

УДК 336.63(045)

Повышение лояльности клиентов телекоммуникационных компаний в эпоху цифровых технологий

Вакин Александр Николаевич,

студент финансово-экономического факультета,

Финансовый университет,

Москва, Россия

a89049768471@yandex.ru

Аннотация. В статье рассмотрена актуальная проблема повышения лояльности клиентов телекоммуникационных компаний в эпоху цифровых технологий. Предметом исследования в нашей работе является показатель LTV, который считается ключевым для отрасли связи. Именно поэтому в нашей работе мы поставили цель разработки стратегии по повышению этого показателя на конкретном примере компании «Мегафон». Для того чтобы оценить эффект от внедрения предлагаемых нами инициатив, был проведен анализ финансовой отчетности компании, рассчитаны необходимые расходы, предполагаемые доходы, коэффициенты рентабельности и срок окупаемости. В результате исследования предложены и просчитаны бизнес-инициативы, позволяющие решить актуальные проблемы компании «Мегафон» по привлечению и удержанию клиентов. Выводы исследования могут быть использованы при принятии решений управляющими в компаниях сотовой связи. В дальнейшем существует возможность провести похожий анализ у других операторов сотовой связи для того, чтобы выработать теорию о приемлемости предлагаемых мер в рамках всей отрасли.

Ключевые слова: показатель LTV; компания «Мегафон»; отрасль связи; цифровизация; абоненты; цифровой клиент; показатель ARPU; Интернет

Increasing Customer Loyalty of Telecommunications Companies in the Digital Age

Vakin Alexander Nikolayevich,

student, Faculty of Finance and Economics,

Financial University,

Moscow, Russia

a89049768471@yandex.ru

Abstract. The article deals with the actual problem of mobile operators who are trying to promote their products and services to as many subscribers as possible. The subject of research in our work is the LTV indicator, which is considered to be crucial for the communications industry. That is why in our work, we have set the goal of developing a strategy to improve this indicator on the specific example of MegaFon. To assess the impact of the implementation of our proposed initiatives, I analysed the financial statements of the company and calculated the necessary expenses, expected revenues, profitability ratios and payback period. As a result of the study, I proposed some business initiatives and calculations to solve the current problems of MegaFon in attracting and retaining customers. The findings of the study can be used in the decision of managers in mobile companies. In the future, it is possible to carry out a similar analysis with other mobile operators to develop a theory about the acceptability of the proposed measures throughout the industry.

Keywords: indicator LTV; MegaFon; communications industry; digitalisation; subscribers; digital customer; indicator ARPU, Internet

Научный руководитель: **Шальнева М.С.**, канд. экон. наук, доцент, заместитель декана по научной работе и международному сотрудничеству, Финансовый университет, Москва, Россия.

Введение

Весь мир сейчас находится на пороге цифровизации, гаджеты упрощают жизнь человека, выполняя рутинную работу за него. Прогнозы и тренды говорят о том, что сырьевой сектор уходит на второе место, на первое выходит технологический. Телекоммуникационная отрасль становится приоритетной для развитых и развивающихся стран, Россия не стала исключением. Немало внимания уделяется развитию отрасли связи, ведь она является основой, необходимой для существования сложной современной общественной структуры. Именно поэтому в нашей работе мы поставили цель – разработка мероприятий и рекомендаций по повышению показателя *LTV*. Для этого необходимо решить две задачи:

- 1) проанализировать рыночные тенденции и выявить основные предпочтения клиентов;
- 2) предложить инициативы по увеличению *LTV* и рассчитать срок окупаемости. *LTV* – ключевой параметр, показывающий, сколько прибыли приносит один клиент за период пользования услугами. Расчет показателя производится по формуле

$$LTV = ARPU \times GM \times СЖА, \quad (1)$$

где: *ARPU* – отношение выручки к количеству активных абонентов за отчетный период; *GM* – валовая прибыль; *СЖА* – срок жизни абонента. Основываясь на темпы роста *LTV*, можно сказать о финансовой устойчивости оператора сотовой связи и его перспективах. Реализация стратегий будет производиться на примере компании «Мегафон». Мы выбрали эту компанию неслучайно, так как именно она является наиболее технологично оснащенной и уже давно заслужила доверие среди пользователей. В качестве пилотной площадки нами выбран Санкт-Петербург по нескольким причинам: не такой широкий текущий охват связи, как в Москве, а это значит, что мы предостерегаем себя от риска невозможности использовать предложенные технологии в других регионах; помимо этого, Санкт-Петербург очень специфичен и сложен для операторов сотовой связи, так как в нем расположено большое количество объектов культурного наследия, было бы интересно рассмотреть, как можно справиться с такой проблемой.

