

# Конкурентоспособность компании ПАО «Мегафон»



Выполнила:

студентка группы Фик I-I

Козловская Юлия

# Краткая характеристика компании

- «МегаФон» — компания цифровых возможностей, занимающая ведущие позиции на телекоммуникационном рынке в России. Компания и её дочерние предприятия оказывают услуги во всех регионах России, в республиках Абхазия, Южная Осетия и Таджикистан.
- По итогам 2017 года общая абонентская база насчитывала более 77 миллионов человек.
- Акции компании торгуются на Московской бирже с 2012 года. «МегаФон» — одна из компаний с самым высоким кредитным рейтингом как в российской телекоммуникационной отрасли, так и в России в целом.
- Основными акционерами компании «МегаФон» являются компании группы USM Holdings Limited (около 56,32%) и компании группы Газпромбанк (около 18,79%). Остальные акции принадлежат 100%-ному дочернему обществу Компании (3,92%); акции, находящиеся в свободном обращении на публичном рынке, составляют приблизительно 20,97% от общего количества размещённых акций.
- Первым среди операторов связи внедрили стандарты 3G, 4G, LTE, LTE Advanced. Предоставляет самый быстрый в России мобильный интернет (сертификат ФГУП НИИР).

# Анализ отрасли и конкурентной среды

- ❖ Российский рынок мобильной связи представлен четырьмя крупнейшими операторами: ПАО МТС, ПАО «МегаФон», ПАО «Вымпелком» (Билайн) и Tele2. Они образуют так называемую «большую четверку».
- ❖ Борьба за первые позиции в рейтинге разворачивается между МТС и МегаФоном. Разрыв между конкурентами является незначительным: порядка 1-2%.
- ❖ Рынок сотовой связи России представляет собой олигополию с доминированием нескольких фирм. На сегодняшний день, рынок связи достаточно концентрирован и находится в стадии зрелости.
- ❖ До 2017 года основным методом конкуренции между операторами было снижение цен. Но так как 2016 год принес снижение выручки, операторы решили отказаться от демпинговой политики и переключиться на удержание абонентов.



# PEST - анализ

<i>Политические факторы:</i>		<i>Экономические факторы:</i>	
Государственное регулирование	<b>0,53</b>	Изменение налогового законодательства	<b>0,38</b>
Санкции	<b>0,04</b>	Уровень инфляции	<b>0,51</b>
		Курс рубля	<b>0,49</b>
		Реальные доходы населения	<b>0,67</b>
		Конкуренция на рынке	<b>0,59</b>
<i>Социальные факторы:</i>		<i>Технологические факторы:</i>	
СМИ	<b>0,33</b>	Привлекательность инвестиций в отрасль	<b>0,36</b>
Демография	<b>0,35</b>	Инновации	<b>0,77</b>

Наибольшее влияние оказывают такие внешние факторы:

- инновации
- реальные доходы населения
- конкуренция на рынке

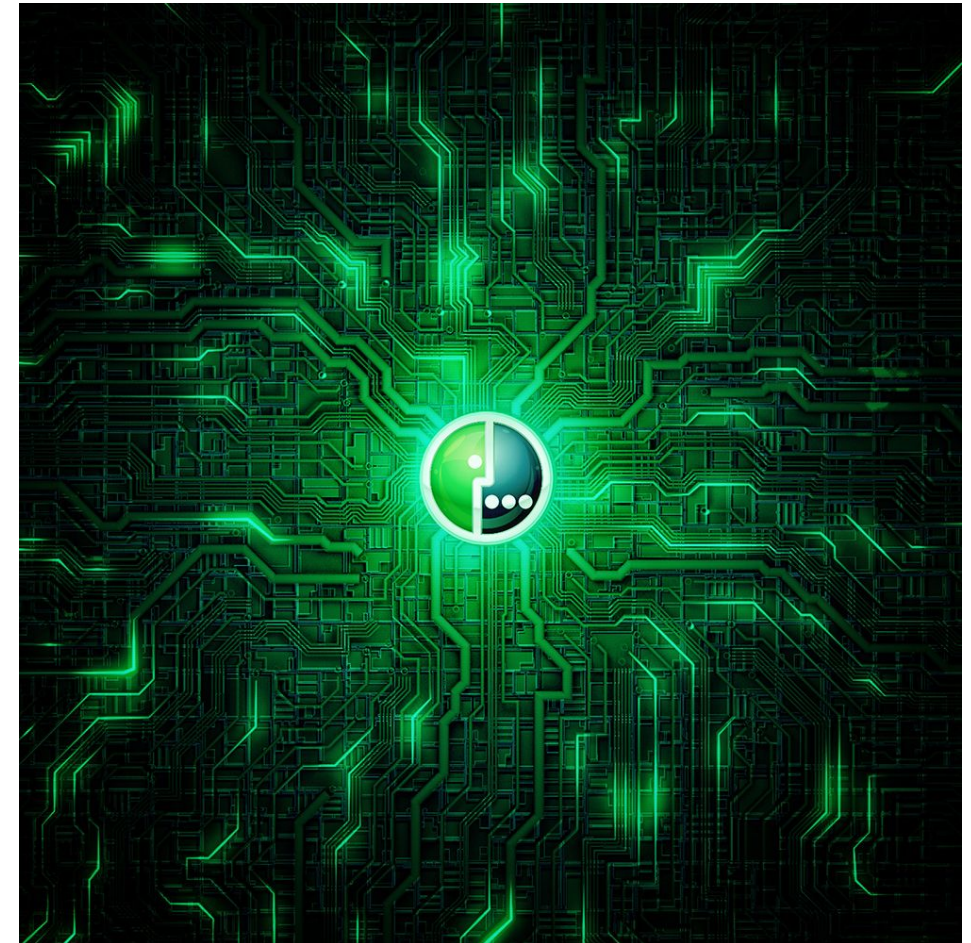
1) Инновации непосредственно влияют на востребованность услуг у населения и поддержания уровня конкурентоспособности компании.

