**Анализ деятельности GSM Казахстан**

В представленной работе рассматривается деятельность ТОО GSM Казахстан ОАО «Казахтелеком».

В первой части работы рассмотрен рынок сотовой связи в РК. Определение сферы бизнеса. Рассматриваются основные угрозы и благоприятные возможности, предоставляемые внешней средой. Составлен PEST и SWOT анализ. Т.к. для определения и реализации стратегии, менеджмент организации должен иметь углубленное представление о внешней среде, тенденциях ее развития и месте, занимаемом в ней организацией. Это поможет вскрыть те угрозы и возможности, которые организация должна учитывать при определении и достижении целей.

Проведен сравнительный анализ конкурентов. Определены факторы, влияющие на конкуренцию.

Во второй части рассматривается деятельность компании на рынке. Предлагаются стратегии для развития компании и укрепления ее положения на рынке сотовой связи Казахстана.

В работе использованы данные Агентства по информатизации и связи, исследований агентства ICT – Маркетинг, официальных сайтов K’cell и K-mobile.

**1. Анализ рынка. Конкурентный анализ**

Для анализа развития компании необходимо начать с изучения самого рынка сотовой связи.

Основные характеристики казахстанского рынка сотовой связи таковы: на нем работают 4 оператора связи, при этом из-за недостаточной емкости радиочастотного ресурса барьер вхождения на рынок очень высокий.

Сотовый рынок Казахстана характеризуется следующими особенностями: перечень предоставляемых услуг практически одинаковый у всех операторов сотовой связи, компании – операторы связи конкурируют между собой в части тарифов на оказываемые услуги. По сравнению с 2004 годом количество абонентов сотовой связи увеличилось в 2,5 раза.

В структуре доходов от услуг связи в январе-феврале 2007 года на мобильную связь приходится **51,2%**. По данным Агентства РК по статистике, наиболее динамично развивалась в республике в отчетном периоде мобильная связь: по сравнению с январем-февралем 2006 года объем услуг увеличился на 57,5%.

Казахстан – страна с населением 15 млн. чел. По разным оценкам, проникновение сотовой связив Казахстане составляет более 52% и к концу текущего года может превысить 70%. В общей структуре доходов операторов от услуг связи, мобильнаясвязьуже который год продолжает лидировать (46% на конец 2006 года), что объясняется улучшением экономической ситуации в стране и ростом доходов населения.

На диаграммах 1.1 и 1.2 приведены динамика изменения абонентских баз сотовых операторов Казахстана и глубина проникновения сотовой связи в Казахстане в первом полугодии 2006 года.

Диаграмма 1.1



Диаграмма 1.2

**Динамика изменения глубины проникновения сотовой связи в Казахстане**

**в первом полугодии 2006 года**

**36,6%**

**38,1%**

**39,3%**

**41,2%**

**42,6%**

**44,2%**

**35,0%**

**40,0%**

**45,0%**

**янв**

**фев**

**мар**

**апр**

**май**

**июн**

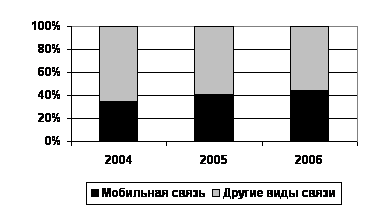
**Привлекательность отрасли**

**Факторы:**

* Потенциал роста отрасли в течение 5–7 лет
* Потенциал роста проникновения до 90% в течение 3 лет
* Превышение потенциала развития мобильной связи над фиксированной
* Высокий барьер вхождения из-за:
  + недостаточной емкости радиочастотного ресурса
  + неравномерного распределения населения по РК
* Рост спроса на расширение предоставляемых услуг
* Зависимость уровня прибыльности от действий АИС РК

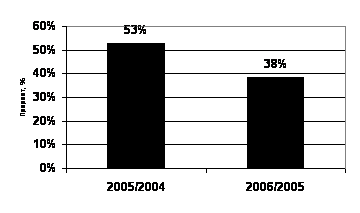
В 2006 году продолжилась тенденция перетекания трафика из фиксированных сетей в мобильные, что выражается в возрастании удельного веса доходов от мобильной связи (основную долю которых составляют доходы от сотовой связи) в общих доходах от телекоммуникационных услуг в республике. Удельный вес доходов от мобильной связи вырос с 35% в 2004 году до 45% в 2006 году (Рисунок 1).

Рисунок 1 Структура доходов телекоммуникационного рынка РК



В денежном выражении объем доходов в сфере мобильной связи в 2006 году увеличился на 38% по сравнению с 2005 годом. Это меньше, чем в 2005 году, когда прирост доходов от мобильной связи по сравнению с 2004 годом превысил 50% (Рисунок 2).

