

# Communications Review

Издание 14, № 2

Краткое содержание выпуска



Ежеквартальный журнал, выпускаемый PricewaterhouseCoopers во всем мире общим тиражом более 18 000 экземпляров, предназначен для руководителей компаний коммуникационной отрасли и рассматривается как своего рода «обязательное чтение». Communications Review рассказывает о наиболее передовой мировой практике и новейших представлениях относительно управленческих и финансовых вопросов в коммуникационной индустрии. Статьи в журнале написаны партнерами практики PricewaterhouseCoopers по предоставлению услуг коммуникационным компаниям.

Влияние нынешнего глобального экономического кризиса оказалось всепроникающим и неизбежно стало постоянной темой для обсуждения в деловых кругах. Хотя аналитики считают, что индустрия связи пострадает менее остальных в результате кризиса, телекоммуникационные компании, тем не менее, предпринимают меры для сдерживания и сокращения затрат и одновременно влияют на ожидания потребителей, готовя их к новым продуктам, ценам и услугам. Кроме того, самые дальновидные компании также ищут инновационные пути увеличения стоимости бизнеса за счёт повышения эффективности деятельности и оптимизации затрат.

Поиск новых решений ведёт к новым возможностям, которые открываются благодаря нынешнему экономическому спаду. Телекоммуникационные компании, стремящиеся преодолеть водоворот экономического кризиса, должны помнить, что программы по сокращению затрат часто дают возможность реализовать преобразования, которые рассчитаны на длительную перспективу. Они помогут трансформировать бизнес и заложат основу для восстановления финансово-экономической деятельности компании. В предлагаемых статьях исследуются именно такие возможности.

В нашей первой статье, «Курс на коренные преобразования» (Embracing Disruption), рассматривается актуальный сегодня вопрос о том, как можно использовать сокращение затрат в качестве эффективного инструмента для трансформации операционных моделей, которые обеспечат выполнение будущих ключевых целей. В следующей статье, озаглавленной «О важности сотрудничества» (A Case for Collaboration), рассказывается, как активные мероприятия по сокращению затрат создают уникальную возможность для отдела закупок и материально-технического обеспечения, которому отводится важная роль в решении стратегических задач. В третьей статье, озаглавленной «Внимание к деталям» (Focusing on the Details), рассматривается вопрос о том, как можно повысить результат за счёт ликвидации «прорех» в договорах. В четвёртой статье, под заголовком «Время решает всё» (Timing is Everything), описываются возможности и преимущества, которые в ближайшее время откроются благодаря распределению частотного спектра, и предлагается основа для оценки потенциальных преимуществ распределения спектра для конкретного бизнеса. В заключительной статье, озаглавленной «Жизнь не стоит на месте» (The Speed of Life), речь идёт уже о потребителях: как кризис отражается на использовании потребителями телекоммуникационных услуг и что они для себя считают наиболее важным. А это – ценная информация для лидеров отрасли, которые смотрят в будущее.

## Курс на коренные преобразования (Embracing Disruption)

Сложнейшие экономические условия, аналогов которым не было в течение многих десятков лет, жёстко определяют для компаний индустрии связи приоритетную задачу на ближайшую перспективу – выжить. Поэтому неудивительно, что повсеместно в отрасли активно реализуются программы по сдерживанию и снижению затрат. Однако эти меры борьбы с кризисом могут дать свои результаты лишь в ближайшей перспективе. Наш опыт подсказывает, что тактические действия по оптимизации затрат в течение 2009 года помогут компаниям лишь не отстать от конкурентов и выжить в условиях ослабления рынка.

По большому счёту, мероприятия, нацеленные на снижение затрат, мало что дадут компаниям в будущем с точки зрения конкурентных преимуществ.

Вместе с тем более комплексные программы, нацеленные на длительную перспективу, способны обеспечить компании запас прочности в процессе восстановления бизнеса. А нынешний экономический спад лишь подтверждает важность стратегического мышления и курса на коренные преобразования, в отличие от тактики сиюминутной выгоды. Лишь те компании, которые воспользуются ситуацией для преобразования как структуры затрат, так и моделей своего бизнеса, в конечном итоге окажутся победителями, когда начнётся экономический подъём.