2) От уровня доходов населения зависит объем и количество потребляемых услуг.

3) На российском рынке сотовой связи имеет место олигополистическая конкуренция, поэтому действия каждой компании наиболее рискованны и зависимы друг от друга.

# ADL - матрица

- ❑ Степень зрелости рынка – стадия зрелости.
- ❑ Устойчивость позиции в отрасли – сильная.
- ❑ Стратегией компании ПАО «Мегафон» является удержание позиции и сохранение доли рынка в отрасли.
- ❑ Цели по росту продаж: удерживать рост равным росту рынка.
- ❑ Конкурентные преимущества: сохранять на существующем уровне.



# Новая стратегия ПАО «МегаФон»

Весной 2017 года совет директоров «МегаФона» утвердил новую стратегию развития компании. Раньше операторы строили вышки, увеличивали зону покрытия и вводили новые стандарты связи, чтобы клиентская база становилась больше. Сейчас количество пользователей значительно не увеличивается, но меняется культура потребления и глубина использования услуг.

В новой стратегии компания решила сосредоточиться на работе с «цифровыми клиентами».

«Цифровой клиент» сегодня — это среднестатистический россиянин. Он общается через мессенджеры, социальные сети и предпочитает онлайн-услуги оффлайновым. Этим людям «МегаФон» не подключает к сети, им «подключают возможности» пользоваться инструментами, которые упрощают жизнь — «МегаФон Банк», «МегаФон ТВ», «МегаФон Путешествия» и другие.

Появилась концепция «Начинается с тебя». По задумке авторов, она должна отражать обещание бренда: «с «МегаФоном» человек открывает и использует все возможности, которые даёт ему жизнь». В основе всего должен быть пользователь и компания старается стать его партнёром.

# Ключевые элементы стратегии

## ▣ В центре внимания — цифровые клиенты

Цифровые клиенты выбирают смартфон и активно используют мобильную передачу данных. Они предпочитают приложения на своем устройстве, общаются в мессенджерах, используют телефон как кошелек и потребляют большое количество интернет-трафика ежемесячно.

## ▣ Продукт

Внедрение продуктов, которые будут создавать ценность для цифровых клиентов. Среди них — МегаФон.ТВ, МегаФон.Карта и LifeControl. Для лучшего общения с клиентами мы будем развивать портфолио брендов в группе «МегаФона».

## ▣ Большие данные

С помощью анализа больших данных лучше понимать пожелания каждого конкретного клиента, чтобы предложить ему востребованные услуги. Агрегируя открытую информацию о ценностях, потребностях и поведении клиентов из различных источников и анализируя эти данные, будут создаваться лучшие продукты для новых и существующих клиентов.

## ▣ Сеть продаж и обслуживания

Стремление к лучшему доступу к цифровым высокодоходным клиентам при минимальных расходах. В мультибрендовых салонах будут стремиться увеличить базу высокодоходных клиентов методами неценовой конкуренции. Например, в работе с дилерами используется показатель contribution margin — он учитывает не только прибыль от подключения, но и от дополнительных услуг, которыми пользуется абонент в течение месяца. Это мотивирует партнеров к подключению «качественных» клиентов, вместо гонки за валовыми подключениями.

