



Антон Устименко: Друзья, добрый вечер. Сегодня мы с вами будем говорить про будущее телекома. По традиции уже хорошо заведенной, я бы хотел начать с того, чтобы представить наших очень уважаемых спикеров.

Итак, сегодня у нас:

Геворк Вермишян, Мегафон;

Александр Киселевич, Лайфстрим;

Алексей Корня, МТС;

Василь Лацанич, Вымпелком;

Михаил Романов, партнер, EY;

Георгий Чесаков, Тинькофф мобайл;

Алексей Соловьев, iTech Capital;

Сергей Эмдин, Tele2.

Чтобы задать направлении дискуссии, я бы хотел для начала, показать буквально несколько слайдов.

Итак, мы посмотрели на основные телекомовские сделки, очень много идет разговоров о новых бизнес-моделях, и, на самом деле, российский телеком в этом плане очень сильно отличается от мировых телекомов. У нас достаточно большой рынок, и есть что купить в отличие от некоторых мелких стран, допустим, в Европе, где купить нечего, и поэтому там сделок происходит меньше. Но, если смотреть на масштаб сделок, основные сделки происходят либо вокруг развития своей же сети, либо это консолидация на рынке, либо географическая экспансия, либо это самые большие сделки контента. Безусловно, AT&T, Time Warner дает небольшое статистическое искажение.

Российский рынок работает в основном по модели партнерства телекома и онлайн-сервисов или ТВ, но есть модели, например, как эксклюзивный контент. И мы знаем на примерах Netflix и Amazon, что эксклюзивность – это то, что затягивает абонента. Мы об этом сегодня поговорим.

Есть покупки компаний, которые медийные, есть эксклюзивные права. Вопрос в том, насколько это работает, не работает, насколько вообще эти компетенции можно друг с другом подружить. Неочевидно.

Задана тема телекома для цифровой экономики, цифровую экономику у нас давно окрестили экономикой данных. Я уверен, что сегодня много будем говорить про данные. В принципе, подойдя к каждому стенду, можно сыграть в bullshit bingo и посмотреть на 5G, EAI, большие данные. Я уверен, что все слова сегодня прозвучат в каком-то более-менее осмысленном виде. Несмотря на то, что телекомы инвестируют практически во все эти направления, мы видим, что эффект на top-line и bottom-line всегда не очевиден, и что это очень часто на самом деле продажа некой будущей истории. Возможно, если не продается EBITDA, то продается мультипликатор.

И сквозные технологии. Мы выбрали из них те, которые наиболее релевантны и, постараемся поговорить сегодня. Естественно, это ровно все те слова, которые мы видим на стендах различных вендоров. Практически на каждом стенде, который мы видели на выставке.



С точки зрения 5G мы понимаем, что есть различные области. Две, я б озвучил самых таких больших и важных из них – это для тех рынков, где проникновение фиксированной связи в дома недостаточно велико, это возможная точка входа в дом, как, соответственно, fix mobile access или IoT. Но на самом деле есть уже масса стандартов, которые покрывают в IoT те возможности, которые существуют сегодня, и 5G будет очень сильно с ними конкурировать. Есть риск того, что когда, наконец, будет 5G, то он будет, как IRidium – очень хорош, но не очень своевременен. Но, тем не менее, 5G все равно будет, потому что если один оператор в него вкладывается, а другой нет, то он, конечно, в итоге проиграет.

Ну и 6g, небольшой троллинг аудитории, просто чтобы оживить нашу дискусию. Мы знаем, что скоро будет 6g. Соответственно, EAI, Big Data – наверное, основные области, которые мы знаем, есть – это клиентский опыт, это внешняя монетизация данных, это управление сетью. Наверное, самый понятный кейс, который более-менее, уже мы видели, реализован у многих операторов – это все, что касается customer experience и возможностей его улучшения, удержания абонента, увеличение lifetime value.

IoT – здесь, наверное, самый важный момент, что в каждой области, которые здесь обозначены, от чипов устройств до connectivity, то есть связи платформ и приложений есть масса игроков. Телеком пока, безусловно, обеспечивает связь. Но в цепочке создания данных, а это, на самом деле, самая небольшая часть, то есть, основная часть, она в платформах и приложениях, там, где генерятся данные, там, где можно заработать. И вопрос в том, по какой модели телекомы будут идти в IoT, который, мы знаем, так или иначе случится.