## О важности сотрудничества (A Case for Collaboration)

По мере ужесточения кризиса и его воздействия на мировые рынки компании меняют стратегию и нацелены уже не на рост, а на снижение операционных и капитальных затрат. Большие бюджеты по закупкам и потребности в крупномасштабных и постоянных капиталовложениях создают особенно большую нагрузку на отделы по закупкам и материально-техническому обеспечению. В условиях экономического спада необходимо эффективно управлять ресурсами. Но это не значит, что основная задача здесь заключается в том, чтобы заставить поставщиков снизить цены. Скорее, необходимо сосредоточить внимание на рисках и управлении ими. Риски имеют колоссальные последствия для отдела закупок и материально-технического обеспечения. В случае банкротства поставщиков отделы закупок и материально-технического обеспечения начинают лихорадочно искать новые источники поставок, чтобы не срывать графики производства и не вызывать сбоев в работе компании. Кроме того, крайняя неустойчивость сырьевых рынков ставит под сомнение принятую политику хеджирования. Наконец, поставщики вынуждены всё больше снижать цены, а это, в свою очередь, ведёт к снижению качества или срыву сроков поставки.

Сложившиеся условия раскрывают большие возможности перед отделами закупок и материально-технического снабжения, позволяя им оценить потребности бизнеса в стратегической перспективе и выступить в роли «хранителя» интересов компании, то есть контролировать затраты и качество, а также влиять и оказывать управленческое воздействие на самые разнообразные виды деятельности – от сотрудничества в области НИОКР до использования центров совместного обслуживания и аутсорсинга сети.

## Внимание к деталям (Focusing on the Details)

В сложившихся экономических условиях приоритетными задачами для большинства компаний являются сокращение затрат и экономия наличных средств. На развитых рынках сокращение затрат выступало в качестве насущной задачи в течение целого ряда лет, и у многих операторов связи даже появилась должность «директора по преобразованиям», который и возглавил это направление.

При традиционном сокращении затрат мало кто использовал ещё одну возможность, которая быстро обеспечивает наличные средства и сокращает затраты. Речь идет о реализации потенциала, заложенного в действующих контрактах. Эффективное управление контрактом поможет оператору выявить, оценить и уберечь от «утечки» 5–10% стоимости, заложенной в контракте.

## Время решает всё (Timing is Everything)

Судя по тому, что операторы связи всё больше внимания уделяют эффективному использованию частотного спектра, ближайшие годы дадут существенные результаты в области использования частотного спектра полосы пропускания во многих странах мира. Двумя наиболее значимыми результатами этой деятельности явилось появление технологии 3-го поколения (3G) с расширенной полосой и частотного спектра аналогового ТВ. Предполагается, что этот частотный спектр будут использовать телекоммуникационные и телерадиовещательные компании. Он также, возможно, будет способствовать выходу на рынок новых телекоммуникационных услуг, включая мобильную связь 4-го поколения, услуги высокоскоростного беспроводного Интернета и телевидения высокой чёткости.

При этом крайне важны сроки. Поэтому потенциальным участникам конкурсов следует глубже задуматься о ценности спектра частот в прямом, практическом смысле, то есть в смысле предоставления новых услуг. Также следует подумать о затратах в том случае, если частотный спектр не приобретать, и как это отразится на общем положении компании в конкурентной среде.

## Жизнь не стоит на месте (The Speed of Life)

В рамках исследования настроений мирового потребителя специалисты PricewaterhouseCoopers по телекоммуникациям, СМИ и высоким технологиям опрашивают потребителей с целью получения откровенного мнения людей для понимания их настроений и поведения в быстро меняющейся телекоммуникационной среде. Предлагаемое исследование позволит нашим клиентам заглянуть вглубь проблемы, выявить и эффективно использовать намечающиеся тенденции.

В статье приведены выводы опроса, проведённого в режиме реального времени, среди более 750 потребителей в возрасте от 18 до 60 лет. Заданные им вопросы касались экономического кризиса и его влияния на привычки и настроения потребителей в отношении средств массовой информации, а также на использование услуг СМИ.