## ▣ ИКТ и IoT (Internet of things)

Создается значительный фундамент в корпоративном сегменте, который показывает рост быстрее рынка и в мобильном и фиксированном бизнесе. Дальнейший рост в корпоративном сегменте будет поддерживаться выводом на рынок ценных комплексных предложений и реализации проектов в сфере информационно-коммуникационных технологий. Создавая экосистему партнерств, предлагаются корпоративным клиентам комплексные отраслевые решения. Среди них Услуга оператора фискальных данных, Система мониторинга транспорта и промышленных объектов, «Умные счетчики» для ЖКХ.

# Анализ 5 конкурентных сил Майкла Портера

Параметр	Значение	Описание	Направления работ
Угроза со стороны товаров-заменителей	Высокий	Существуют товары-заменители, способные обеспечить тоже самое качество, и занимают высокую долю на рынке.	1. Рекомендуется придерживаться стратегии укрепления уникальности товара. Предлагать уникальные дополнительные характеристики и услуги.
Угрозы внутриотраслевой конкуренции	Высокий	Рынок компании является высоко конкурентным. На данном рынке преобладает олигополия. Борьба ведется между 4 крупными Компаниями.	2. Отказаться от ценовой конкуренции. Борьбаться преимуществами качества.
Угроза со стороны новых игроков	Средний	Средний риск входа новых игроков. Новые игроки появляются редко из-за высоких барьеров входа на рынок.	3. Стремиться не к увеличению количества абонентов, а ставить цель на долгосрочное сотрудничество с имеющимися клиентами.
Угроза потери текущих клиентов	Средний	Существует угроза потери текущих клиентов, поскольку на рынке действуют 4 крупных компании. Товар схож с аналогичными товарами компаний. Поэтому существует	4. Расширять объем предоставляемых услуг, за счет внедрения инновационных продуктов. 5. Активно осваивать большие данные для анализа желаний потребителя и создания новых необходимых услуг. 6. Для сохранения конкурентоспособности необходимо постоянно проводить мониторинг предложений конкурентов и появления новых игроков.
Угроза нестабильности поставщиков	Низкий	Стабильность со стороны поставщиков	



# Стратегическая карта

Перспектива	Цель	Показатели достижения цели			Мероприятия, направленные на достижение цели
		Название	Целевое значение	Целевая дата	
Финансы	Рост операционных и финансовых результатов	<ul style="list-style-type: none"> <li>Сервисная выручка</li> <li>OIBDA</li> <li>Чистый долг/OIBDA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2 - 5%</li> <li>3-6%</li> <li>≤2,0x</li> </ul>	2020	<ul style="list-style-type: none"> <li>Внедрение новой «Цифровой стратегии»: разработка инновационных продуктов, новых сервисов.</li> <li>Увеличить объем предоставляемых услуг.</li> <li>Увеличить количество комплексных решений для корпоративных клиентов.</li> </ul>
Клиенты	Способствовать росту дохода от клиента на протяжении всей истории его взаимоотношения с «МегаФоном»	Объем потребляемых услуг	Стать выбором #1 среди цифровых клиентов по осязательному качеству связи	2020	Запускать такие продукты, которые будут создавать ценность для цифровых клиентов. Привлечение клиентов, предлагая более качественные и полезные услуги. Среди них — МегаФон.ТВ, МегаФон.Карта и LifeControl. Для лучшего общения с клиентами мы будем развивать портфолио брендов в группе «МегаФона».
Внутренние бизнес-процессы	Построение эффективной системы комплаенс	Предупреждение и контроль нарушений	100%	∞	Был создан Комитет по комплаенс. Комитет рассматривает ряд важных вопросов, касающихся корпоративной этики, антикоррупционного и антимонопольного комплаенса, других внутренних процессов, а также утвердил Антимонопольную политику и Политику по управлению конфликтом интересов.
Обучение и развитие	<ul style="list-style-type: none"> <li>Повышение профессиональной квалификации персонала в сфере управления проектами и решения задач</li> <li>Развитие экспертного обучения как инструмента накопления и передачи знаний внутри Компании</li> <li>Развитие управленческих навыков сотрудников Компании</li> </ul>	Повышение числа высококвалифицированных сотрудников	100%	∞	<p>Внутреннее обучение:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>МегаАкадемия</li> <li>Вебинары</li> <li>Дистанционное обучение</li> </ul> <p>Внешнее обучение:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Бизнес-обучение</li> <li>Профессиональное образование</li> </ul>



**Спасибо за внимание!**