

РОССИЙСКИЕ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННЫЕ КОМПАНИИ В АФРАЗИИ

Е.В. СКЛЯРОВ

Аспирант МГИМО (У) МИД России

Ключевые слова: телекоммуникации, формирующиеся рынки, внешнеэкономическая деятельность российских компаний, мобильная связь

Для внешнеэкономической деятельности российских компаний характерно то, что они представляют преимущественно сырьевой сектор экономики и работают на рынках развитых стран.

Тем неожиданной для многих оказалась солидная сделка «Вымпелкома» - одного из крупнейших телекоммуникационных операторов в России, - который в конце 2010 - начале 2011 гг. за \$6 млрд с лшним приобрел компанию Wind египетского миллиардера коптского происхождения Нагиба Савириса. Эта российская компания получила контроль и над Orascom Telecom Holdings (операторы в Алжире, Тунисе, Зимбабве, Бурунди, ЦАР и Намибии, а также в Бангладеш и Пакистане). По итогам объединения своих активов (включая итальянскую фирму Wind и канадскую Globalive Wireless), «Вымпелком» стал 6-м оператором в мире по числу абонентов.

Активно развивает внешнеэкономическую деятельность, в первую очередь - в Индии, ближайший соперник «Вымпелкома» - компания «Мобильные телесистемы» (МТС), создавшая в 2009 г. совместное российско-индийское предприятие - компанию *Shyam Telelink* (с российской стороны - АФК «Система»).

Как представляется, география внешнеэкономической деятельности российских высокотехнологичных сервисных компаний неслучайна: именно на рынках Азии и Африки они имеют определенные конкурентные преимущества по сравнению, например, с компаниями из ведущих промышленно развитых стран мира.

МИРОВОЙ РЫНОК МОБИЛЬНОЙ СВЯЗИ

При том, что в общем рейтинге *FT-500** лидируют компании

из развитых стран, в т.ч. из США (163 компании), среди крупнейших в области мобильной телефонии нет ни одной фирмы из США, а число компаний из развивающихся стран и стран с переходной экономикой уже превышает этот показатель в развитых странах (9 и 8).

На первом месте находится *China Mobile*, в списке присутствует еще одна китайская компания, по одной - из Мексики, ЮАР, Индии, Кувейта, Марокко, и две российских - МТС и «Вымпелком» - на 15-м и 17-м местах соответственно (см. табл. 1). Примечательно, что 6 компаний из 17 - представители стран БРИКС.

Усиливающееся присутствие компаний из формирующихся экономик в высокотехнологичном секторе телекоммуникацион-

ных услуг неслучайно. Одна из причин этого - высокоразвитая фиксированная (стационарная) связь в ведущих промышленно развитых странах мира. В данной группе стран доходы от фиксированной связи до сих пор существенно превышают доходы от мобильной связи. Пожалуй, характерное исключение здесь составляет Япония, в которой на мобильную связь приходится 70% телекоммуникационных доходов.

Стремление компаний фиксированной связи окупить затраты на созданную инфраструктуру приводит к удлинению жизненного цикла товара и в определенной степени препятствует продвижению альтернативных технологий, даже если они в технологическом плане более продвинуты. Напротив, фактическое отсутствие стационарной связи в Африке способствовало бурному развитию мобильных телекоммуникаций.

Схожая ситуация наблюдается и по мере дальнейшего развития мобильной связи, в частности построения сетей третьего поколения (3G).

Только в 2000 г. телекоммуникационные компании развитых стран потратили более \$90 млрд на приобретение лицензий третьего поколения, частично переоценив перспективы данного поколения сетей. Если в Великобритании и Германии мобильные операторы платили за 3G лицензию по \$100 в расчете на каждого жителя страны, то в Восточной Европе данный показатель составил всего \$10 на человека¹.

В определенной степени

* *FT-500* - 500 крупнейших компаний мира по версии *Financial Times* (прим. ред.).

