



УДК 338.45: 621.396.218

© В. С. Лосев, О. А. Лукашова, 2012

МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ОПЕРАТОРА СОТОВОЙ СВЯЗИ

Лосев В. С. – д.э.н., профессор, заведующий кафедрой «Экономическая кибернетика», e-mail: lossev@mail.ru (ТОГУ); *Лукашова О. А.* – преподаватель кафедры «Менеджмент», тел. 40-74-94, e-mail: lukashova-lyusya@mail.ru (ДВГУПС)

Особенностью эффективного управления предприятиями - операторами на рынке услуг сотовой связи является необходимость рассмотрения методических аспектов по формированию стратегии конкурентных преимуществ как фактора обеспечения конкурентоспособности в данном секторе телекоммуникаций.

Feature of effective management of companies - operators in the market for mobile is a need to consider the methodological aspects of the strategy to build competitive advantage as a factor for competitiveness in the telecommunications sector.

Ключевые слова: сотовая связь, конкурентные преимущества, конкурентоспособность, стратегия, методические аспекты.

В современных условиях, возрастающая конкуренция в сфере услуг сотовой связи на отечественном и мировом рынках, приобретает исключительно важное значение, поскольку именно её механизмы способствуют функционированию и развитию всех отраслей экономики, а также удовлетворению жизненно важных потребностей человека. Внедрение сотовых систем связи во многие отрасли народного хозяйства позволяет добиться экономии материально - трудовых ресурсов, существенно повысить производительность труда и обеспечить автоматизированный контроль технологических процессов. В течение долгого времени, рынок сотовой связи характеризовался динамичным развитием операторов мобильной системы с одной стороны, и низким качеством предоставляемых услуг, с другой. На сегодняшний день процесс экстенсивного развития объёмов услуг даёт новое начало процессу формирования стратегии конкурентных преимуществ сотовой связи.

Современный рынок сотовой связи является одним из наиболее динамично развивающихся секторов экономики всех регионов нашей страны. В качестве тенденции, отметим приближение российского рынка сотовой связи

к насыщению по числу абонентов, особенно в наиболее населенных регионах РФ.

Уровень проникновения сотовой связи в Хабаровском крае с 2005-2010гг. представлен на рис. 1 [1, 2].

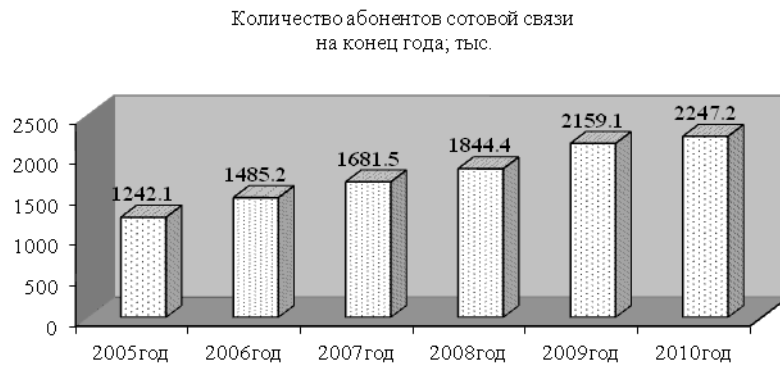


Рис. 1. Уровень проникновения сотовой связи в Хабаровском крае с 2005-2010гг

Исходя из представленных данных видно, что рынок сотовой связи в Хабаровском крае достиг стадии насыщения, на конец 2010 года уровень зарегистрированных абонентов (по количеству SIM карт) превысил численность населения. Рынок сотовой связи по Хабаровскому краю, как и по всей стране в целом, представляет собой классический рынок олигополии. Количество участников на нем ограничено небольшим числом, основная доля рынка приходится на операторов «большой тройки»: «МТС», «Билайн», «Мегафон», предприятия - операторы имеют практически равные доли, предлагают похожие услуги и сервисы, копируют предложения друг друга (рис. 2) [3].