Рисунок 2 Прирост доходов от мобильной связи в 2005–2006 годах



По оценке заместителя председателя Агентства по информатизации и связи РК Ризата Нуршабекова, к 2008 году абонентская база вырастет до 7,5 млн. человек.

Хотя существует вероятность, что количество абонентов превысит ожидания. Так, по данным исследования, проведенного компанией ICT-Marketing GSM в 2005 году, количество только взрослого населения равнялось 30%, но уже в конце 2006 года превысило – 45%.

Тарифы по-прежнему остаются высокими. По сравнению с Беларусью цены наших операторов в 3 раза выше. В Узбекистане средняя стоимость минуты разговора по стране всего 6 центов. Если рассмотреть политику снижения цен местных операторов связи, то картина следующая.

Рассмотрим данные по тарифному плану «Стандарт» у операторов K’cell и K-mobile. Все цены представлены в тенге. Данные взяты с официальных сайтов компаний.

Тарифы K’cell

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Направление звонка** | | | | | | | **Тарифные планы K’cell** | | | |
| **Классик** | **Стандарт** | | **Бизнес** |
| Исходящие звонки по Казахстану на K’cell, ActiV | Стоимость минуты эфирного времени | | | | | | 1я минута – 30; 2,3,4‑я минуты – 20; с 5 минуты -10 | 24 | 24 | |
| Шаг округления, (сек) | | | | | | 1 | 1 | 1 | |
| Исходящие звонки по Казахстану на городские номера в зоне и вне зоны покрытия сети K’cell | Стоимость минуты эфирного времени | | с 8:00 до 20:00 | | | | 35 | 35 | 35 | |
| с 20:00 до 8:00, выходные и праздничные дни | | | | 29 | 29 | |
| Шаг округления, (сек) | | | | | 10 | | 10 | 10 | |
| Исходящие звонки по Казахстану на номера других операторов сотовой связи | Стоимость минуты эфирного времени | с 8:00 до 20:00 | | | 35 | | | 35 | 35 | |
| с 20:00 до 8:00, выходные и праздничные дни | | | 29 | 29 | |
| Шаг округления, (сек) | | | 10 | | | | 10 | 10 | |

Тарифы K-mobile – тарифный план «Стандарт»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Услуги связи** | | |
|  | 07:00 – 22:00 в рабочие дни | 22:00 – 07:00 в рабочие дни, круглосуточно в вых. и прaздн.дни |
| Входящие вызовы | 0 | 0 |
| Исходящие вызовы на сотовые телефоны внутри тарифного плана (округление по 10 сек) | 43,56 | 21,78 |
| Исходящие вызовы на другие тарифные планы внутри сети Beeline, K-Mobile и Excess (округление по 10 сек) | 43,56 | 21,78 |
| Исходящие вызовы на городские телефоны по РК (округление по 10 сек) | 43,56 | 36,30 |
| Исходящие вызовы на телефоны других операторов сотовой связи в РК (округление по 60 сек) | 43,56 | 36,30 |

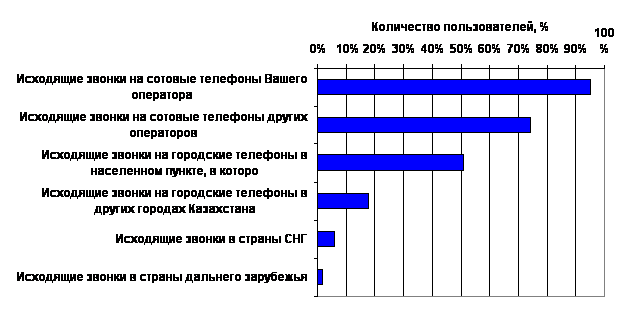
«КаР-Тел» (Beeline и K-Mobile) время от времени снижает цены, до нескольких тенге, или вводит в действие новые тарифные планы.

До недавнего времени цены на услуги связи «GSM Казахстан» **(**K'Cell и Activ) оставались без изменения. Хотя время от времени компания проводила различные акции, предоставляя «бонус-единицы» или делая скидки на голосовые сообщения.

Но в январе 2007 г. «GSM Казахстан» объявила об изменении тарифов на все звонки для своих абонентов. С 22 января 2007 года в системе Activ стоимость разговоров снизилась в среднем на 15%, а биллинг стал посекундным. Абонентов K'Cell обрадовали скидкой в 10% и запуском нового тарифного плана без абонентской платы.