И блокчейн. Просто громкое слово. Много различных концепций в основном вокруг reconciliation. Есть интересный кейс в одной из стран, где неблагонадежных абонентов между собой операторы решили поселить на блокчейн, чтобы они могли получать услуги, если они не платят за них.

Небольшой еще момент про инновации, про методы выхода на новые модели. У нас в том числе есть Алексей Соловьев, который расскажет про то, как телекомы могут создавать спрос для инвестиций. И слайд, здесь дьявол в деталях, то есть 2% RND в телекоме очень сильно отличаются от других компаний не в выгодную сторону. Если вы правильно считали, была бы другая цифра, но интересно поговорить о том, как телекомы идут в инновации для того, чтобы создавать и конкурировать с теми компаниями, на тех рынках, на которых они хотят это делать. И основные катализаторы инноваций, которые мы хотели бы сегодня обсудить – это возможные партнерства.

Начнем с Мегафона. Первый вопрос, какие есть бизнес-модели, какие есть интересные вертикали? Если вертикаль – это сложная тема, то, возможно, тогда вопрос не в какие конкретно вертикали идти, о том, как туда идти.

Геворк Вермишян: Всем приятного аппетита, всем здравствуйте. Спасибо большое. Хоть, на самом деле, эта тема сквозит из года в год, тем не менее, она зреет. Матерееет, зреет и обростает все большей и большей конкретикой, хотя пока явно недостаточной.

В качестве такого, если позволите мне, короткого включения. Кто сегодня был, и кто вчера был на Всемирном мобильном конгрессе, в этих всех павильонах, наверное, заметили, что нет ни одного стенда, на котором нет наклейки 5G. Я только один нашел, это компания VCG, я считал



их гениальными, потому что они не попали в этот тренд. Но если ты не наклеил 5G наклейку – ты лузер.

Все рассказывают usecase и про какие-то прекрасные возможности, однако, когда ты приходишь к клиенту, пытаешься запресейлить, это история обычно провальная. Пока, мне кажется, на 5g и на этой теме зарабатывают только организаторы конференций, что тоже хорошо.

Что касается Мегафона. Ответ, на самом деле, мы отдали себе в 2017-м году, когда рисовали стратегию. Она, наверное, не наверное, – а точно не отличается в ядре своем от размышлений на эту линию у всех остальных глобальных телекомов-операторов. Все делают попытки уйти от connectivity. Я для себя верю в одно, что надо быть готовым к тому, что когда ты в один день проснешься, и утром ты поймешь, что половина твоей выручки голосовой продается по фриум-модели. И тогда что? Где у тебя 150-160 млрд рублей сервисной выручки надо искать в замене. И это диктует движение мобильных операторов в сторону от connectivity, от минуток, СМСок и мегабайт. Все это делают, отличаются лишь скоростью и execution.

Вы сказали Big Data. Я, как и многие, уверен, в нее верят, ее много, но Big Data – это тупо нолики и единички до тех пор, пока они не становятся маркированными, отсортированными, по ним можно, соответственно, делать аналитические модели, посадить архитекторов, посадить Data Scientist и проверять гипотезы.

В частности у Мегафона здесь есть чем похвастаться, здесь хороший накопленный опыт. Мы, кажется, начали лет 5 назад этим заниматься и создали соответствующее подразделение, сейчас уже там 200+ человек работает. И мы используем возможность аналитики больших данных и машинного обучения в нескольких преломлениях: 1) внешняя монетизация, отдельно расскажу, какие конкретно usecase, и какую конкретно сейчас это выручку приносит; внутренняя монетизация – это управления ценностью собственной база. У нас много абонентов, у нас 80 млн сим-карт. И 10% (условно говоря) новых абонентов с новой базой (через продажи) и со старой базой в смысле upsell или downsell нужно уметь работать, соблюдая один простой принцип: ты можешь увеличивать по абоненту ARPU, только если ты предложишь ему ровно тогда и то, что он хочет. Задача угадать, что есть релевантная потребность сегодня у этого абонента, будь то zero-rate какой-нибудь Ютубик или какой-нибудь звуковой стриминговый сервис, или, допустим, 4 фильма Мегафон-ТВ, или просто пакет пошире, чтобы он не мучился, а ты подумал за него, а он не мучился с размером пакета. Вот в этом искусство. Тут теория вероятности работает: чем больше практики и этих моделей ты прогонишь, тем точнее у тебя анализ.

Вот мы на этой внутренней монетизации реально сейчас уже инкрементальной выручки зарабатываем больше 150 млн долларов в год, дополнительной инкрементальной выручки и продолжаем набирать обороты.

