспособна на местном уровне в одних отраслях, на национальном в других и на международном — в третьих.

Что касается исследуемой корпорации «Московская Сотовая Связь», то в 2008 году она предложила своим абонентам целую серию новых услуг. В начале года стартовала программа льготной замены старых телефонов на новые модели, которая продолжилась в 1999 году. Владельцы телефонов МСС по 3-значным номерам получили доступ к новым справочным и сервисным службам: оплата счетов по системе «Телебанк» (004), «Заказ авиабилетов и туризм» (006), баланс лицевого счёта (555).

Новая услуга «Система Телебанк» предоставляется КБ «Гута Банк». По телефону 004 после заключения договора с КБ «Гута Банк» абонент МСС может произвести следующие банковские операции:

* оплатить любые счета — за услуги связи МСС, междугородные и международные переговоры, коммунальные услуги;
* перевести деньги;
* купить или продать валюту;
* сделать международный валютный перевод;
* пополнить платёжный лимит карты;
* перевести средства на свои счета в любом российском банке;
* прослушать информацию об остатке на счёте и последних пяти операциях;
* направить на факс детальную выписку по счёту, платёжное поручение или квитанцию об оплате.

Стоимость одной минуты разговора по телефону 004 соответствует стоимости мобильных звонков, согласно тарифному плану абонента.

Другая новая услуга «Заказ авиабилетов и туризм» предоставляется Международным клубом путешествий (ITC). По мобильному номеру 006 в любое время абонентам МСС предоставят самый широкий спектр услуг и информации, в том числе:

* о расписании внутренних и международных авиационных рейсов российских и иностранных авиакомпаний;
* об изменении в расписании рейсов;
* о тарифах авиационных компаний;
* подбор наиболее удобных и дешевых маршрутов поездки при использовании транзитных рейсов любых авиакомпаний;
* бронирование авиабилетов на рейсы российских и иностранных авиакомпаний (Аэрофлот, Трансаэро, Главное агентство воздушных сообщений, Lufthansa, Delta, Air France, British Airways, KLM, Iberia, Alltalia, Malev, LOT, Swissair, SAS, Czesh Airlines и др.);
* продажа авиабилетов в офисе ITC (оплата в рублях — наличные и безналичные платежи и по кредитным картам);
* доставка авиабилетов в пределах Москвы;
* заказ и оформление туристических путевок, а также групповых и индивидуальных образовательных программ за рубежом;
* бронирование отелей за рубежом;
* бронирование проката автомобилей в стране пребывания.

Стоимость одной минуты разговора по телефону 006 соответствует стоимости местных звонков, согласно тарифному плану абонента.

С июля 2008 года у абонентов МСС появилась возможность получать информацию о состоянии лицевого счёта по телефонам:

555 (с мобильного телефона в сети МСС, бесплатный звонок);

8-901-982-5858 (с мобильного телефона в сети СОТЕЛ, бесплатный звонок с территории Москвы и Московской области, с территории обслуживания операторов сети «СОТЕЛ» звонок тарифицируется в соответствии с тарифами местных операторов);

746-5858 (с телефонов сети общего пользования).

Набирая определённые комбинации клавиш, абонент легко может узнать баланс лицевого счёта и информацию о зачисленных платежах. При звонке с мобильного телефона в сети МСС система автоматически определяет его номер и соответствующий номер лицевого счёта.

На Web-сайте компании (www.mcc.ru) были открыты первый в Москве «сотовый» Интернет-магазин и страница просмотра счетов (для действующих абонентов). Любой желающий приобрести сотовый телефон, обратившись через компьютер из офиса или дома на Web-сервер МСС, может выбрать понравившуюся модель телефона и набор услуг и, после того, как компьютер рассчитает сумму контракта, заполнить бланк заказа.

Интернет-магазин по продаже сотовых телефонов — это несколько страниц на Web-сайте МСС. Сначала потенциальному абоненту предлагается выбрать модели и модификации сотовых телефонов — на первой странице помещены их фотографии, приведены технические характеристики и цены. Определившись с моделью телефона, посетитель виртуального магазина переходит на следующую страницу и выбирает подходящий тарифный план. На этом этапе компьютер рассчитывает сумму первоначального платежа. На других «витринах» Интернет-магазина можно выбрать дополнительные услуги и аксессуары к мобильным телефонам. После того как покупатель определяется методом расчётов, на экране монитора появляется подробное описание покупки и бланк заказа, в котором новому абоненту достаточно указать свое имя и контактный телефон. Нажатием клавиши покупатель отправляет бланк заказа в МСС. Компьютерный заказ поступает к менеджеру МСС, который согласовывает с новым абонентом удобное время и место для оформления договора о предоставлении услуг (предусмотрен выезд представителя МСС в офис клиента) и получения подключенного телефона.