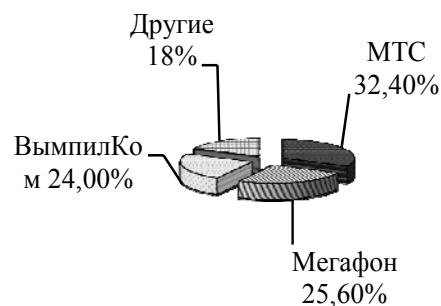


Рис. 2. Доля российского рынка по операторам сотовой связи на 2011г



Таким образом, из данных рисунка видно, что основную долю российского рынка сотовой связи, а это около 85% удерживает «большая тройка» предприятий – операторов, в данных условиях и без того сильная конкуренция между игроками рынка только обостряется. Выживание предприятия в этих условиях зависит и от запаса стратегической устойчивости, заключающегося в комбинации всех ключевых компетенций предприятия, организационной культуры, способной гибко реагировать на изменение внешних и внутренних обстоятельств. Поэтому, операторам сотовой связи необходим переход от простого наращивания абонентских баз до формирования стратегии развития конкурентных преимуществ, обеспечивающие предоставление новых возможностей для клиентов: востребованных инновационных сервисов и дополнительных VAS услуг (от Value Added Services – услуги с добавленной стоимостью) для обеспечения доходности, увеличения ARPU (от Average Revenue Per User - средний за период доход от одного абонента) и укрепления своего положения в данном сегменте.

На рынке сотовой связи Хабаровского края «ВымпелКом» (торговая марка «Билайн») объединяет в себе деятельность многих компаний, направленных на удовлетворение потребностей клиентов в услугах связи и интернета. Деятельность предприятия - оператора и его партнёров позволяет обеспечить коммуникациями, как частных, так и корпоративных клиентов. Регулирование отрасли осуществляется на уровне государственной власти и органов местного самоуправления, где распределение частотных ресурсов регламентируется законодательством.

Продажа аппаратов, дополнительной фурнитуры, предоставление услуги по подключению, приём платежей за услуги связи осуществляется *ритейлерами* через собственные сети салонов сотовой связи. Основной ритейловой компанией, входящей в собственность «ВымпелКом» является «Евросеть», которая позволяет оператору сотовой связи, хоть и с некоторыми ограничениями со стороны ФАС (федеральной антимонопольной службы), иметь воздействие на один из крупных каналов сбыта.

Производством брендированных телефонов под маркой «Билайн», аксессуаров, модемов, поставкой оборудования занимается компания *вендор*. Предоставлением оператору сотовой связи развлекательных, игровых, музыкальных услуг для привлечения большего количества абонентов занимаются *контент провайдеры*. В собственность компании ОАО «ВымпелКом» входит один из таких контент провайдеров - фирма «Темафон», занимающееся контент-агрегацией.

На рисунке 3 представлена модель обеспечения конкурентоспособности оператора сотовой связи «ВымпелКом», на примере Хабаровского края.