Для внутренних целей Big Data, мы используем еще для так называемого smart CAPEX, то есть, тогда, когда адресное планирование всех телеком-операторов строилось за столом между коммерсантом, где чуял трафик и технарем, который знал, что есть здание, на котором можно расставить сайт, то, конечно, сейчас таких подходов уже, это атавизм. Сейчас уже подходы, которые применяются при адресном планировании, они основаны на ареалах обитания разных категорий пользователей. Мы всех, конечно, любим, но, например, тех, кто платит нам больше, мы почему-то любим чуть больше и готовы давать, во избежание вашего оттока готовы давать



вам наилучшее качество сервиса, а именно, зная, где вы путешествуете (из точки А в точку Б), мы по ходу вашего маршрута прокладываем наибольшее качество сети. Первый пилот мы такой сделали в Москве, он оказался суперуспешным, мы сейчас будем раскатывать эту технологию вовне.

Как мы получаем такие инсайты? И вот здесь, на самом деле, секрет кроется. Или совет даже больше: не стесняйтесь спрашивать у молодежи. Мы не придумаем лучше за клиента или за молодежь, какие-то идеи проще спросить у них. Вот так мы сделали несколько хактонов по машинному обучению, которые связывали сейчас вообще несвязываемые вещи. Мы выгрузили им мастер-данные, гигантское количество статистики по клиентским характеристикам сети: голосовые обрывы, скорости, пинги, задержки, видео старт-тайм, много-много-много в разных технологиях, в 3G, в 4G, 2G, в GPRS. Соответственно, попросили молодежь за 400 000 рублей главного приза связать, сделать корреляцию этих данных с клиентской частью, как раз satisfaction индексов. Вы представляете, там отклик был около 800 идей. Мы просто тупо выбрали самую лучшую, дальше начали ее тиражировать. Вот такие подходы, немножко нестандартные, но реально работают – пробуйте.

Про Big Data сказал. Внешняя монетизация, возвращаюсь, потому что обещал. Там самые такие секси-продукты, которые мы продаем в рынок сейчас, они больше про умные модели risk scoring`а для банков и для страховых компаний. Порядка 75% сейчас, такая цифра – 75% потребительских кредитов, как декларируется, что они выдаются вот по таким моделям. Это уже не БКИ – бюро кредитных историй, а БКИ плюс какая-то углубленная аналитика. Если там создается ценность, то, конечно, телеком-оператор совершенно спокойно может претендовать на какую-то копейку из этой ценности, чем и пользуется.

Новые направления, которые давно не новые – интернет вещей, он сейчас стандартизуется, приобретает некую форму стандарта. Все больше и больше операторов выбирают NB-IoT как свой стандарт, потому что он целостный и лицензируемый. Соответственно, там нельзя замешать какую-то другую сигнальную емкость, поэтому это пользуется популярностью. У нас много клиентов, которые покупают такие решения. И интересные клиенты есть, и простые решения. Вот мы, например, в Иннополисе оснастили по стандарту NB-IoT многоквартирный дом всеми датчиками, сделали такое решение Умное ЖКХ, оно отлично работает: все тепло-, газо-, электро-, водо- и прочее потребление, оно приходит на монитор управляющей компании, управляющая компания динамически смотрит и сравнивает. А житель этого Иннополиса, этого дома может спокойно совершенно общаться через интерфейс приложения с коммунальными службами, вывозить мусор – удобно.

На самом деле, не ограничивается этими направлениями. Здесь я хотел только одну вещь такую сказать. Куда точно пока немножко боязно лезть – это контент. Хотя кажется, что контент в таком большом масштабе, ради рекламного бюджета контент, он действительно востребован. Люди всегда хотят хлеба и зрелищ. Но, например, сделка Time Warner и сделка Verizon, и все сделки американского рынка, они, мне кажется, совершенны, многомиллиардные сделки, не во благо, а вопреки. Логика людей, принимающих решения потратить миллиарды долларов на покупку America Online, она была в том, что, знаете, рекламные бюджеты все равно рано или поздно перетекут из телевизора в интернет, это наш последний форпост, поэтому даже последние деньги можем потратить. Но никого не смущает, что уже 5 млрд долларов они



списали, потому что переоценка актива идет все больше и больше, и ребята, действительно, портят свою отчетность. Поэтому пока мне немножко боязно.