Крупнейшие компании мира в области мобильных телекоммуникаций

Место в отрасли	Место в общем рейтинге 2010	Место в общем рейтинге 2009	Название компании	Страна	Рыночная капитализация, млн \$	Оборот, млн \$	Чистая прибыль, млн \$	Число занятых (чел.)
1	10	5	China Mobile	КНР (Сянган)	192 998,6	66 167,6	16 855,1	145 954
2	42	34	Vodafone Group	Великобритания	121 620,3	58 345,9	4 378,4	79 097
3	83	56	NTT DoCoMo	Япония	66 734,7	45 680,8	4 846,1	21 831
4	99	67	Deutsche Telekom	Германия	59 221,7	92 552,7	505,7	259 920
5	126	139	AMX	Мексика	51 517,5	29 090,2	5 195,4	55 627
6	231	206	TeliaSonera	Швеция	31 976,7	15 244,3	2 633,0	29 734
7	269	228	MTN Group	ЮАР	28 059,5	15 107,3	1 977,0	16 452
8	286	363	Softbank	Япония	26 680,3	27 452,1	443,4	21 048
9	289	165	China Unicom	КНР (Сянган)	26 521,7	22 530,6	1 398,6	216 830
10	290	188	Bharti Airtel	Индия	26 382,6	7 272,5	1 530,1	24 538
11	337	216	KDDI	Япония	23 230,4	35 919,4	2 287,5	16 967
12	347		Telenor	Норвегия	22 512,4	16 847,6	1 492,9	38 000
13	390	336	Rogers Communications	Канада	20 180,9	11 151,1	1 401,9	28 985
14	392	491	Zain Group	Кувейт	20 019,6	8 078,0	679,5	-
15	470		Mobile Telesystems	Россия	17 188,5	8 390,4	1 580,9	26 343
16	481	312	Itissalat Al Maghrib	Марокко	16 872,3	3 841,8	1 193,5	-
17	493		Vimpelcom	Россия	16 256,1	9 114,6	1 151,4	36 355

Источник: FT Global 500. 2010 - <http://www.ft.com>

именно высокая долговая нагрузка по 3G сетям способствовала международному успеху российской компании *Yota*, которая одной из первых в мире обратила внимание на перспективный формат технологии связи четвертого поколения - *LTE (Long Term Evolution)*. Помимо современной технологии, прорыв *Yota* стал возможен благодаря инновационной маркетинговой стратегии: компания зарабатывает исключительно на доступе в Интернет, отказавшись от предоставления традиционных услуг голосовой связи². Начав работу в июне 2009 г. в России, за первый год *Yota* увеличила число клиентов с нуля до 600 тыс. человек, а в 2010 г. - вышла на рынки Перу, Никарагуа и Белоруссии.

Становлению телекоммуникационных компаний развивающихся стран способствует и тот факт, что в них ограничивается

участие иностранного капитала в ведущих телекоммуникационных компаниях, работающих на их территории, в т.ч. через процедуры выдачи лицензий. Телекоммуникационная инфраструктура традиционно считается стратегически важной отраслью для национальной безопасности страны. Аналогичные ограничения имеются и в России, связанные как с производством телекоммуникационного оборудования, так и с оказанием услуг связи³.

Зачастую за решением о выдаче лицензии мобильному оператору стоит политическая воля властей принимающей страны. Неслучайно, первыми зарубежными рынками для российской *Yota* стали дружественные Москве страны.

Представляется, что после серии революций в странах Ближнего Востока «стратегический характер» телекоммуникационного

бизнеса и услуг по доступу в Интернет лишь усилится.

ОТ ГЛОКАЛИЗАЦИИ К «ОБРАТНЫМ ИННОВАЦИЯМ»

Другим объективным фактором, обеспечившим лидирующие позиции телекоммуникационных компаний из развивающихся экономик, стало постоянное увеличение платежеспособного спроса в этих странах. Действительно, в обозримой перспективе объем экономики стран БРИКС может сравняться с ВВП «большой семерки»⁴. В относительно скором будущем потребительские тренды в мире фактически будут определять более многочисленные жители и развивающихся стран, а не развитых.