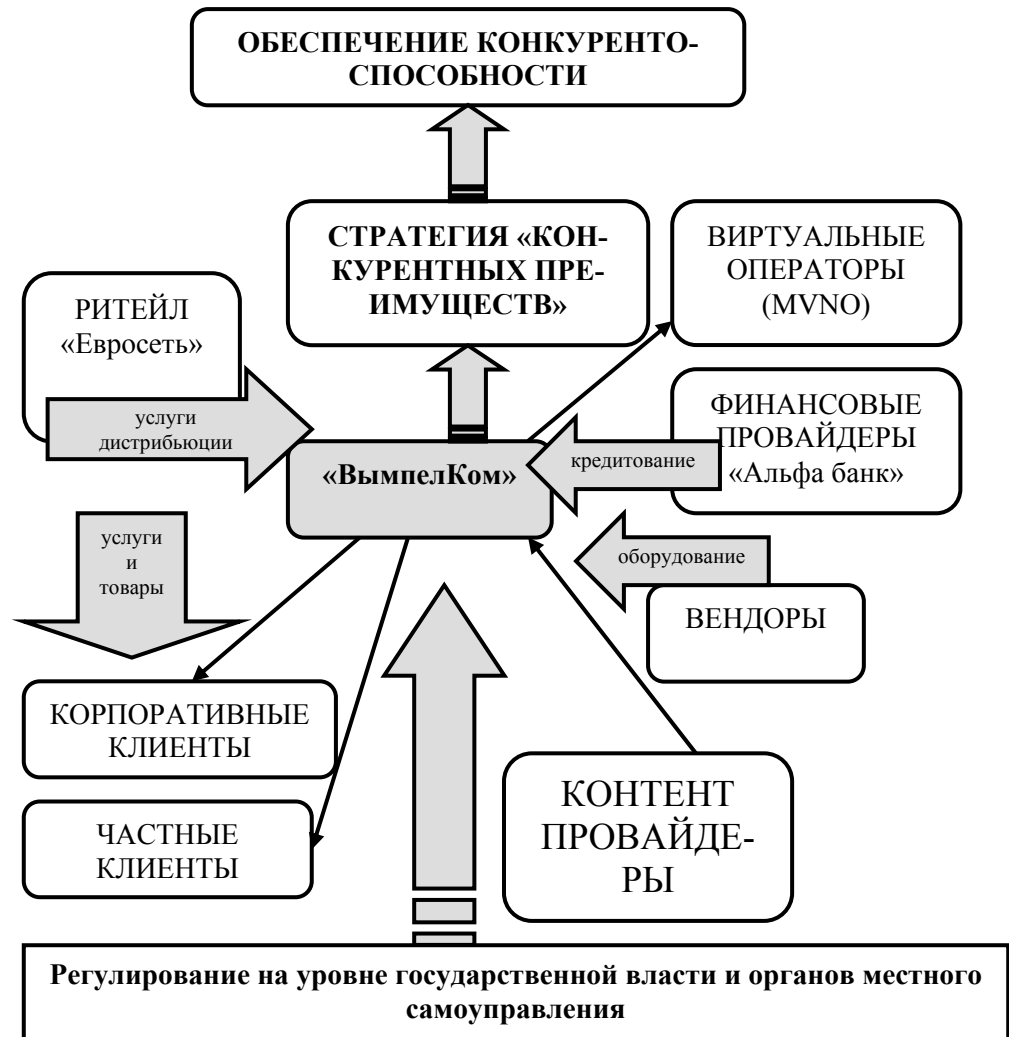


Рис.3. Модель обеспечения конкурентоспособности оператора сотовой связи «ВымпелКом» (на примере Хабаровского края)

Финансовые провайдеры – это одни из основных бизнес - партнёров операторов сотовой связи, предоставляющие услуги кредитования и финансирования проектов по развитию и созданию инфраструктуры сотовой связи в регионах страны. Одним из таких основных финансовых провайдеров для сотового оператора ОАО «ВымпелКом» является «Альфа банк».

Виртуальный оператор MVNO (mobile virtual network operator) - оператор сотовой связи, использующий существующую инфраструктуру другого оператора, в данном случае инфраструктуру компании «Билайн», но продающий услуги под собственной маркой. Виртуальный оператор предлагает абонентам такие услуги и на таких условиях, которые базовый оператор ши-



рокому кругу потребителей предложить не может. В итоге деятельность MVNO позволяет оператору «Билайн» лучше использовать ресурсы своей сети и получать дополнительные доходы.

Вполне очевидно, что в настоящее время для компании «ВымпелКом» сотрудничество со многими партнерами становится привлекательным как раз на том этапе эволюции бизнеса, когда заканчиваются возможности экстенсивного развития за счёт простого наращивания абонентской базы и появляются возможности формирования стратегии конкурентных преимуществ как фактора обеспечения конкурентоспособности на рынке сотовой связи.