Антон Устименко: Вопрос такой про mail.ru, про их дружбу или партнерство с mail.ru и даже долю в mail.ru и e-commerce, и Финтех. Все спрашиваю, что было в прессе, чтобы, понимая, что не все будет рассказано.

Геворк Вермищян: Мы здесь подтверждаем основные наши намерения. У Мегафона есть 2 направления, которые мы считаем не телекоммуникационными, которые созрели изнутри, не через партнерские схемы, не через партнерское взаимодействие, а созрели внутри, создались и задевелоперелись внутри, через 20 релизов стали успешными. Это виртуальная банковская карта, и сегодня мы на Мобильном конгрессе презентовали надстройку над P2P-платежами карт, соответственно, надстройку кредитных брокеров. Теперь там 200-300 тысяч до какого-то определенного лимита любой абонент может получить бесплатный перехват денег. Причем не от Мегафона, а выбрать любой банк, который представлен в этой брокерской панели, потому что, действительно востребованность в этом продукте есть. Этот продукт, банковская карта Мегафона он уже имеет порядка нескольких миллионов пользователей. Активных чуть меньше, гораздо меньше плотящих, но, тем не менее, выпуск, эмиссия карт ежедневная там исчисляется там тысячами. То есть, она удобна тем, что в банк не надо ходить. Ты, как абонент Мегафона уже, ну и любого телеком оператора, ты уже прошел идентификацию и показал паспорт на моменте покупки сим-карты. Ну и как следствие, сейчас тебе для того, чтобы выпустить кредитный продукт тебе не надо ходить в банк и заполнять какие-то кучи бумаг. Сделай жизнь своего абонента легче. И он тебя полюбит. Это первый продукт.

Второй – Мегафон ТВ. 5 миллионов пользователей это тоже очень высокий уровень активности и продукт реально получился настолько хорошим, что он сейчас уже стал profitable и зарабатывает выручки в ranking 2 место. Мы уступаем только ivi.ru.

Это не самом деле такой показательный для нас кейс, тогда, когда у нас у самих, да и у людей других тоже было много скепсиса, а может ли телеком создать конкурентоспособные, проходящие рыночный тест OTT продукт. Как бы у нас, не мытьем так катаньем, но получилось, второе место мы заняли. Окко сзади нас. Что касается e-commerce то, что получится на самом деле в результате создания СП между Мегафоном и Mail.Ru и Aliexpress, Alibaba Group – это, наверное, даже уже не e-commerce, а social commerce или social телеком коммерс. Бог с ним, как угодно можно называть. Это Terra Incognita пока для нас, для нас, как для телекома. У нас есть много гипотез, которые требуют проверки, но самая простая и основная гипотеза, она заключается как раз в связке с центром, то, что называется экосистемой. То есть, с центром финансовым продуктом. Тогда, когда ты можешь, условно говоря, оплатить любые, за любой лид на площадке и на витрине Aliexpress России ты можешь оплатить счет телефона. Просто удобно, потому, что не надо привязывать карты, не надо. Все просто – лид маленький, ты можешь держать деньги на телефоне, использовать его тупо как кошелек, полноценный. Это самая простая гипотеза номер раз. Вторая самая простая гипотеза это продажи, ну и лидогенерация мегафононских сервисов на социальные сети и, наоборот, социальную коммерцию на мегафононский сервис. Как пойдет, не знаю, еще несколько месяцев нам нужно для того, чтобы саму сделку структурировать.



Антон Устименко: Понял, спасибо. Василь, можно вам тогда вопрос. Какие точки роста, новые модели или вообще приоритеты, если может быть они не в росте, а в удержании абонента или в операционной эффективности.

Василь Лацанич: Добрый вечер. Во-первых, конечно, хочется поприветствовать всех людей, которые добрались сегодня сюда, вопреки трудному дню, и пережить этот день был тяжело, на выставке побегать, а потом еще прийти сюда и пытаться сохранить более-менее чистым разум для разговора.

Мы представили свою стратегию на 2019-2021 годы, в которой мы постарались нарисовать путь для себя, который обязательно состоит из роста, потому что бизнес ценен только когда он растет. И из роста не только в телекоме, но и за пределами телекома. Это то, к чему мы пришли, понимая, что у телекома очень ограниченный потенциал роста.