История компании «Мегафон»

Сегодня «МегаФон» – это мобильный оператор цифровых возможностей, занимающий ведущие позиции на телекоммуникационном рынке России. В группу компаний «МегаФон» также входят «МегаЛабс», NETBYNET, Yota, Mail.ru Group и «Гарс Телеком». На каждом этапе своей истории компания шла по пути «умного роста» и повсеместного внедрения инноваций: в технологических решениях, маркетинге, организации внутренних процессов и работе с абонентами. В рамках государственной программы «Цифровая экономика» «МегаФон» стал лидером рабочей группы «Информационная инфраструктура» и выступил драйвером передовых технологий, таких как беспилотные грузовики и «умные счетчики» [1, с. 31]. Компания уделяет приоритетное внимание развитию сервисов, ориентированных на нужды цифрового клиента, и уже предоставляет услуги мобильного ТВ и OTT видеоконтента, финансовые сервисы, услуги мобильной рекламы, M2M, Big Data, конвергентные услуги и облачные решения.

Когда компания «МегаФон» только выходила на рынок, главной задачей было создать бренд, импонирующий целевой аудитории. Новый российский оператор позиционировался как молодежный, динамичный, темпераментный, технологичный. Слоган «Будущее зависит от тебя» также отвечал выбранной концепции. Однако из-за быстрого технологического развития и широкого распространения мобильной связи к 2015 г. это позиционирование устарело. То, что еще вчера было технологией будущего, стало повседневным, тем, что воспринимается как данность. В марте 2015 г. был проведен ребрендинг компании. Новое позиционирование базировалось на потребностях и ценностях семейных людей в возрасте 25–40 лет. По результатам исследований главной эмоциональной потребностью данной группы было желание оставаться на связи с близкими даже на расстоянии: «Понастоящему рядом». Наряду со сменой слогана компания выпустила серию короткометражных эмоциональных роликов, демонстрирующих случаи, когда общения голосом недостаточно. В этих роликах компания позиционировалась как помощник, который обеспечивает хорошую связь и позволяет поддерживать отношения с близкими. Тем не менее на фоне дальнейших измене-

ний, коснувшихся отрасли (падение спроса на голосовые услуги и рост категории цифровых клиентов, эта стратегия со временем тоже оказалась малоэффективной). Согласно опросам новая целевая аудитория компании — активные пользователи Интернета — совсем не ассоциировалась с инновациями, быстрым Интернетом и большими возможностями. В связи с этим весной 2017 г. совет директоров «МегаФона» утвердил новую стратегию позиционирования. Фокусом новой концепции, отраженной в слогане «Начинается с тебя», стала культура потребления услуг цифровыми клиентами. Основная идея нового позиционирования: «МегаФон» не просто подключает человека к Интернету, но и позволяет изучать все возможности, которые дает ему жизнь. Сегодня миссия компании звучит так: «Подключаем возможности». Теперь в центре позиционирования — пользователь, а компания старается быть ему партнером.

Интернет в мире и России: статистика и тренды

Больше половины населения Земли подключено к Интернету, около четверти вошло в Сеть впервые в 2017 г. Одними из ключевых факторов роста интернет-аудитории стали доступные смартфоны и недорогие тарифы на мобильный Интернет. В 2017 г. более 200 млн человек впервые приобрели мобильный телефон, и теперь две трети населения пользуются мобильной связью. При этом больше половины используемых устройств по миру относятся к классу «умных». Сотовые операторы становятся поставщиками услуг в более широком смысле, чем раньше. По последним данным GlobalWebIndex, среднестатистический абонент пользуется сервисами, работа которых зависит от подключения к Интернету, около 6 часов в день. При этом очевидно, что люди предпочитают выходить в Интернет с помощью смартфонов — данный канал генерирует больше веб-трафика, чем все прочие устройства суммарно. Более того, согласно данным App Annie, сегодня люди проводят в мобильных приложениях в 7 раз больше времени, чем в мобильных версиях браузеров. На фоне подобной динамики сотовым операторам необходимо адаптироваться под меняющийся рынок и искать новые бизнес-модели, чтобы такие компании, как Netflix, Amazon и Apple, не

ограничивали их доход. Например, видеоконтент уже составляет почти 58% от общего объема интернет-трафика, при этом только сервис Netflix генерирует 15% от всего трафика¹. Более того, прогнозируется, что мобильный видеотрафик будет расти на 50% ежегодно до 2020 г. и составит 75% всего трафика мобильной передачи данных². По мнению аналитиков, сотовым операторам необходимо искать способы монетизировать не только видеоконтент, но и онлайн-образование, домашнюю безопасность, электронное здравоохранение и массу других сфер, ведь сейчас такие сервисы, как, например, Netflix, используют пропускную способность сетей телекоммуникационных компаний для предоставления собственных услуг, но выставляют счета напрямую потребителям.