## Предыдущие выпуски журнала Communications Review



### «Создание условий для роста»

В данный выпуск включены статьи, в которых дается обзор сектора телекоммуникаций в Индии и проводится детальный анализ нормативно-правовой базы, которая обеспечила поразительный рост индийского сектора телекоммуникаций. Также в выпуске рассматривается, каким образом операторам мобильной связи в Индии удалось достичь практически невозможных показателей прибыли при уровне

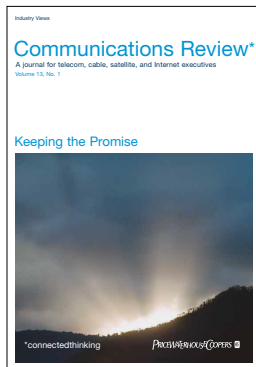
выручки с одного абонента ниже среднего. Раздел «Перспективы» включает интервью с высшим руководством нескольких компаний телекоммуникационного сектора Индии.



### «Новые пути развития»

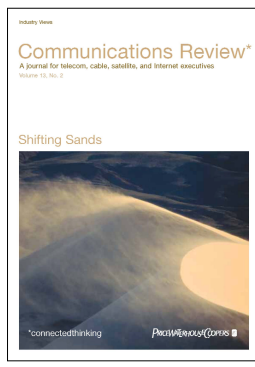
В статьях данного выпуска журнала рассмотрены новые направления и подходы, которые компании должны применить, чтобы успешно адаптироваться к изменившимся условиям на рынке и обеспечить дальнейшее устойчивое развитие своего бизнеса. Если телекоммуникационные компании хотят внедрять инновации, расти, контролировать расходы и сохранять конкурентоспособность, им не избежать коренных изменений.

Для достижения этих целей необходима высокая заинтересованность и умение делать выбор в трудной ситуации, а также максимальная реализация потенциала технологий как инструмента преобразований.



### «Выполняя обещания»

В рамках главной темы «Выполняя обещания», данный выпуск журнала включает статьи, посвященные вопросам синхронизации стратегии, механизмам трансформации, преимуществам управления бизнес-процессами и партнерского сотрудничества. В разделе «Перспективы» представлено интервью с главным исполнительным директором компании «Теленор» Джоном Фредриком Баксаасом.



### «Ползучие пески»

В данном выпуске рассматриваются изменения, с которыми сталкиваются телекоммуникационные компании, с географической точки зрения. Особое внимание уделяется рынку телекоммуникаций на Ближнем Востоке. В разделе «Перспективы» представлены интервью с четырьмя руководителями ведущих компаний на рынке телекоммуникаций Ближнего Востока, высказывающими свои взгляды в отношении

дальнейшего развития отрасли как на региональном, так и на мировом рынке.

## Контакты в России по оказанию услуг коммуникационным компаниям

### Кристофер Монтелеоне

Партнер, руководитель практики по оказанию услуг компаниям сферы коммуникаций, высоких технологий, индустрии развлечений и СМИ  
Тел.: +7 (495) 232 5798, [chris.monteleone@ru.pwc.com](mailto:chris.monteleone@ru.pwc.com)

### Михаил Магрилов

Партнер, услуги по управлению эффективностью бизнеса  
Тел.: +7 (495) 232 5580, [mikhail.magrilov@ru.pwc.com](mailto:mikhail.magrilov@ru.pwc.com)

### Наталья Мильчакова

Партнер, налоговые услуги  
Тел.: +7 (495) 967 6251, [natalia.milchakova@ru.pwc.com](mailto:natalia.milchakova@ru.pwc.com)

### Наталья Яковлева

Партнер, аудиторские услуги  
Тел.: +7 (495) 967 6133, [natalia.yakovleva@ru.pwc.com](mailto:natalia.yakovleva@ru.pwc.com)

### Анатолий Карловский

Партнер, аудиторские услуги  
Тел.: +7 (812) 326 6692, [anatoli.karlovski@ru.pwc.com](mailto:anatoli.karlovski@ru.pwc.com)

По всем вопросам, связанным с материалами публикации, обращайтесь к **Татьяне Флориной**, младшему менеджеру отдела маркетинга, по электронной почте [tatiana.florina@ru.pwc.com](mailto:tatiana.florina@ru.pwc.com) или по телефону +7 (495) 967 6140.