Если мы посмотрим сейчас на отчетность телекома, особенно в мобильной сфере. Недавно вскрывали нашу отчетность, буквально, вчера. И показали, что да, мы выросли на 2,6% в год по мобильному доходу. Это, если так хорошо разобраться, где-то ниже инфляции. То есть, это означает, что цены, на которые мы опираемся, создавая эти услуги, скорее всего, выросли больше. Это означает, что наша инкрементальная маржинальность падает. А это означает, что не просто маржа падает, а даже сама EBITDA падает. Это означает, что мы становимся все менее и менее эффективными. Я думаю, что это диагноз для любого бизнеса, который очень трезво посмотрит на ситуацию и не будет увлекаться единомоментными какими-то движениями своих средств. Из этого исходя, мы решили, что нам нужно идти в следующий шаг. Этот шаг – это выйти за пределы телекома и находить те области, которые растут быстрее. В частности, это очевидно у нас была хорошо разработанная ранее, потом слегка подзабытая область фиксированной связи и медиа. И тут, отвечая на вопрос Геворка, есть ли там что-то, скажу, что мы как-то верим, что там что-то есть. Может, просто рынок еще не сформировался. Но, откровенно говоря, когда-то я лично участвовал в достаточно скептическом подходе к медиа и сейчас считаю, что, наверное, я был слишком скептичен. Буквально, когда-то, глядя впритык на ivi, на MEGOGO, на большинство кинотеатров, мы поняли, мы подумали, что у них очень слабое будущее. Причем valuation тогда уже были большие, потому что достаточно дорого стоило их развивать. То есть, надо было набивать их контентом, надо было их промотировать, а реально денег собирали мало. Почему? Потому что рекламная модель работала плохо, а платить за контент люди были не готовы. И потом, на наших глазах произошло 30%, потом 50% платящих за контент абонентов, и этих абонентов стало миллионы у онлайн-кинотеатров. И это показало потенциал рынка, в котором мы очень сильно сомневались в свое время. Спросите, почему ни у кого из нас нет такого большого бизнеса? Наверное, потому, что все очень скептически относились к бизнесу на медийке, когда контент можно было скачать с любых трекеров, получить бесплатный доступ, даже сейчас в онлайн можно посмотреть практически любой фильм, в относительно приемлемом качестве, не заплатив ни копейки. Но у людей поменялся образ потребления. Они стали готовы платить. Конечно, цены стали другими. Да, можно за 150 рублей посмотреть более-менее, современный фильм, в отличие от зарубежных цен, как правило, около 10-15 фунтов, в Европе или евро. Таким образом, этот рынок стал меняться и он стал нам показывать, что и телевизионный и медийный, с ним вместе ШПД рынок имеет потенциал.



И вот в нашей конкретной ситуации рынок В2С Билайна в 2018 году вырос на 7,6%. То есть, в 3 раза быстрее мобильного рынка. Он небольшой, но он растет быстрее. Все, он нам интересен. Пойдем дальше. В прошлом году мы запустили телевидение.

Антон Устименко: Есть сделки по покупке медийного контента, есть производство своего контента, есть какие-то эксклюзивные партнерства. Будете ли вы идти в этом направлении, или же пока это будет модель просто развития своего, конкуренция с онлайн-кинотеатрами другими, которые есть. Включая те, которые Геворк упоминал, типа ivi и Okko.