Уже сейчас ведущие западные ТНК отходят от традиционной концепции глокализации,

когда для достижения необходимой экономии на масштабах производства на первом этапе разрабатывается единый (глобальный) продукт для всего мира (фактически - для потребителей из развитых стран) и в дальнейшем он адаптируется по остаточному принципу к локальным рынкам (рынкам развивающихся стран).

В настоящее время такой подход не позволяет учесть особенностей потребительского поведения все более многочисленных платежеспособных жителей развивающихся стран. Как правило, им нужен продукт (услуга), функциональные характеристики которой могут быть на 50% более низкими по сравнению с продуктом (услугой) для развитого рынка, но цена должна составлять лишь 15% от «базовой» цены⁵. Это приводит к потере потенциальных клиентов и риску создания конкурентных ТНК из развивающихся стран, которые в дальнейшем могут прийти и на традиционные рынки западных корпораций. Фактически, успех на рынках развивающихся стран становится необходимым элементом устойчивого положения и на развитых рынках.

В сложившихся условиях все большее распространение получает принцип **обратных инноваций** (*reverse innovations*), когда ТНК развитых стран начинают в большой степени ориентироваться на продукты, разработанные в развивающихся странах для своих рынков, и в дальнейшем обеспечивают их глобальное продвижение. Данный процесс становится возможен при относительно большей автономии местных филиалов ТНК и переносу в развивающиеся страны подразделений по НИОКР. Следует данной стратегии и лидер по интернационализации среди телекоммуникационных компаний мира - британская *Vodafone*, получающая более 90% доходов за рубежом⁶.

Будучи поставленными перед необходимостью решать актуальные проблемы обеспечения жиз-

недеятельности в условиях чрезвычайно ограниченных расходов, исследователи из развивающихся стран зачастую идут значительно дальше в инновационном процессе, чем их коллеги из развитых стран. Развивающиеся рынки постепенно становятся центрами инноваций по целому ряду продуктов. Мобильные телекоммуникации - один из них.

В первую очередь, речь идет о так называемых инновациях Ганди, с которыми ассоциируются слова Махатмы Ганди о «научных изобретениях, сделанных для блага каждого из нас». Например, минута разговора от ведущего индийского оператора *Bharti Airtel*, занимающего 10-е место в списке крупнейших телекоммуникационных компаний мира (см. табл. 1), стоит всего 1 цент США, у китайских компаний (1-е и 9-е места) - 2 цента, в то время как у американских корпораций - не меньше 8 центов⁷.

Как правило, большинство такого рода инноваций, в т.ч. в сфере мобильных телекоммуникаций, связаны с использованием приобретенных западных технологий с применением принципиально иных бизнес-моделей. В данных моделях посредством локализации и аутсорсинга* удается существенно сократить операционные издержки, максимально адаптировав предложение к рынкам формирующихся (*emerging*) и развивающихся стран⁸.

Так, индийский телекоммуникационный лидер *Bharti Airtel* для привлечения клиентов полностью изменил традиционную, западную бизнес-модель, основанную на поддержании высокого уровня *ARPU* (*Average Revenue per User* - среднемесячный доход на абонента). Компания резко сократила абонентскую плату, чем смогла привлечь большой поток клиентов, и стала ориентировать-

* Аутсорсинг (*outsourcing* - использование внешнего источника/ресурса) - передача на длительный срок определенных бизнес-процессов или производственных функций на обслуживание другой компании, специализирующейся в соответствующей области (*прим. ред.*).

ся на показатель общей прибыли. При этом она отслеживает три основных соотношения: валовой выручки и прибыли; валовой выручки и операционных расходов (показатель операционной эффективности); выручки и капитальных расходов (показатель фондоотдачи)⁹.