Нами был проанализирован российский цифровой рынок и выявлены основные тенденции на нем:

- По данным We Are Social и Hootsuite, с января 2017 г. количество интернет-пользователей в России выросло на 5 млн (прирост 4%), а социальными сетями теперь пользуются на 9 млн людей больше (+15% к показателю 2016 г.).
- Почти половина (47%) населения России зарегистрирована в соцсетях.
- Мобильным Интернетом еще на 2017 г. пользовались 91,4 млн человек, а доля трафика со смартфонов составляла 21%, что почти на треть больше, чем в 2016 г. Трафик с ноутбуков и планшетов сократился на 5 и 9% соответственно.
- Среди опрошенных россиян 63% заявили, что пользуются YouTube, а 61% — «ВКонтакте». О Facebook вспомнили 35% респондентов, об «Одноклассниках» — 42% [2, с. 24].
- Россияне в среднем ежедневно проводят в социальных сетях 2 часа 19 минут, при этом подключены к Интернету почти 6,5 часа в сутки. 85% людей в России выходят в Сеть каждый день [3, с. 32].

¹ The Global InternetPhenomena Report 2018. URL: <https://ict.moscow/static/2018-phenomena-report.pdf> (дата обращения: 27.05.2019).

² Hello, mobile operators? This is your age of disruption calling. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/telecommunications/our-insights/hello-mobile-operators-this-is-your-age-of-disruption-calling> (дата обращения: 27.05.2019).

- Самое популярное мобильное приложение в России (и по аудитории, и по количеству скачиваний) – WhatsApp, за ним следуют Viber, «ВКонтакте» и «Сбербанк Онлайн». Instagram занимает пятую строчку в рейтинге по количеству пользователей и шестую по числу скачиваний³.

- 63% российских пользователей ищут онлайн-товары и услуги, но совершают покупки только 46%. Больше всего люди тратят на путешествия и отели (7,903 млрд долл. США, что на 24% больше, чем в прошлом году), игрушки и хобби (4,175 млрд долл. США) и модные товары и товары для красоты (4,783 млрд долл. США)⁴.

- По прогнозам Cisco, к 2021 г. 78% трафика в России будет генерировать видео, а 86% трафика придется на смартфоны. На 7% увеличится трафик, формируемый облачными приложениями, достигнув к 2021 г. 91% во всей мобильной передаче данных⁵.

- Специалисты Cisco также оптимистично оценивают уровень проникновения 4G в России, полагая, что к 2021 г. его доля возрастет в 12 раз, а сети четвертого поколения составят 89,7%⁶.

Тем самым можно сделать вывод, что российский рынок во многом повторяет глобальные тренды: количество интернет-пользователей растет, основным каналом интернет-связи стали смартфоны, люди проводят в социальных сетях все больше времени.

Лояльность клиентов, что это?

На протяжении десятилетий телекоммуникационная отрасль опиралась на простую бизнес-модель: построить самую большую сеть и выставлять клиентам счета, базируясь на

объемах их потребления сети. Тогда большая часть доходов генерировалась за счет продажи голосовых услуг, и сотовые операторы могли применять прогрессивные тарифы за междугородние звонки. Бизнес-модель была стабильной, поэтому операторы связи тратили больше времени на управление и обслуживание сетей, чем на понимание клиентов. Однако на фоне изменений, коснувшихся отрасли в целом, телекоммуникационные компании вынуждены взглянуть на бизнес по-новому, и теперь все большее значение играет удовлетворенность оказываемыми услугами и лояльность абонентов⁷.

До сих пор основной метрикой эффективности телекоммуникационных компаний был показатель *ARPU* – непосредственная доходность клиентов, а лояльность измерялась по показателям оттока. В новых реалиях, когда операторы больше не стремятся к агрессивному набору абонентской базы, намного важнее активность использования услуг и лояльность к оператору. Именно поэтому на первый план сейчас выходит расчет показателя *LTV*.

1. Чем руководствуются абоненты при выборе компании? У клиентов сотовых операторов эмоциональные причины для выбора менее популярны, чем рациональные факторы: только 40–55% респондентов руководствуются эмоциями при выборе компании [4, с. 466].

2. Как частота взаимодействий влияет на лояльность? Частота взаимодействий между оператором и абонентом и количество используемых каналов коммуникаций имеет прямое влияние на лояльность клиента. Большинство абонентов взаимодействует непосредственно с сотовым оператором (по поводу оплаты услуг или технических проблем) один раз в несколько месяцев. Однако согласно исследованиям при повышении количества прямых взаимодействий с одного раза в месяц до одного раза в неделю лояльность клиентов растет на 17%. При этом многоканальность коммуникации также позволяет увеличить показатели: при переходе

³ Интернет 2017–2018 в мире и в России: статистика и тренды. URL: <https://www.web-canape.ru/business/internet-2017-2018-v-mire-i-v-rossii-statistika-i-trendy> (дата обращения: 27.05.2019).