Василь Лацанич: Спасибо за вопрос. Во-первых, съемка своего контента на сегодняшний день – это скорее удовлетворение собственных творческих амбиций, чем бизнес. И если кто-то, в том числе Amazon это делает, то это напоминает ситуацию с Джeneral Электрик, которые в 80-х годах купили киностудию CNBS. Зачем они ее купили, непонятно. Как купили, так и продали. Поигрались немножко в это дело. Может у них был госзаказ. Такие ситуации известны на рынке. В ситуации, в которой мы находимся, воевать с онлайн-кинотеатрами еще глупее, чем их покупать. На счет покупок, кстати. Вот если реально, очень много лишних денег, можно что-то покупать. Признаюсь честно, у Билайн нет тех лишних денег, которые можно инвестировать или, скорее, потратить в казино. В казино тоже есть шансы выиграть. На рынке покупки подобных бизнесов тоже бывают ситуации с положительным исходом. Но, в общем и целом, как показала история с переоценкой активов, купленных Verizon`ом, там очень большая разница, между тем за сколько это продают и какие возможности видятся на входе и тем, что потом, реально из этого получается, в процессе, или на выходе. Мы не планируем покупок, и мы точно не будем воевать с онлайн-кинотеатрами. Наоборот, мы будем с ними дружить. Потому, в нашей стратегии, ее третьим и очень массивным, и очень сложным пунктом является партнерство. Когда мы хотим построить самую лучшую платформу телевидения, на которой она уже построена, на неё может приземлиться любой онлайн-кинотеатр. Российский, не российский, который сможет работать на территории России по закону и по лицензиям – будет привлечен, будет правильным образом промотирован, будет правильным образом продаваться и работать в нашей внутренней системе, экосистеме билайн-телевидения. Это наше видение будущего, основанное на партнерстве. Потому что мы понимаем, когда мы, как операторы или даже онлайн-кинотеатры, хотя у вторых просто меньше возможностей манипулировать, начинают покупать контент, предоплачивая так называемые MG (минимальные гарантии) или покупая эксклюзивно контент, они на самом деле попадают в кабалу. И я как оператор тоже попадал несколько раз в ту кабалу, когда некий контент провайдер, медийный конгломерат начинает выставлять какие-то огромные цены, гарантируя себе выручку. И перекладывая на оператора, ответственность за то, что его фильм будут смотреть люди. Меня простите, но что если фильм плохой? Что если люди не будут его смотреть? А ты обязался за этот фильм выплатить деньги. И ты должен выкручиваться из людей эти деньги, рекламировать его, чтобы только покрыть свои минимальные гарантии. Таким образом, это не партнерский бизнес – это бизнес покупки кота в мешке, за сумасшедшие деньги, и потом попытки этого кота куда-нибудь пристроить. Поэтому мы в этом бизнесе не играем, мы не играем с минимальными гарантиями. Мы не хотим работать с кабальными условиями контент владельцев. Мы считаем, что все, что они создали должно быть доступно максимально широкой аудитории. Всё, что она заплатит за



это, мы готовы поделить справедливо на заранее оговорённых условиях с контент-производителем, распространителем либо с дистрибьютером.

Контент для нас представляет большой интерес именно потому, что в нём хорошая возможность партнёрства. Наше партнёрство с Google Music это подтверждает. Мы видим, как мы можем заходить в партнёрство с видеотелевидением, video on demand, и мы хотим двигаться дальше в эту сторону.

Я могу присоединиться ко всему, о чём Геворк говорил с точки зрения использования Big Data и digital возможностей для того, чтобы не только обслуживать внутренние потребности. По нашим подсчётам, инструментарий Big data создаёт на нашем основном бизнесе практически 14-тиллиардную выгоду, будь это настройки сети, разворачивание новых элементов сети, магазины, workflow и всё остальное, что улучшает нашу деятельность. Но реально самым интересным для нас является, конечно, попытка создавать новые услуги. И таким образом мы станем чем-то другим, не телекомом, а именно носителем знаний и информации, которую можно продать либо разделить с кем-то ещё, кому она будет полезна. В этом мечта телекома. В какой-то момент пропадут уменьшаться прямые доходы, от того на чём весь телеком жил – connectivity, минуты СМС, это сейчас происходит на глазах. Чем мы это заменим? Поиск дополнительных источников дохода от информации, которой мы владеем, можем управлять и пользоваться является для нас очень интересным источником дохода. Но вокруг Телекома стоит чуть ли не самое большое количество страшных ограничений. Усугубляется регуляторика, которая заставляет нас работать с тайной переписки, с тайной персональных данных, защитой персональных данных, хранением информации. Через какое-то время начинаешь понимать, что у тебя связаны руки, а ты пытаешься рисовать картины или играть на рояле со связанными руками. Это очень требует регуляторики, но такой, которая не приведёт к часто повторяющейся в стране практике, когда назначается один оператор чего-нибудь – больших данных, маркировки, 5G. И никакой конкуренции, никакой возможности что-то придумать, потому что кто-то решает, кому дать, кому не дать, за сколько дать и что именно дать. Нам нужна конкуренция, причём, живая, достаточно боевая, но с чётко определёнными правилами защиты информации и частной жизни людей. Но они не должны быть изначально ограничительными, они должны быть управляющими. Потому за этим мы ходим, просим и очень надеемся на то, что из этого что-то получится.