Для максимального снижения операционных расходов индийская компания также передала значительную часть своих функций на аутсорсинг, привязав стоимость их оказания к количеству обслуживаемых абонентов. Например, ИТ-услуги были переданы на аутсорсинг корпорации *IBM*, по схожей схеме компания рассчитывалась и с поставщиками базового телекоммуникационного оборудования - «Нокией» и «Эрикссоном». Для разработки мобильных предложений было разработано *Airtel Open Developer Community*, позволяющее на данной платформе создавать приложения, от продажи которых разработчики получают часть прибыли. При этом сам оператор не тратится на приобретение приложений.

Для продвижения своих услуг в сельские районы *Bharti Airtel* сотрудничает с индийскими институтами микрофинансирования (финансовые инновации для развивающихся рынков). С целью сокращения затрат на развитие капитальной инфраструктуры (строительство базовых подстанций в сельских районах) мобильный оператор пошел на беспрецедентный шаг - сотрудничество со своими конкурентами (*Vodafone* и *Idea*). Затраты на создание данной инфраструктуры делятся компаниями в соотношении 42%-42%-16%¹⁰.

Кстати, схожую модель предполагает реализовать *Yota* в России, подписав соглашение с «большой тройкой» (МТС, «Вымпелком», «Мегафон») и «Ростелекомом» об использовании этими четырьмя операторами ресурсов сети беспроводной связи четвертого поколения, которая будет построена группой *Yota*. Взамен операторы получи-

Таблица 2

**Общее количество абонентов и уровень проникновения
мобильной связи в РФ**

	28.02.11
Общее количество абонентов мобильной связи (владельцев сим-карт) в России	220 550 000
<i>Уровень проникновения в России</i>	<i>151,9%</i>
Общее количество абонентов мобильной связи в г. Москва	34 658 640
<i>Уровень проникновения в г. Москва</i>	<i>204,1%</i>
Общее количество абонентов мобильной связи в г. Санкт-Петербург	12 979 907
<i>Уровень проникновения в г. Санкт-Петербург</i>	<i>204,7%</i>
Общее количество абонентов мобильной связи в регионах России (кроме г. Москва и г. Санкт-Петербург)	172 911 453

Источник: ACM Consulting estimates - http://www.acm-consulting.com/news-and-data/data-downloads/doc_download/81-february.html

ли опцион* на приобретение акций группы в 2014 г. (по 20% акций *Yota*). Совместное развертывание сетей на обширной территории РФ позволит существенно снизить тарифы для потребителей¹¹.

Благодаря инновационной бизнес-модели *Bharti Airtel* удастся на высококонкурентном рынке, имея среднемесячный доход на абонента всего в \$5,95 (по сравнению со средним уровнем американских мобильных операторов в \$50), быть одной из наиболее прибыльных телекоммуникационных компаний в мире (см. табл. 1).

ПОЧЕМУ РОССИЙСКИЙ ТЕЛЕКОМ РВЕТСЯ НА ВНЕШНИЕ РЫНКИ

Российская Федерация унаследовала от СССР относительно неразвитую телекоммуникационную инфраструктуру, в т.ч. слабый уровень проникновения фиксированной связи. Это способствовало формированию емкого рынка мобильной телефо-

нии, лидирующих позиций на котором достигли «Мобильные телесистемы» (МТС) и «Вымпелком», впоследствии к ним присоединился «Мегафон».

Все операторы «большой тройки» создавались при участии стратегических инвесторов из Европы. Так, в МТС с момента основания компании в 1993 г. и до 2005 г. сначала 40%, а затем 25% акций принадлежали немецкой *Deutsche Telekom*; в «Вымпелкоме» (с момента основания в 1992 г.) значительным пакетом до сих пор владеет норвежская *Telenor*; в «Мегафоне» (с момента его основания в 2002 г.) - шведско-финская *Telia Sonera*¹².

По мере развития российский телекоммуникационная отрасль перешла от импорта капитала к его экспорту. На новом этапе развития российским телекоммуникационным операторам зарубежные стратегические инвесторы стали, скорее, препятствием на пути успешной международной деятельности. МТС удалось выкупить долю *Deutsche Telekom*, в то время как «Вымпелком» и «Мегафон» вынуждены согласовывать свои планы зарубежной деятельности с европейскими стратегическими инвесторами. Так, например, «Вымпелком» регулярно вступает в корпоративные споры с *Telenor* по вопросам

международной деятельности (на Украине и в Африке).