⁴ Opensignal experts have made a rating of countries with the best 4G-Internet. URL: <http://4pda.ru/20i6/11/12/329181> (дата обращения: 28.05.2019).

⁵ Развитие мобильного Интернета по прогнозам Cisco. URL: <http://1234g.ru/novosti/razvitie-mobilnogo-interneta> (дата обращения: 28.05.2019).

⁶ Развитие мобильного Интернета по прогнозам Cisco. URL: <http://1234g.ru/novosti/razvitie-mobilnogo-interneta> (дата обращения: 28.05.2019).

⁷ For Today's Telecoms Companies, Customer Experience Is Just As Important As Download Speeds. URL: <https://www.forbes.com/sites/outofasia/2017/09/14/for-todays-telecoms-companies-customer-experience-is-just-as-important-as-download-speeds/#30a457f224dc> (дата обращения: 28.05.2019).

на трехканальное взаимодействие лояльность растет на 11%⁸.

3. Какие каналы коммуникации предпочитают абоненты? Несмотря на возможность использования нескольких каналов коммуникации с оператором, у абонентов чаще всего есть один наиболее предпочтительный – смартфон. Причем большинство пользователей выбирают коммуникацию через социальные сети.

4. Какое взаимодействие позволит увеличить лояльность? Адаптируясь к изменениям в отрасли, телекоммуникационные компании сталкиваются с проблемой низкой репутации в глазах клиентов. Весь телекоммуникационный сектор на данный момент не считается образцовым с точки зрения показателей удовлетворенности и лояльности клиентов. По последним данным, только 16% клиентов готовы рекомендовать своего оператора. А примерно половина абонентов активно выражает свою неудовлетворенность услугами или сервисом компании-провайдера⁹.

Тем не менее на рынке телекоммуникационных услуг есть и успешные кейсы по улучшению лояльности за счет стратегического взаимодействия. Например, стремясь сделать ставку на удовлетворение потребностей клиентов и повысить лояльность к своему бренду, компания Orange, европейский поставщик коммуникационных услуг Everything Everywhere (EE), обратилась напрямую к клиентам. Более шести недель компания изучала их потребности. Это сотрудничество выявило ключевую проблему: когда клиенты теряют телефоны, они больше всего сожалеют об утрате личных подключений (текстов, фотографий и т.д.). Основываясь на этом, Orange запустила сервис Clone Phone, который создает точную копию телефона клиента, так что в случае потери можно сохранить весь личный контент, включая фотографии, видео, контакты и календари, и перенести его на новый телефон. За первые шесть месяцев после запуска сервиса им воспользовалось более 250 тыс. потребителей [5, с. 871]. Таким образом, изучив

своих клиентов, компания смогла оперативно и результативно отреагировать на их потребности, простимулировать поддержку бренда и создать новый поток доходов¹⁰.

Выявленные проблемы, снижающие лояльность клиентов, и рекомендации по их устранению

В исследовании мы провели 45 глубинных интервью, а также промониторили несколько тысяч отзывов клиентов компании «Мегафон». Глубинное интервью – уникальный научный метод, позволяющий понять мотивацию клиента при совершении того или иного действия. Нами было задано 5 вопросов:

1. Устраивает ли вас действующий пакет услуг?
2. Какие неудобства у вас возникают при использовании приложения «Мегафон»?
3. Чувствуете ли вы себя нужным оператору?
4. Как давно вы меняли операторов и по какой причине?
5. Знаете ли вы о существовании vip-статуса абонента и какие привилегии это дает?

На основании собранных данных мы выявили 6 основных проблем для клиентов при работе с компанией «Мегафон»: подбор оптимального тарифа, удобная коммуникация с компанией в дальнейшем, желание получать персональные предложения, возможность контроля своих расходов, быстрое решение проблем, различного рода привилегии [6, с. 31]. Для решения найденных проблем нами предложены 3 инициативы. Во-первых, как нам кажется, необходимо расширить функционал приложения и распространить его среди клиентов, так как это напрямую повысит лояльность клиентов к нам. Во-вторых, нужно ввести систему контрактных тарифов, так как это увеличит срок взаимодействия с абонентом. В-третьих, мы предлагаем на базе Санкт-Петербурга опробовать установку компактных базовых станций типа Easy Macro, так как это позволит повысить охват сети и улучшить качество сигнала. Все эти инициативы за год повысят лояльность клиентов на 6,8%, а эффект от них составит 19 млн руб. к 2020 г. Рассмотрим предложенные инициативы подробнее.