Про шаг за пределы в телекоммуникационном бизнесе поговорили. Бизнес-кейс для 5G – просто смешно. Я присоединяюсь полностью к bullshit bingo, к наклейкам на всех стендах. Это нормальная ситуация в Барселоне – каждый год приезжаешь и смотришь о чём сегодня говорят. Когда-то был IoT, сейчас практически не осталось этой темы, куда-то она растворилась, так и не превратившись в нового гегемона Телекома. Сейчас все 5G, потому что большим вендорам очень нужно это продать, в том числе нужно заинтересовать государство и всех остальных. Я расскажу маленькую историческую ситуацию, которая, скорее, больше похожа на анекдот. Работал со мной когда-то один очень уважаемый человек, как-то этот человек поехал работать в одну из среднеазиатских стран, где сейчас занят в procurement, в логистике и в закупках. И полгода назад я с ним созвонился и спрашиваю, как у него дела. Говорит, что у нас всё хорошо, как всегда очень жарко, вокруг песок, нефть, богатые шейхи и тёплое море. Говорю: «Хорошо, а в работе что интересного?» – «О, в работе очень интересно (напомню, это было летом



прошлого года), мы уже заканчиваем тендер на 5G». Говорю: «Друг, какой тендер, на какое 5G? Нет ни спецификации, ни оборудования, ничего. Как ты его делаешь?» Говорит: «Мне не важно, что ничего нет, мне надо к сентябрю (условно, не помню когда) закончить тендер». Говорю: «Почему?» – «Потому что наш шейх знает, что шейх соседнего государства планирует его закончить к октябрю и запустить у себя 5G. Не может же шейх соседнего государства запустить 5G раньше, чем шейх нашего государства». И это хорошо между шейхами, хочется сказать: «Да, вот у них такая культура». Но Китай с Америкой 5G, 6G. Какое 5G, коллеги? Особенно год назад, да и в этом году, даже через год – нет ни потребителя, ни потребления, ни технологий, ни даже оборудования, кроме тех первых экземпляров, продемонстрированных здесь, но зато все об этом говорят. Потому хочется немножко градус понизить, сказать: «Через год придёт время об этом нормально качественно поговорить». Мы не закрываемся 5G, мы никуда не денемся, оно будет, но просто сейчас говорить, что от него зависит мир и будущее – это слишком.

Антон Устименко: Спасибо, Василь. Алексей, я решусь поддерживать это использованное слово «экосистема», оно явно звучит везде в стратегиях многих банков и операторов. У вас есть различия, есть и финтех, вы – единственный оператора в стране со своим банком. Какие уроки можно из этого извлечь, какие есть интересные точки роста, и что будет дальше. И про контент, кстати, тоже хотелось бы спросить, в том числе и про эксклюзивность, покупки, партнёрства, что будет работать?

Алексей Корня: Всем добрый вечер. Здесь столько знакомых и уважаемых лиц, что я даже не знаю, что я им могу рассказать нового, чего они ещё не знают. С другой стороны, коллеги, которые уже столько рассказали, что и добавлять нечего. Я думаю, что про все эти вещи можно сказать, только то, что весь вопрос в execution, и кто лучше всех делает своё дело. Но если отвечать на те вопросы, которые вы ставите – это, безусловно, тема развития новых сервисов и продуктов, она актуальна для всех. Поэтому мы здесь ничем не отличаемся от мировых игроков. У всех немного разная дорога, но, тем не менее.

У нас есть несколько направлений. Мы, безусловно, хотим иметь некую золотую середину между тем, чтобы делать всё, что хочется, и всё, что интересно. Поэтому мы выделяем бизнес линии, которые являются для нас фокусом. И таким образом идентифицируем те направления, в которых мы работаем. Для нас это финтех, мы верим, что есть некая новая сущность между телекомом и банком, на которую можно создать добавочную стоимость. Мы двигаемся в этом направлении. Не углубляясь в детали, я могу рассказать про виртуальные карты, которые мы первыми запустили на рынке. Были виртуальные карты у Тинкофф, у пары других банков, когда человек уже является клиентом банка и выпускает себе виртуальную карту. Мы ввели на рынок уникальное предложение: не будучи клиентом банка, можно получить, не заходя в офис, виртуальную карту. Это достигается за счёт того, что люди приходя в наш офис и покупая те или иные продукты Телекомовских сервисов, идентифицируются. Идентифицировавшийся человек может получать финансовые услуги, в том числе банковские карты уже в онлайн-режиме, не посещая офис и не работая с офисом. Есть ряд других идей в этом направлении, которые нужно развивать.

Другое направление для нас – B2B Digital, цифровые решения для бизнеса. Туда мы выделили облака и достаточно много инвестировали в последнее время. Там же у нас находятся решения для промышленной автоматизации. И из того, что показывают многие консультанты, например,



McKinsey Global Institute, наибольшая стоимость в ближайшие пять, десять лет, будет создана именно в области автоматизации промышленности. И многие решения, о которых мы сегодня говорим, во многом нацелены именно на закрытие controlling loop в промышленности. Когда ты не только посылаешь сигнал, чтобы что-то сделать, но и контролируешь, как это делается. И управляешь всем процессом в автоматическом режиме. Мы фокусируемся на этом направлении. У нас есть уже и подписанные соглашения партнерства с Кировским заводом и с рядом других предприятий.