Наиболее распространенные устойчивые конкурентные преимущества предприятий сотовой связи перед конкурентами – аналогами могут быть представлены следующим образом (рис.4):

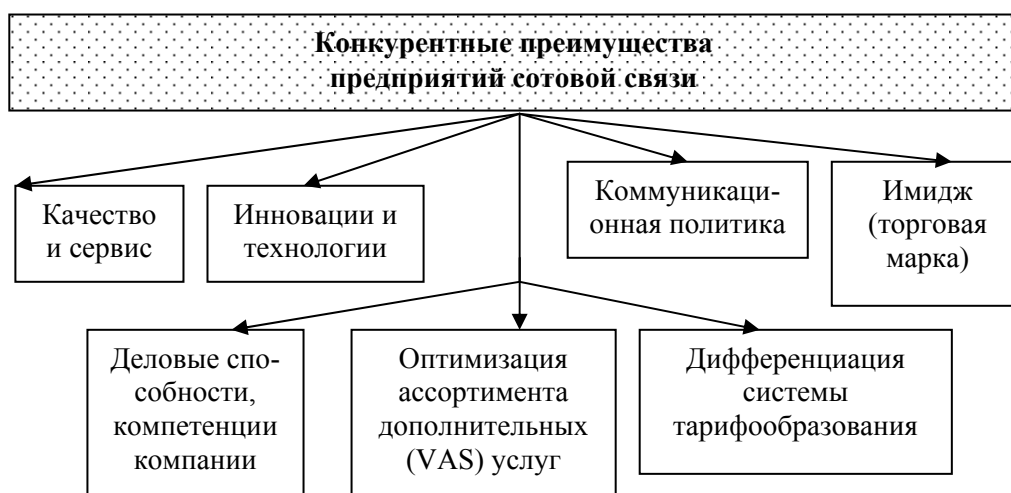


Рис.4. Конкурентные преимущества предприятий сотовой связи

Успешное функционирование и развитие организации сотовой связи в рыночной экономике требует особенного подхода к формированию стратегии конкурентных преимуществ, которая трактуется как совокупность действий направленных на достижение и поддержание конкурентоспособности в соответствующей отрасли.

В условиях возрастающей конкуренции для предприятий сотовой связи целесообразно рассмотрение основных методов ведения конкурентной борьбы с выделением отраслевой специфики, структуры предоставляемых услуг, состояния бизнес процессов, ресурсных возможностей предприятия и требований рынка.

Основные методы ведения конкурентной борьбы предприятия - оператора на разных этапах развития рынка сотовой связи представлены на рис. 5.



Рис. 5. Методы ведения конкурентной борьбы предприятия - оператора сотовой связи на разных этапах развития рынка



В зависимости от степени формирования стратегии конкурентных преимуществ оператором сотовой связи использовались на разных этапах развития рынка те или иные методы ведения конкурентного соперничества.

На этапе *становления рынка сотовой связи* конкуренция между предприятиями - операторами заключается в охвате как можно большего количества региональных рынков (расширения зоны покрытия) с целью привлечения в свои сети большего количества абонентов и их последующее удержание от перехода к конкурентам посредством предоставления базовых (голосовых) услуг.

Этап *развития рынка* характеризуется простым наращиванием операторами сотовой связи абонентской базы, посредством ценовой конкуренции, на основе дифференциации системы тарифных планов. Привлечение абонентов происходит путём снижения тарифов на основные (голосовые) услуги связи.

На следующем этапе происходит *рост рынка сотовой связи*, где всё большее значение в борьбе за абонентов приобретают качество и сервис предоставляемых услуг связи, репутация торговой марки, возможности развития дополнительных услуг, а также слияние сотовой связи с инновационными и информационными технологиями.

Современный этап характеризуется *насыщением рынка*, как самими услугами сотовой связи, так и количеством абонентов (по количеству SIM карт) превышающих в несколько раз численность страны. Поэтому, для успешного развития оператора сотовой связи в данном секторе телекоммуникаций необходимо сформировать *стратегию конкурентных преимуществ*, которая позволит варьировать стратегические решения во многих областях ведения конкурентной борьбы (ориентация на качество и сервис предоставляемых услуг сотовой связи; дифференциация системы ценообразования; ориентация на имидж компании - оператора; или на инновационную и информационную деятельность; дифференциация ассортимента дополнительных услуг и т.д.).