⁸ The Connected Customer. URL: <https://affinion.co.uk/insight/connected-customer/?download> (дата обращения: 29.05.2019).

⁹ Helping business accelerate their journey to cloud and become cognitive enterprises. URL: https://www-935.ibm.com/services/multimedia/Restoring_connections.pdf (дата обращения: 29.05.2019).

¹⁰ Helping business accelerate their journey to cloud and become cognitive enterprises. URL: https://www-935.ibm.com/services/multimedia/Restoring_connections.pdf (дата обращения: 29.05.2019).

Важная проблема для оператора заключается в том, что большая доля клиентов «Мегафона» не устанавливает приложение при подключении. Клиента необходимо убедить в пользе и важности установки приложения, так как это позволяет не только упростить коммуникацию с абонентами, но и дает толчок к продвижению других продуктов оператора. Новый функционал в приложении должен решить такие проблемы, как обеспечение полноценной работы в личном кабинете при отсутствии Интернета и возможность замены смс-рассылки на уведомления в личном кабинете. Также мы предлагаем внедрить тестирование при подборе тарифа и добавляем анализ потребления трафика, чтобы предлагать персональные рекомендации. Мобильное приложение – основной канал взаимодействия с клиентом [7, с. 18]. Эта инициатива способна снизить нагрузку на call-центр, допродавать сервисы и всегда быть на связи с клиентом. В результате внедрения улучшений мы увеличим *LTV* на 2,7% (табл. 1).

Первоначальные затраты на разработку и сопровождение приложения довольно небольшие, много средств понадобится на рекламу, но эти вложения оправданы, так как без рекламы мера будет неэффективной (табл. 2).

Как нам кажется, следует попробовать перейти на систему контрактных тарифов. Чтобы привлечь абонентов к переходу на нее, мы предоставляем ему vip-статус, который включает следующие преимущества: быстрая поддержка, бесплатная доставка сим-карты, льготное обслуживание. Также мы вводим тестовый период пользования сервисами. Данная инициатива повышает срок взаимодействия с клиентом как минимум на указанный в договоре срок (12–24 мес.) и приводит к росту *LTV* на 2% (табл. 3).

Данная система довольно активно применяется в Европе и некоторых странах СНГ, однако в России операторы настороженно относятся к этой идее. По нашим подсчетам, применение данной инициативы экономически целесообразно, так как первоначальные затраты будут чуть больше 800 тыс. руб. с учетом рекламы и написания тарифного плана, зато эффект не хуже, чем от других рассмотренных в этой статье инициатив (табл. 4).

В Санкт-Петербурге множество объектов всемирного наследия, где не представляется возможным установление стандартных базовых

станций. Инфраструктура города в принципе очень тяжела для крупных строительных проектов. Чтобы решить эту проблему, мы предлагаем произвести закупку компактных станций у Huawei “Easy Macro”. Выбор данной модели обусловлен ее техническими характеристиками, которые, как мы считаем, идеально отвечают специфике города. Для наглядности мы воспользовались приложением Минкомсвязи «Качество связи» и тем самым выявили места с наименее качественным сигналом, где мы и предлагаем установить базовые станции (рис. 1).

Это поможет улучшить качество сети и приведет к росту *LTV* на 2,1% (табл. 5).

Несмотря на то что эта инициатива является наиболее затратной, она, безусловно, решает наиболее актуальную для «Мегафона» проблему охвата сети. В финансовую модель мы закладывали пессимистичную стоимость затрат на установку вышек, но в целом руководство «Мегафона» на основании сотрудничества с компанией Huawei может добиться скидки (табл. 6).

Как уже говорилось, общий эффект от внедрения инициатив составит 6,8% повышения *LTV* (табл. 7).

Это довольно хороший показатель для оператора сотовой за год, тем более, что «Мегафон» уже имеет огромную клиентскую базу.

Для того чтобы порядок внедрения наших инициатив был нагляден, мы составили диаграмму Ганта (рис. 2). Так как мы прогнозировали результаты на 2 года, то именно этот промежуток отражен на диаграмме. Для удобства мы разделили каждый год на 4 квартала (Q1 – Q4). По нашим ожиданиям, в первую очередь должен быть опробован и введен в пользование бот – помощник при подборе тарифа. Дальнейшая проработка приложения, которая подразумевает под собой замену смс-спама на уведомления в личном кабинете и увеличение возможности работы в личном кабинете при отсутствии Интернета, займет около года. Одновременно с усовершенствованием приложения мы предлагаем внедрять систему контрактных тарифов, так как этот процесс более сложный, то и времени на него мы рассчитываем больше. И наконец, наиболее масштабное и затратное мероприятие – установка базовых станций. Как нам кажется, эту инициативу необходимо реализовывать в последнюю очередь.