Использование услуг сотовой связи, колеблется в зависимости от социально-демографических характеристик пользователя, и, в частности, от возраста.

Рисунок 3 Среднеквартальное использование различных услуг сотовой связи среди взрослых пользователей сотовой связи



Если говорить, какими услугами сотовой связи чаще всего пользуются абоненты, то в тройку самых популярных входят следующие сервисы мобильной связи:

* Исходящие звонки внутри сети – 90%;
* Исходящие звонки на сети других сотовых операторов – 70,5%;
* Исходящие звонки на фиксированные телефоны в городе, где находится респондент – 51%.

Рассмотрим внешнюю среду, т.е. факторы, которые находятся за пределами организации и могут воздействовать на нее.

Для этого проведем Pest анализ рынка и SWOT анализ компании. Они помогут выявить политические, экономические, социальные и технологические аспекты внешней среды, которые могут повлиять на стратегию компании. С их помощью определим возможности и угрозы, исходящие из ближайшего окружения.

**PEST-анализ рынка**

**Политические факторы:**

* Изменения в налоговом законодательстве
* Антимонопольное законодательство
* Отношения между деловыми кругами и Правительством

Сегодня есть уполномоченный государственный орган – комитет по защите конкуренции, который может применять соответствующие меры по отношению к доминирующим операторам.

**Технологические факторы:**

* Ускорение НТП (совершенствование технологии средств связи)
* Развитость инфраструктуры
* Использование новых технологий

**Экономические факторы:**

* Масштабы экономических преобразований
* Рост ВВП
* Темпы экономического роста
* Приток инвестиций в индустрию мобильной связи
* Рост доходов населения (доступность от пенсионера до школьника)

По предварительной оценке, в 2006 году годовой прирост ВВП составил 10,6% к уровню 2005 года, превысив прогнозное значение на 2,1 процентных пункта, ВВП на душу населения по итогам 2006 года составил $5083

Численность безработных за прошедший год сократилась на 2,4%, а уровень безработицы составил 7,8% против 8,1% в 2005 году. Реальные денежные доходы населения выросли более, чем на 10%.

**Социальные факторы:**

* Рост рождаемости
* Коэффициенты интенсивности иммиграции и эмиграции.
* Изменение покупательских запросов в сторону мировых стандартов качества связи
* Изменение стиля жизни
* Рост социального благосостояния

**SWOT-анализ**

Рассмотрим, сильные факторы – т.е. успехи компании, которые предоставляют ей дополнительные возможности. Слабые стороны – Минусы в сравнении с конкурентами. Исходя из этого, выявим благоприятные обстоятельства, которые можно будет использовать в будущем для получения преимущества, а также рассмотрим возможные негативные события.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **SWOT анализ**  **ТОО GSM Kazakhstan** | **Рыночные возможности**   * Высокий уровень спроса * Рост доходов населения * Макроэкономическая стабильность * Предпочтения покупателей передовых технологий | **Рыночные угрозы**   * Возможность насыщения рынка * Наличие конкурентов (Кар-Тел, Neo, Алтел) |
| **Сильные стороны**   * Известность марки * Хорошая репутация у покупателей * Современная технология * Финансовые ресурсы * Предоставление стандарта EDGE | Попытаться увеличить долю рынка. Акцент на конкурентные преимущества в области не голосовых услуг связи. | Покупателей можно удержать более гибкой ценовой политикой и дополнительным сервисом. |
| **Слабые стороны**   * Высокие тарифы * Низкое взаимодействие с другими операторами. | Покупатели могут проявить потребности в стандартах и услугах, предоставляемых другими операторами за меньшую цену | Конкуренты могут переманить клиентов за счет предоставления новых возможностей по доступным ценам.  Недобросовестная конкуренция со стороны GSM операторов. |

После выявления сильных и слабых сторон компании необходимо изучить деятельность конкурентов. Это позволит создать и удовлетворить потребности общества лучшим качеством товаров и услуг и получить при этом большую прибыль, чем у других субъектов рынка.

Необходимо отметить доминирование иностранных компаний на этом стратегически важном и быстро растущем рынке – в крупнейших компаниях рынка сотовой связи представлены турецкий и российский капиталы.

Рынок сотовой связи характеризуется как Олигополистическая конкуренция.

Присутствует небольшое число компаний, которые чувствительны к стратегиям других.