Процесс формирования и поддержания стратегии конкурентных преимуществ затрагивает весь механизм деятельности предприятия сотовой связи и представляет собой последовательность стратегических действий, эффективность использования которых обусловлена наличием соответствующих предпосылок, как во внешней, так и во внутренней среде предприятия. При формировании данной стратегии должны сочетаться как управленческие аспекты, так и другие, менее осязаемые элементы, оценка которых часто выходит из области чисто рациональных мотивов (такие как, учёт полезности предоставляемых услуг сотовой связи, их потребительские свойства и ценность, новизна, доступность, безопасность и т.д.). Эффективность реализации стратегии конкурентных преимуществ, определяется уровнем конкурентоспособности, то есть достижением оператором стадии рыночной зрелости и расширением границы рынка предоставляемых услуг. С целью обеспечения конкурентоспособности оператора сотовой связи на рисунке 6 представлен алгоритм формирования стратегии конкурентных преимуществ на основе внедрения и использования услуг с добавленной стоимостью.



Рис. 6. Алгоритм формирования стратегии конкурентных преимуществ оператора сотовой связи.



Алгоритм формирования стратегии конкурентных преимуществ оператора сотовой связи рассматривается как процесс, связанный с осуществлением мониторинга конъюнктуры рынка сотовой связи, оценкой деятельности и анализом достигнутых результатов. Эффективность реализации стратегии конкурентных преимуществ оператора сотовой связи, определяется уровнем конкурентоспособности, то есть расширением границы рынка предоставляемых услуг, ростом доходов и увеличением ARPU (среднего за период дохода от одного абонента).

Успех оператора сотовой связи зависит от обладания длительным и устойчивым конкурентным преимуществом. Длительность конкурентного преимущества определяется способностью предприятия - оператора сохранять и обеспечивать его защиту от возможного воспроизведения конкурентами. В настоящее время, одним из устойчивых конкурентных преимуществ среди операторов сотовой связи является внедрение и расширение ассортимента дополнительных VAS услуг. В разных сегментах телекоммуникаций под данным термином могут подразумеваться несколько разные понятия. В сотовой связи обычно этим термином обозначают все не голосовые услуги, или так называемые услуги с добавленной стоимостью.

Доля рынка дополнительных услуг, занимаемая операторами сотовой связи на 2011 год представлена на рисунке 7 [3].

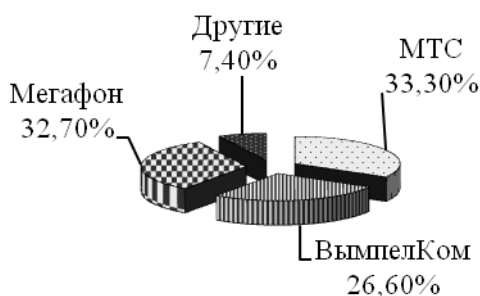


Рис. 7. Доля рынка дополнительных (VAS) услуг по операторам сотовой связи на 2011г

Потребность в развитии услуг с добавленной стоимостью появилась у предприятий - операторов в связи с обострением конкуренции и насыщением рынка стандартными (голосовыми) услугами.

На сегодняшний день, предоставление дополнительных услуг операторами сотовой связи сегментируется по нескольким направлениям: передача сообщений; передача данных; контент услуги и другие. В настоящее время операторы уделяют большое внимание планированию показателей дополнительных услуг, бюджета на их продвижение, оценке экономической эффективно-



сти с целью формирования устойчивого конкурентного преимущества и обеспечения конкурентоспособности.

Таким образом, для обеспечения конкурентоспособности предприятия сотовой связи, находящегося на конкурентном рынке, важно выбрать оптимальную стратегию развития, исходя из специфики отрасли и ситуации на рынке региона. Но жёсткая конкуренция между операторами на рынках сотовой связи вносит некоторые коррективы, когда базовые стратегии оказываются мало эффективными. Тогда, для успешного развития оператора сотовой связи необходимо формирование *стратегии конкурентных преимуществ*, которая позволит варьировать многие стратегические решения, что существенно облегчит ведение конкурентной борьбы.

Библиографические ссылки

1. *Регионы России. Социально-экономические показатели 2011: Р32 Стат.сб.* / Росстат. – М., 2011. – 990 с.
2. *Статистическое обозрение* [Текст] / Ежеквартальный журнал Федеральной службы государственной статистики. - 2011. - №3 (78)
3. *Официальный сайт АСМ-Consulting*. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.acm-consulting.com/> - Дата обращения: 20.08.2012.