С помощью Интернета абоненты МСС также могут быстро получить информацию о балансе своего лицевого счёта, что поможет эффективно планировать расходы на мобильную связь. Для просмотра текущего баланса абоненту необходимо войти в раздел «Для абонентов» на титульной странице Web-сайта МСС и набрать номер лицевого счёта, номер телефона и разрешения (в дальнейшем абонент может установить личный пароль). Информация о балансе абонента будет содержать данные об остатке средств или сумме задолженности на лицевом счёте абонента на текущую дату, средний расход за месяц, рекомендуемый срок оплаты.

В конце 2008 года была внедрена новая версия системы Голосовой почты, которая по сравнению с предыдущей обладает следующими дополнительными возможностями:

* новая система тарификации, которая позволяет оценивать активность почтового ящика после ввода абонентом правильного пароля;
* прослушивать сообщения при уведомительном звонке системы;
* получать и управлять факсимильными сообщениями (голосовая факс-почта);
* фиксированная переадресация вызова с мобильного телефона на почтовый ящик с возможностью её активировать/деактивировать;
* уведомлять по любому телефонному номеру, включая междугородную и международную сети.

Отвечая пожеланиям абонентов, в 2008 году Московская Сотовая отменила поминутную оплату переадресации вызова, сохраняя лишь оплату за доступ к услуге в размере 15 долларов в месяц, и предоставила новым абонентам возможность подключаться к сети с собственным оборудованием.

Более двух лет назад начались работы в рамках проекта «Сотовый телефон России» (СОТЕЛ), идея которого была предложена руководством Московской Сотовой Связи, получив в дальнейшем поддержку других операторов. В реализации проекта принимают участие Ассоциация операторов Федеральной сотовой сети стандарта NMT-450 и компания «Межрегиональный Транзит Телеком» (МТТ). Проект СОТЕЛ развивается в соответствии с «Генеральной схемой создания и поэтапного развития Федеральных сетей подвижной радиотелефонной связи общего пользования России стандартов NMT-450 и GSM-900», разработанной совместно с институтом Гипросвязь, утвержденной Министерством связи России. В настоящее время сеть СОТЕЛ объединяет более 50 региональных операторов NMT.

Цель программы СОТЕЛ состоит в том, чтобы объединить в единую инфраструктуру все действующие и строящиеся российские сети мобильной радиотелефонной связи стандарта NMT-450. Единый принцип нумерации позволяет владельцам телефонов NMT-450 оперативно связываться друг с другом путём набора семизначного номера. У крупных компаний — абонентов СОТЕЛ появилась возможность строить экономичные корпоративные сети мобильной связи.

Следующее направление диверсификации — «Роуминговые мосты» между десятками региональных сетей строятся на базе восьми цифровых транзитных коммутаторов, принадлежащих АОЗТ «Межрегиональный Транзит Телеком». На конец 2008 года введены в действие пять транзитных коммутаторов в Москве, Санкт-Петербурге, Новосибирске, Самаре и Ростове-на-Дону, закончен монтаж станции в Екатеринбурге. Параллельно проходит непрерывное совершенствование как аппаратного, так и программного обеспечения сети.

В 2008 году услуги автоматического роуминга стали доступны уже более чем 200 000 абонентов компаний-операторов стандарта NMT-450 в 380 российских городах. Также они имеют возможность пользоваться услугами международного роуминга на территории Дании, Литвы, Эстонии, Швеции, Финляндии, Латвии, Болгарии, Норвегии, Польши и Украины. В планах — открытие автоматического роуминга в других европейских государствах, где действуют операторы сети NMT-450

Участники проекта СОТЕЛ рассчитывают закончить его реализацию до 2005 года. Планируется, что к этому моменту Федеральная сотовая сеть объединит более 1.000.000 абонентов. Реализация проекта СОТЕЛ станет заметным вкладом в процесс телефонизации России.