**Анализ конкуренции пяти сил по Портеру**

**1-ая сила – Риск входа потенциальных конкурентов:**

* Создание опасности прибыльности компании (антимонопольное регулирование)
* Барьеры высоки (вход нового оператора NEO)

**2-ая сила – Соперничество существующих в отрасли компаний:**

* Олигополистическая конкуренция
* Эластичный спрос
* Изменение ценовых стратегий
* Уменьшение спроса – увеличение конкуренции

**3-ая сила – Возможность покупателей торговаться:**

* Стратегические клиенты. Угроза давления на цены из-за потребности в лучшем качестве услуг.

**5-ая сила – Угроза замены данного продукта новым:**

* Полноценная 3G (отсрочка 2 года)

По данным исследования «Развитие рынка сотовой связи в Казахстане», GSM-Kazakhstan с брендами K-Cell и Activ на конец 2006 года по-прежнему занимал лидирующие позиции, его доля рынка (по доходам) составила 63%.

Однако, по сравнению с концом 2005 доля рынка K’cell снизилась: на конец 2005 она составляла 73%. Одновременно наблюдался рост доли рынка компании «Кар-Тел», которая работает на казахстанском рынке с торговыми марками K-Mobile и Beeline, что является результатом агрессивной маркетинговой политики, которую Beeline проводит на казахстанском рынке в течение уже 1,5 лет.

Доля рынка компании «Кар-Тел» (по доходам) увеличилась с 25% в начале 2005 года до 34% в начале 2006 года. К концу 2006 года составила 49% от общего объема рынка.

**Доли сотовых операторов по количеству абонентов**

**Картел**

**3,8 млн**

**GSM Казахстан**

**3,6 млн**

**Dalacom**

**0, 45 млн**

**Основные конкуренты**

Kar-Tel LLP: o Торговые марки: K-Mobile, Beeline, Excess o Стандарт: GSM 900 o Запуск: 1999 с Торговыми Марками K-Mobile and Excess o Вымпелком пришел на Казахстанский рынок в Апреле 2005 с торговой маркой Beeline

Mobile Telecom Service LLP o Торговая марка: Neo Telecom o Стандарт: GSM 900 o Запуск: февраль 2007

Altel LLP o Торговые марки: Dalacom and Pathword o Стандарт: CDMA 2000–1x o Запуск: 1994–2006 работал в стандарте AMPS/NAMPS с 2003 работает в стандарте CDMA 2000 – 1x

**Факторы, усиливающие конкуренцию в отрасли**

**Факторы:**

* Новые игроки на рынке(NEO)
* Продолжение роста рынка
* Малые затраты на переключение
* Высокие стратегические ставки
* Высокий барьер выхода

**Влияние:**

* Конкуренция за новые рынки
* Усиление борьбы за удержание роли лидера
* Рост борьбы за удержание клиента
* Потеря позиций на рынке
* Цена выхода высока (активы – базовые станции)

**2. Стратегия развития компании**

Казахстанская сотовая связь GSM Казахстан – лидирующий оператор сотовой связи стандарта GSM 900 на рынке Казахстана. Компания основана 30 сентября 1998 года и представлена торговыми марками K'cell и Activ.

Акционерами GSM Казахстан являются национальный оператор связи АО «Казахтелеком» и FinTur Holdings B.V. (Финляндия, Швеция, Турция)

С момента коммерческого пуска сети GSM Казахстан в феврале 1999 года компания занимает ведущие позиции по ряду таких ключевых показателей, как величина абонентской базы, объем инвестиций и набор предоставляемых услуг.

**Ключевые факторы успеха Компании GSM Казахстан:**

* Лучшее региональное покрытие (85% основных автомагистралей, 1058 городов РК)
* Продвижение собственных конкурентных преимуществ (расширение и увеличение базовых станций)
* Инвестирование в развитие сети
* Укрепление преимущества в области не голосовых услуг связи
* Первый запуск формата GPRS
* Ввод скоростной технологии передачи данных EDGE
* Вывод новых продуктов уровня 3G (Sync e-mail, скоростной мобильный Интернет, мобильный офис, видеостриминг)
* Предоставление услуг международного автоматического роуминга (238 оператора в 113 странах мира).
* GPRS роуминг с 56 операторами в 36 странах.
* Переход на единый режим звонков по всей территории РК
* Предоставление клиентам бонусных программ, основанных на гибком трафике

Обеспечивая масштабное покрытие, компания внедряет новейшие технологии с целью предоставления всем абонентам услуг мобильной связи лучшего качества. В настоящее время сеть GSM Казахстан предоставляет своим абонентам возможность использования на всей территории страны таких разработок на основе GPRS, как Мобильный Интернет, Мобильный Офис, WAP, Mobile Video, MMS и др.