О том, что российским сотовым компаниям придется рано или поздно выйти за пределы страны, аналитики заговорили давно. Было видно, что при гигантских темпах роста сотового рынка абоненты в России быстро закончатся, и тогда операторам придется искать новых за рубежом.

В 2004 г. бум российского сотового рынка стал сходиться на нет: рост уже не составлял сотен процентов. В феврале 2011 г. в России было зарегистрировано около 220 млн сим-карт. Уровень проникновения мобильной связи в целом по стране достиг 151%, а в московской и петербургской лицензионной зоне — 205% (см. табл. 2).

Процесс развития внешнеэкономической деятельности российских операторов начался еще в 2001 г. со сделки между МТС и минсвязи Белоруссии о создании СП «Мобильные телесистемы».

Как только рост российского сотового рынка начал затихать, российские операторы заметно активизировались на международных направлениях. В 2004 г. они потратили на зарубежные приобретения более полумиллиарда долларов. В 2005 г. суммарные затраты на зарубежную деятельность всех российских инвесторов достигли \$2,33 млрд. В настоящее время «большая тройка» (МТС, «Вымпелком» и «Мегафон») по мере насыщения рынка переходят к стратегии развития рынков, в т.ч. выходу на формирующиеся и развивающиеся рынки.

АЗИЯ И АФРИКА ВЫХОДЯТ НА ПЕРВЫЙ ПЛАН

Как правило, реализуя международные проекты, телекоммуникационные ТНК пытаются сформировать региональные кластеры, дабы снизить расходы на логистику и управление, а также создать зоны сплошного покрытия, охватывающие несколько стран¹³.

* Опцион - производный финансовый инструмент (дериватив), контракт, предоставляющий покупателю/продавцу право (но не обязательство) купить актив (товар, ценные бумаги) по заранее оговоренной цене в определенный договором момент в будущем (прим. ред.).

Какие регионы стали приоритетными для российских телекомов?

По нашему мнению, в порядке очередности, это: СНГ, Азия (Юго-Восточная и Южная), Африка, Латинская Америка, развитые страны.

Страны СНГ выступают в роли естественного плацдарма для развития международной деятельности российских телекомов. Знание специфики ведения бизнеса в переходной экономике, унаследованные с советских времен деловые контакты, отсутствие языковых барьеров - все это представляет собой элементы «эффекта соседства» при размещении прямых иностранных инвестиций¹⁴. Российские телекоммуникационные компании, которые начали интернационализацию своего бизнеса с соседних стран, сразу смогли там с успехом конкурировать с куда более опытными в международной деятельности мощными западными ТНК.

Получив опыт работы на рынках СНГ, увеличив абонентскую базу и укрепив финансовые показатели, российские ТНК перешли к наступлению в странах дальнего зарубежья.

Для МТС и «Вымпелкома» активное покорение постсоветского экономического пространство началось в первой половине 2000-х гг. с выхода на рынок Украины, а со второй половины 2000-х гг. они перешли к работе в странах Азии и Африки. «Мегафон» идет с определенным отставанием, в настоящее время он только фиксирует присутствие в СНГ, выйдя на рынки Таджикистана и Абхазии.

В 2005 г. «Вымпелком» создает компанию *Altimo*, основная цель которой - покупка зарубежных телекоммуникационных активов.

Первым этапом развития зарубежной деятельности этой компании стало формирование кластера в СНГ, она выходит на рынки Казахстана, Таджикистана, Узбекистана, Армении, Грузии и Киргизии.