Расчет эффективности по улучшению приложения

			Прогноз	Прогноз	Прогноз	Прогноз	Прогноз
		1Q 2019	2Q 2019	3Q 2019	4Q 2019	1Q 2020	
		01.01.19	01.04.19	01.07.19	01.10.19	01.01.20	Итого
	Ед. измерения	31.03.19	30.06.19	30.09.19	31.12.19	31.12.20	2019–1Q 2020
Приложение (в том числе анализ и тест)							
ARPU (за квартал)	₽	1116,8	1124,5	1133,2	1142,2	1151,3	1151,3
GM	%	75,0	74,4	74,2	74,1	74,1	0,7
СЖА	Мес.	27,0	27,3	27,6	28,1	28,6	28,6
LTV	₽	7500,0	7511,8	7575,7	7641,1	7705,3	7705,3
Затраты на модернизацию и продвижение приложения	Тыс. ₽	-4167,9	-3229,6	-2551,4	-2024,2	-1618,6	-13591,6
Приложение (в том числе анализ и тест) – изменение							
ARPU (за квартал)	₽		7,7	8,8	9,0	9,2	34,6
GM	%		-0,6	-0,2	0,0	0,0	-0,9
СЖА	Мес.		0,3	0,3	0,5	0,5	1,6
LTV	₽		11,8	63,9	65,5	64,2	205,3
Затраты на модернизацию и продвижение приложения	Тыс. ₽	-4167,9	-3229,6	-2551,4	-2024,2	-1618,6	-13591,6
Изменение LTV	%		0,2	0,8	0,9	0,8	2,7

Источник: составлено автором.

Таблица 2

Расходы на продвижение приложения

			Прогноз	Прогноз	Прогноз	Прогноз	Прогноз
		1Q 2019	2Q 2019	3Q 2019	4Q 2019	1Q 2020	
		01.01.19	01.04.19	01.07.19	01.10.19	01.01.20	Итого
	Ед. измерен.	31.03.19	30.06.19	30.09.19	31.12.19	31.12.20	2Q 2019–1Q 2020
Затраты на модернизацию и продвижение приложения							
В том числе:							
Модернизация	₽ тыс.	-480,4	-240,2	-120,1	-60,1	-30,0	-450,4
Написание теста и алгоритма анализа	₽ тыс.	-37,5	-15	0	0	1	-14,0
Реклама	₽ тыс.	-3500,0	-2800,0	-2240,0	-1792,0	-1433,6	-8265,6
Персонал, занимающийся установкой	₽ тыс.	-187,5	-189,4	-191,3	-172,1	-154,9	-707,7
Итого	₽ тыс.	-4167,9	-3229,6	-551,4	-2024,2	-1618,6	-9423,7

Источник: составлено автором.

Таблица 3

Расчет эффективности от системы контрактных тарифов

			Прогноз	Прогноз	Прогноз	Прогноз	Прогноз
		1Q 2019	2Q 2019	3Q 2019	4Q 2019	1Q 2020	
		01.01.19	01.04.19	01.07.19	01.10.19	01.01.20	Итого
	Ед. измерен.	31.03.19	30.06.19	30.09.19	31.12.19	31.12.20	2Q 2019–1Q 2020
Контрактные тарифы							
ARPU (за квартал)	₽	1116,8	1122,3	1128,7	1135,2	1141,8	1141,8
GM	%	75,0	74,6	74,4	74,4	74,4	74,4
СЖА	Мес.	27,0	27,2	27,4	27,8	28,1	28,1
LTV	₽	7500,0	7508,5	7554,9	7602,3	7648,9	7648,9
Затраты на внедрение системы	₽ Тыс.	-866,8	-768,1	-72,8	-21,9	-6,6	-1736,2
Контрактные тарифы – изменение							
ARPU (за квартал)	₽		5,6	6,4	6,5	6,6	25,1
GM	%		-0,4	-0,2	0,0	0,0	-0,6
СЖА	Мес.		0,2	0,2	0,3	0,4	1,1
LTV	₽		8,5	46,3	47,5	46,5	148,9
Затраты на внедрение системы	Тыс. ₽	-866,8	-768,1	-72,8	-21,9	-6,6	-1736,2
Изменение LTV	%		0,1	0,6	0,6	0,6	2,0

Источник: составлено автором.