Стратегия K'Cell проста – закрепить лидирующие и инновационные позиции на рынке сотовой связи путем использования эффективных новейших бизнес-процессов и технологий.

Согласно последним данным общее число абонентов сотовой связи на конец 2006 года превысило 7,5 млн человек. Доля GSM Казахстан 3,6 млн, т.е. около 50%.

Имеется большая дилерская и дистрибьюторская сеть по стране. Квалификация персонала высокая. Что касается маркетинговых преимуществ, то компания внедряет новые тарифные планы. С января 2006 года были введены 5 тарифных планов для абонентов карточной связи Activ. Данные тарифные планы учитывают потребности практически всех категорий абонентов.

В феврале 2006 года введена посекундная тарификация внутри сети, снижены цены на GPRS услуги для абонентов K’cell, улучшены условия для подключения корпоративных групп.

Компания является законодателем новых услуг в Казахстане. Именно K’cell в 2003 году сделал «революционный прорыв» впервые в Казахстане введя GPRS услуги: WAP, MMS, Мобильный Internet.

По представленным выше критериям согласно Матрице GE/McKinsey компания относится к Победителям. Является одним из лидеров рынка. Основной рекомендацией в данном случае будет являться защита и укрепление данного положения на рынке с помощью инвестиций.

В качестве основной компанией и была выбрана инвестиционная стратегия. В частности инвестиции для повышения эффективности работы сети.

В 2007 году объем инвестиций, которые оператор сотовой связи – «GSM Казахстан» намерена вложить в развитие собственной сети, составит около $200 млн. В ближайшие 2 года общий объем инвестиций компании достигнет $1 млрд. По объему инвестиций «GSM Казахстан» является крупнейшим иностранным инвестором в телекоммуникационный сектор.

В качестве конкурентной стратегии я бы выбрала Стратегию лидеров рынка. Рекомендации – продолжать ввод новых услуг, в частности стать оператором, внедрившим сети 3G на территории Казахстана.

В рамках данной стратегии основное внимание необходимо сосредоточить на работе с корпоративными клиентами, т.е. стратегическими компаниями, которые приносят основной доход.

Зачастую экономически нецелесообразно использовать весь арсенал своих возможностей для полного удовлетворения потребностей клиентов. Однако боязнь того, что при большом количестве отказов клиент уйдет к конкуренту, провоцирует многие компании на неоправданное увеличение издержек, возникающих при удержании любой ценой своего или обретении нового сегмента покупателей.

Амбициозная цель по тотальному охвату целевых потребителей в принципе достижима, правда, на весьма непродолжительный период времени, да и то, с титаническими усилиями и изрядными затратами. Т.к существует некий верхний предел общего потенциального спроса на любой товар, и по мере приближения к этой верхней планке привлечение потребителей обходится все дороже.

Согласно правилу Парето о существовании закона «20/80» обычно 20% товаров или покупателей обеспечивают 80% денежной прибыли от продаж; 20% оказанных услуг также определяют 80% доходов организации

В данном случае основные усилия лучше направить на удержание существующих клиентов, в частности VIP. Это обойдется намного дешевле, в свою очередь данные абоненты будут привлекать других пользователей.

Не всегда экономически оправдано стремиться к 100% результату в какой-либо области деятельности. В большинстве случаев вполне достаточно воспользоваться теми значимыми 20%, ответственными за удачное приложение усилий, ресурсов, коммуникаций и финансов, чтобы обрести 80% своего закономерного результата.

**Вывод**

В настоящее время уровень проникновения сотовой связи в стране увеличивается, и этот показатель будет расти. Эксперты полагают, что к концу 2007 года он составит 70%. К 2009 году казахстанский рынок может достичь цифры 100% насыщения. Чему весьма способствует экономическое развитие страны, которая занимает лидирующие позиции среди стран СНГ, в частности по показателю роста ВВП.

Ближайшие два года – это фаза активного роста рынка, когда следует ожидать стремительного увеличения базы пользователей мобильной связи уже не только за счет макроэкономических факторов, но и активных действий со стороны самих компаний-операторов. Привлечение новых абонентов будет происходить главным образом за счет предложения сотовыми операторами более выгодных тарифных планов и дополнительных услуг. Это справедливо уже хотя бы потому, что год начался с пересмотра телекомами существовавших тарифов и выходом на рынок третьего **GSM**‑оператора.

Конкуренция нарастает, и в этих условиях снижение тарифов очень скоро перестанет быть действенным инструментом. Уже сейчас заметно, что на первый план выходят неценовые факторы конкурентной борьбы.