

Конкурентоспособность компании ПАО «Мегафон»



Выполнила:

студентка группы Фик I-I

Козловская Юлия

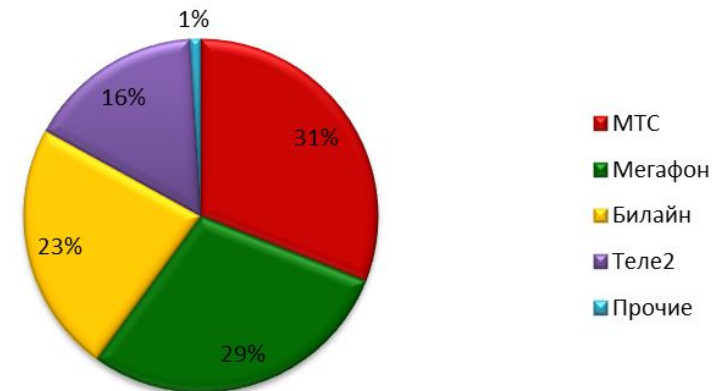
Краткая характеристика компании

- «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.

Структура рынка сотовой связи в 2017 году



PEST - анализ

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

Наибольшее влияние оказывают такие внешние факторы:

- инновации
- реальные доходы населения
- конкуренция на рынке

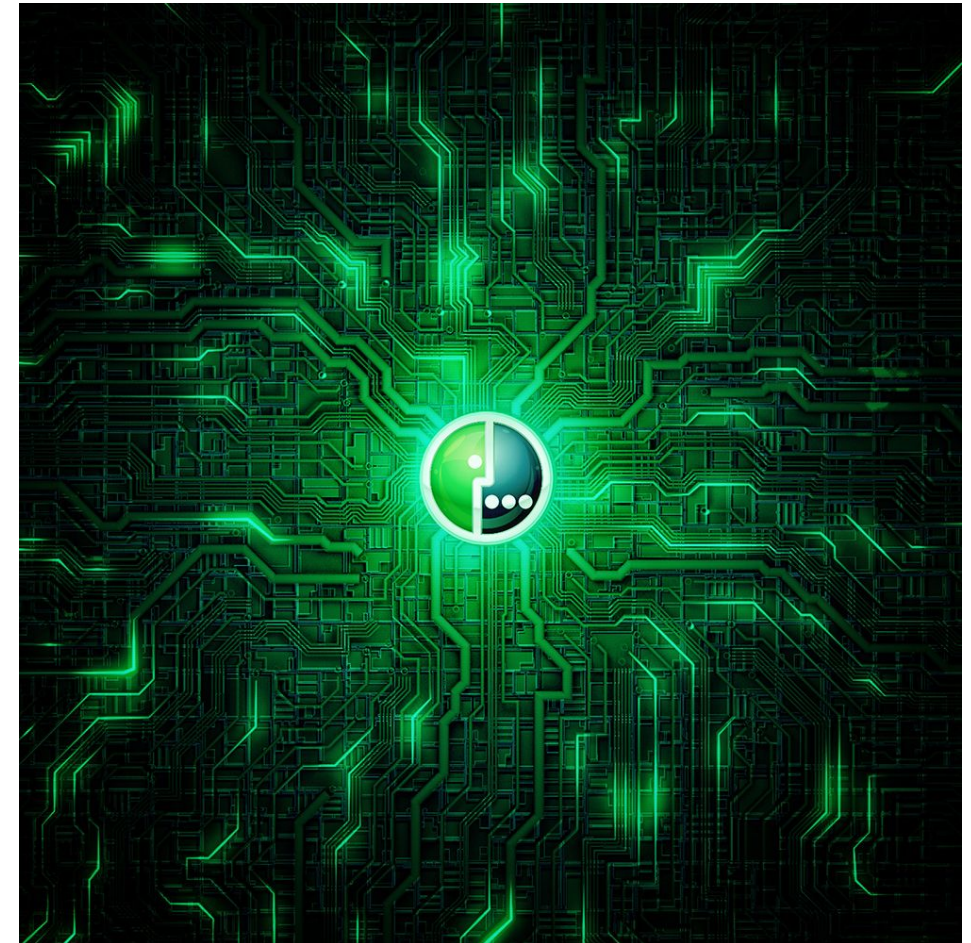
1) Инновации непосредственно влияют на востребованность услуг у населения и поддержания уровня конкурентоспособности компании.

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.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Рекомендуется придерживаться стратегии укрепления уникальности товара. Предлагать уникальные дополнительные характеристики и услуги. 2. Отказаться от ценовой конкуренции. Борьба преимуществами качества. 3. Стремиться не к увеличению количества абонентов, а ставить цель на долгосрочное сотрудничество с имеющимися клиентами. 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.
Угрозы внутриотраслевой конкуренции	Высокий	Рынок компании является высоко конкурентным. На данном рынке преобладает олигополия. Борьба ведется между 4 крупными Компаниями.	
Угроза со стороны новых игроков	Средний	Средний риск входа новых игроков. Новые игроки появляются редко из-за высоких барьеров входа на рынок.	
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	
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"> Сервисная выручка OIBDA Чистый долг/OIBDA 	<ul style="list-style-type: none"> 2 - 5% 3-6% ≤2,0x 	2020	<ul style="list-style-type: none"> Внедрение новой «Цифровой стратегии»: разработка инновационных продуктов, новых сервисов. Увеличить объем предоставляемых услуг. Увеличить количество комплексных решений для корпоративных клиентов.
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"> Повышение профессиональной квалификации персонала в сфере управления проектами и решения задач Развитие экспертного обучения как инструмента накопления и передачи знаний внутри Компании Развитие управленческих навыков сотрудников Компании 	Повышение числа высококвалифицированных сотрудников	100%	∞	<p>Внутреннее обучение:</p> <ul style="list-style-type: none"> МегаАкадемия Вебинары Дистанционное обучение <p>Внешнее обучение:</p> <ul style="list-style-type: none"> Бизнес-обучение Профессиональное образование



Спасибо за внимание!