Через несколько лет «Вым-

пелком» приступил к формированию регионального кластера в Юго-Восточной Азии. В 2008 г. компания приобрела оператора связи *Sotelco LTD* (Камбоджа) и создала совместное предприятие *Gtel Mobile* (Вьетнам). В июне 2009 г. во Вьетнаме состоялся коммерческий запуск сети *Gtel Mobile*. В сентябре 2009 г. «Вымпелком» подписал соглашение о приобретении 78% доли в компании *Millicom Lao Co*, операторе сотовой связи в Лаосе. В 2010-2011 г. состоялась уже упоминавшаяся сделка по слиянию активов «Вымпелкома» и *Wind Telecom*.

Деятельность МТС на зарубежных рынках началась в 2002 г., когда компании удалось выйти на рынок Белоруссии, а годом позже купить *UMC* (Украина). Впоследствии МТС получила активы в Узбекистане, Туркменистане, Армении. Таким образом, был сформирован кластер в странах СНГ. В октябре 2008 г. Группа МТС и ведущий международный оператор мобильной связи *Vodafone*, объявили о заключении эксклюзивного стратегического неакционерного партнерства (стратегического альянса), направленного на расширение маркетинговых и технологических возможностей обеих компаний на территории стран СНГ.

В феврале 2009 г. бренд МТС вышел на рынок Индии: компания *Shyam Telelink*, дочерняя компания АФК «Система», получила возможность использовать бренд МТС на территории Индии (Южная Азия).

Вышеупомянутый выход компании *Yota* на рынки Перу и Никарагуа, а также набирающая силу внешнеэкономическая деятельность компании *Qiwí*, уже присутствующей на рынках Аргентины, Колумбии, Панамы и планирующей выход на рынок Бразилии¹⁵, позволяют сделать вывод о том, что Латинская Америка, видимо, станет следующим регионом для зарубежной деятельности российских телекоммуникационных ТНК.

В целом, можно сделать вывод, что бизнес-модель российских телекоммуникационных компаний (относительно низкий показатель *ARPU*, высокие темпы прироста абонентской базы), навыки работы в условиях неразвитой инфраструктуры (в т.ч. устаревших или практически отсутствующих стационарных телекоммуникационных сетей) выступают важными конкурентными преимуществами российских компаний при работе на рынках Азии и Африки.

Россияне приходят туда, где уже созданы первые мобильные сети, но уровень проникновения мобильной связи еще далек от насыщения.

Рынки стран Азии и Африки становятся важным и перспективным направлением международной деятельности отечественного телекоммуникационного бизнеса.

¹ Ефанов А. Тенденции развития телекоммуникационных ТНК // МЭиМО, 2006, № 11.

² From Russia with Bandwidth. A Russian Start-up Shows how 4G Wireless Might Work // The Economist, 19.08.2010.

³ Федеральный закон от 29.04.2008 № 57-ФЗ «О порядке осуществления иностранных инвестиций в хозяйственные общества, имеющие стратегическое значение для обеспечения обороны страны и безопасности государства».

⁴ Мир после кризиса. 2025 год. Доклад Национального разведывательного совета США. М., Европа, 2011, с. 188.

⁵ Immelt J., Govindarajan V., and Trimble Ch. How GE Is Disrupting Itself // Harvard Business Review, October 2009.

⁶ Ефремов А.А. Формы международной кооперации на мировом рынке услуг мобильной связи // Российский внешнеэкономический вестник, 2010, № 10.

⁷ Prahalad C.K., Mashelkar R.A. Innovations' Holy Grail // Harvard Business Review, July-August 2010.

⁸ Eyring M.J., Johnson M.W., Nair H. New Business Models in Emerging Markets // Harvard Business Review, January-February 2011.

⁹ Prahalad C.K., Mashelkar R.A. Op. cit.

¹⁰ Ibidem.

¹¹ Алиев А. Yota широкого доступа // Эксперт Онлайн, 3.03.2011 - <http://expert.ru/2011/03/3/yota-shirokogo-dostupa>

¹² Ефремов А.А. Указ. соч.

¹³ Там же.

¹⁴ Кузнецов А. Прямые иностранные инвестиции: «эффект соседства» // МЭ и МО, 2008, № 9.

¹⁵ Напалкова А. Qiwí соберет по миру мелкие деньги // Эксперт, 2011, № 3.