В 1999 году «Московская Сотовая Связь» продолжает работу над развитием сети, внедрением технологий, позволяющих создать высокоёмкую сеть.

В первом квартале 1999 года введены в эксплуатацию базовые станции в Подмосковье: Подольск-2, Красноармейск, Павловский Посад, Назарьево, Коммунарка, Раменское. В течение года МСС планирует также ввести в эксплуатацию базовые станции в следующих населенных пунктах: Шаховская, Верея, Гжель, Пески, Озеры, Хотьково.

Программа строительства базовых станций в Москве направлена на улучшение качества работы сети, решение локальных проблем.

Как уже отмечалось, МСС всегда использовала для своего развития последние достижения отраслевой науки и техники. В настоящее время также ведутся работы по дальнейшему увеличению ёмкости сети с помощью перехода от ныне используемого частотно-территориального плана 7/21 к плану 4/12, который уже протестирован в опытных зонах сети МСС, и применения технологии RD 4500, основанную на использовании так называемых «интеллектуальных» антенн, что по предварительным оценкам позволит увеличить ёмкость в три раза.

Дальнейшее увеличение ёмкости сети невозможно без применения цифровых технологий. Речь идёт о цифровизации на участке абонент-базовая станция, поскольку вся остальная инфраструктура уже действует на базе цифровых технологий. Цифровизация позволит приблизить сотовую систему NMT-450 к современным действующим цифровым системам GSM и CDMA, обеспечивая в дальнейшем её совместимость с универсальной системой персональной радиосвязи UMTS 3 поколения. Стратегия компании МСС по развёртыванию новой цифровой сети на базе существующей аналоговой представляет собой плавный переход к полностью цифровому стандарту, предусматривающий успешную работу обоих типов абонентского оборудования. Это путь к созданию современной конкурентноспособной сети с хорошей перспективой перехода к технологиям 3 поколения.

Корпорация «Московская Сотовая Связь» также планирует совершенствовать одну из своих приоритетных услуг — «Национальный роуминг». Предполагается инвестировать более 11 миллионов долларов в развитие сети СОТЕЛ, что позволит увеличить количество городов, объединенных автоматическим роумингом, минимум до 500.

В 1999 году предполагается внедрить новые услуги: «Определитель номера», позволяющая определять номер вызывающего абонента, «Экспресс - справка» (080), с помощью которой абонент может получить различную информацию (адреса и телефоны организаций, прогноз погоды, разнообразную финансовую информацию и т.п.), «Система коротких сообщений», позволяющая обмениваться текстовыми сообщениями и др. Введение карточек «Экспресс-оплата» позволяет абонентам оперативно оплачивать услуги сотовой связи.

Таким образом, стратегия диверсификации позволила получить следующие результаты:

* удвоение общего уровня продаж;
* еженедельный рост спроса на новые тарифные планы («семейный», «корпоративный») на 100%;
* увеличение объёма звонков «мобильный - мобильный» на 50%;
* увеличение объёма обращений в компанию по вопросам заключения новых договоров на услуги в 4 раза.

Таким образом, в результате реализации антикризисной стратегии и, в частности, диверсификации, доходы корпорации «Московская Сотовая Связь» от основной деятельности в 2008 году превысили аналогичный показатель 2007 года на 22.835 миллионов долларов. Они складывались из платы за подключение, продажи эфирного времени, оказания периодических услуг, реализации абонентского оборудования и прочих доходов. Прямые затраты за 2008 год также оказались выше аналогичного показателя за предыдущий год на 17.939 миллиона долларов, что вызвано увеличением расходов на развитие дилерской сети, привлечение новых абонентов и улучшение качества предоставляемых МСС услуг.

Таблица 1 - Динамика основных ТЭП.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Год | 2007 | 2008 |
| Всего доходов | 87 105 |  | 109 940 |  |
| Всего прямых затрат | 36 086 |  | 54 025 |  |
| Валовая прибыль | 51 019 |  | 55 915 |  |
| Эксплутационные расходы | 39 414 |  | 41 722 |  |
| Прибыль до налогообложения | 12 270 |  | 14 841 |  |
| Налоги | 3 622 |  | 5 091 |  |
| Прибыль после налогообложения | 8 648 |  | 9 750 |  |