Таблица 4

Затраты на разработку и продвижение контрактных тарифов

			Прогноз	Прогноз	Прогноз	Прогноз	Прогноз
		1Q 2019	2Q 2019	3Q 2019	4Q 2019	1Q 2020	
		01.01.19	01.04.19	01.07.19	01.10.19	01.01.20	Итого
	Ед. измерения	31.03.19	30.06.19	30.09.19	31.12.19	31.12.20	2Q 2019-1Q 2020
Затраты на разработку и продвижение контрактных тарифов							
Реклама	Р тыс.	-567,0	-510,3	0,0	0,0	0,0	-510,3
Добавление на сайт и в приложение	Р тыс.	-30,0	-15,0	0,0	0,0	0,0	-15,0
Написание тарифного плана	Р тыс.	-269,8	-242,8	-72,8	-21,9	-6,6	-344,1
Итого	Р тыс.	-866,8	-768,1	-72,8	-21,9	-6,6	-869,4

Источник: составлено автором.



Рис. 1. Карта размещение компактных базовых станций в Санкт-Петербурге

Источник: карта составлена автором с помощью приложения Минкомсвязи «Качество связи».

Таблица 5

Расчет эффективности от постройки вышек

			Прогноз	Прогноз	Прогноз	Прогноз	Прогноз
		1Q 2019	2Q 2019	3Q 2019	4Q 2019	1Q 2020	
		01.01.19	01.04.19	01.07.19	01.10.19	01.01.20	Итого
	Ед. измерения	31.03.19	30.06.19	30.09.19	31.12.19	31.12.20	2Q 2019–1Q 2020
Улучшение качества связи (вышки)							
ARPU (за квартал)	₽	1116,8	1122,7	1129,5	1136,5	1143,6	1143,6
GM	%	75,0	74,5	74,3	74,3	74,3	74,3
СЖА	Мес.	27,0	27,2	27,5	27,8	28,2	28,2
LTV	₽	7500,0	7509,1	7558,6	7609,4	7659,1	7659,1
Затраты на установку вышек	Тыс. ₽	-7272,8	-5648,5	-3507,0	-3169,3	-3110,4	-22 707,9
Улучшение качества связи (вышки) – изменение							
ARPU (за квартал)	₽		5,9	6,8	6,9	7,1	26,8
GM	%		-0,5	-0,2	0,0	0,0	-0,7
СЖА	Мес.		0,2	0,3	0,4	0,4	1,2
LTV	₽		9,1	49,5	50,7	49,8	159,1
Затраты на установку вышек	Тыс. ₽	-7272,8	-5648,5	-3507,0	-3169,3	-3110,4	-22 707,9
Изменение LTV	%		0,1	0,7	0,7	0,6	2,1

Источник: составлено автором.

Таблица 6

Расходы на установку вышек

			Прогноз	Прогноз	Прогноз	Прогноз	Прогноз
		1Q 2019	2Q 2019	3Q 2019	4Q 2019	1Q 2020	
		01.01.19	01.04.19	01.07.19	01.10.19	01.01.20	Итого
	Ед. измер.	31.03.19	30.06.19	30.09.19	31.12.19	31.12.20	2Q 2019–1Q 2020
Капитальные затраты на установку вышек:							
Покупка	₽ тыс.	-4947,8	-3298,5	-1154,5	-494,8	0,0	-4947,8
Транспортировка	₽ тыс.	-225,0	-150,0	-52,5	-22,5	0,0	-225,0
Установка и ввод в эксплуатацию	₽ тыс.	-600,0	-400,0	-140,0	-60,0	0,0	-600,0
Аренда	₽ тыс.	-1500,0	-1800,0	-2160,0	-2592,0	-3110,4	-9662,4
Итого	₽ тыс.	-7272,8	-5648,5	-3507,0	-3169,3	-3110,4	-15 435,2

Источник: составлено автором.

Общий эффект по всем инициативам

			Прогноз	Прогноз	Прогноз	Прогноз	Прогноз
		1Q 2019	2Q 2019	3Q 2019	4Q 2019	1Q 2020	
		01.01.19	01.04.19	01.07.19	01.10.19	01.01.20	Итого
	Ед. измерен.	31.03.19	30.06.19	30.09.19	31.12.19	31.12.20	2Q 2019–1Q 2020
Выручка	₽ млн	5583,9	5696,9	5812,5	5930,9	6052,0	23 492,3
Себестоимость продаж	₽ млн	-3451,1	-3520,5	-3591,1	-3627,0	-3663,3	-14 401,9
Валовая прибыль (убыток)	₽ млн	2132,9	2176,3	2221,4	2303,8	2388,7	9090,3
Прибыль (убыток) от продаж	₽ млн	1115,4	983,4	1160,2	1253,3	1162,0	4558,9
Прибыль (убыток) до налогообложения	₽ млн	1006,1	1058,3	1429,2	1885,1	2461,5	6834,1
Текущий налог на прибыль	₽ млн	-201,2	-211,7	-285,8	-377,0	-492,3	-1366,8
Другие налоговые обязательства	₽ млн	-83,1	-91,4	-82,2	-78,1	-74,2	-325,9
Чистая прибыль (убыток)	₽ млн	721,8	755,3	1061,2	1430,0	1895,0	5141,4
Дополнительные затраты	₽ млн	-20,2	-17,5	-11,0	-9,1	-8,6	-46,3
Рентабельность от осн. деятельности	%	62	62	62	64	65	63
ЕВITDA	₽ млн	2315,4	2183,4	2360,2	2453,3	2362,0	9358,9
Число абонентов	Чел.	5 000 000	5 015 000	5 020 000	5 025 000	5 030 000	
ARPU (за квартал)	₽	1116,8	1136,0	1157,9	1180,3	1203,2	1203,2
GM	%	75,0	73,5	72,9	72,9	72,8	72,8
СЖА	Мес.	27,0	27,1	27,2	27,3	27,4	27,4
LTV	₽	7500	7544,5	7655,1	7833,6	8009,7	8009,7
Изменение LTV	%		0,6	1,5	2,3	2,2	6,8

Источник: составлено автором.

Заключение

Таким образом, нами было проанализировано взаимодействие крупнейшей российской компании «Мегафон» с ее клиентами. На основании полученных данных выявлены ключевые проблемы, предложены инициативы по их решению.

Как результат: повышение показателя *LTV* на 6,8% за год, окупаемость, определяемая по нарастающему *CF*, составляет 2 года, высокие показатели эффективности: рентабельность от основной деятельности 65%. Проведенное исследование вносит вклад в развитие отрасли связи, а с прак-



Рис. 2. График внедрения инициатив

Источник: составлено автором.

тической точки зрения будет полезно аппарату управления не только компании «Мегафон», но и другим сотовым операторам. В дальнейшем мы планируем проанализировать подобным

образом такие компании, как «Билайн» и «МТС», и тогда уже можно будет определить взаимосвязи и выбрать наиболее оптимальные инструменты повышения лояльности абонентов.

Список источников

1. Азоев Г.П. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. М.: Центр экономики и маркетинга; 2009. 31 с.
2. Гугелев А.В., Чистякова С.В., Голд Н.А. Анализ стратегий развития у основных создателей социальных сетей. *Информационная безопасность регионов*. 2016;3(24):20–28.
3. Проскурова С.В. Итоги «Связьинвеста»: успехи роста. *Вестник связи International*. 2018(6):30–37.
4. Фомина Т.А. Анализ рынка операторов сотовой связи. *Молодой ученый*. 2017;(18):466–468.
5. Сидоренко Е.А., Власенко Р.Д. Особенности конкуренции на российском рынке услуг мобильной связи. *Молодой ученый*. 2016;(10):870–873. URL: <https://moluch.ru/archive/114/30250/> (дата обращения: 28.05.2019).
6. Hoffman A.N., Gold N. T-Mobile «The Un-Carrier»: Good Strategy Despite Ethical Concerns. URL: <http://www.thecasecentre.org/main/products/view?id=139152> (дата обращения: 28.05.2019).
7. Шульцева В. 2018-й в фокусе аналитиков: рынок на пороге зрелости. *IKSonline*. 2017;(1):17–21.

References

1. Azoev G.P. Competition: analysis, strategy and practice. Moscow: Center of Economics and marketing; 2009. 31 p. (In Russ.).
2. Gugelev A.B., Chistyakova C.B., Gold H.A. Analysis of development strategies of the main creators of social networks. *Informatsionnaya bezopasnost regionov*. 2016;3(24):20–28. (In Russ.).
3. Proskurova V.S. The results of the “SVYAZINVEST”: The success of growth. *Vestnik svyazi International*. 2016;6:30–37. (In Russ.).
4. Fomina T.A. Analysis of the market of operators of cellular communication. *Molodoi uchenyi*. 2014;18:466–468. (In Russ.).
5. Sidorenko E.A., Vlasenko R.D. Features of competition in the Russian market of mobile services. *Molodoi uchenyi*. 2016;10:870–873. URL: <https://moluch.ru/archive/114/30250> (accessed on 28.05.2019). (In Russ.).
6. Hoffman A., Gold N. T-Mobile “The Un-carrier”: Good Strategy Despite Ethical Concerns. URL: <http://www.thecasecentre.org/main/products/view?id=139152> (accessed on 28.05.2019).
7. Shultseva V. 2018 year in the focus of analysts: The market on the threshold of maturity. *IKSonline*. 2017;1:17–21. (In Russ.).