И третье направление – это IoT и умные города. Это вторая вертикаль. Третья вертикаль еще не полностью сформировалась. Но видимо, появится со временем. У нас есть направление, которое нацелено на телевидение. Самая большая часть – это ТВ, мы считаем, что если вы играете в телевидение, то контент является важной частью этой истории. Дальше вопрос в том, как вы покупаете те или иные эксклюзивы. Здесь мы увидели у всех разные подходы к контентной истории. Кстати, обменивался с коллегами, впечатлениями из Verizon и AT&T. Verizon не пошел в эту историю. Еще несколько лет назад Verizon и AT&T бы были более-менее в одном положении. Сейчас их пути, конечно, совершенно, разошлись, Verizon считает, что мы тратим на сеть 17 миллиардов. Netflix инвестирует в контент 15 миллиардов. Это рынки сопоставимые по объему с нашими общими инвестициями в сеть. Мы к такому не готовы. AT&T тем не менее пошел.

Дальше вопрос вашей стратегии, как вы хотите получать тот контент, который вы будете продавать. Потому что если вы поедете в регионы, то самые потребляемые там услуги – это еда и телевидение. Мобильная связь тоже нужна. Там люди готовы платить даже когда цены повышаются, потому что телевидение – это главный канал развлечения.

Вертикаль развлечений в том числе включает и киберспорт. Мы считаем, что в entertainment это становится мейнстримовским направлением, смотрим, как успешно, некоторые из наших коллег реализуют это направление. С TYLOO разговаривали. Они очень довольны и их лига Финляндии отлично себя показывает. Ряд других операторов тоже достаточно успешно двигаются в этом направлении.

Отдельно мы выделим направление Home. Потому что когда мы говорим про телефонный аппарат, это то как вы владеете конкретным человеком, физическим лицом, белковым существом. А есть еще другая история, как вы владеете домом. Потому что это совершенно другой touchpoint с клиентом, и вопрос в том, как вы его завоевываете, и есть ли там игра. Она, безусловно, есть, вот. И мы видим, как сейчас разворачиваются все рынки в этом направлении. Начиная от Amazon, заканчивая телеком-игроками. Поэтому, у нас тоже это направление фокусное, которому мы выделяем вертикаль с тем, чтобы идти в дома. Мы обладаем достаточно мощной, фиксированной сетью. И в этом смысле имеем хорошие стартовые позиции, чтобы это продвигать. Это основные направления, в которых мы движемся.

Есть скелет, которым является connectivity, а дальше, всё зависит от того, насколько успешно нам удастся нарастить мясо на этом скелете. Есть такое ощущение, что сейчас идет новая волна, на которой будут созданы новые бизнесы. Если мы помним, в первые волны, были созданы Интернет-порталы. Телеком её пропустил. Verizon рассказывает, что они осознанно отказались от того, чтобы не делать Yahoo. Они сказали, пусть этим занимаются Yahoo и Google. У Verizon



была возможность в свое время купить Яндекс, но не стали. Это была осознанная история, когда эти телекомы не пошли на такой шаг.

Потом была вторая волна, в которую были созданы многие бизнесы, но, телекомы ее тоже пропустили. Сейчас идет новая волна, на которой будут созданы новые стоимости и новые бизнесы. Удастся ли телекомпам на ней прокатиться, наученные предыдущим опытом, это хороший вопрос. Но то, что со временем 5G станет базовой технологией времени, сомнений нет. Это не вопрос будет ли, а вопрос лишь когда. Я разделяю позицию, что не надо торопиться, потому что побеждает всегда тот, кто, приходит чуть позже, в том числе и с точки зрения эффективности инвестиций.

К тому же ситуация отягощена тем, что нам необходимо, решать вопрос со спектром. Чтобы у нас в стране был полноценный 5G, нам нужен полноценный спектр в стандартных диапазонах. Это ключевой вопрос и это проблема государственного уровня, которую необходимо решать. Но то, что со временем мы туда придем, вне сомнений.

Антон Устименко: Можем сразу спросить, про большие данные. Мы смотрим, у кого из телекомов как это работает, знаем, что у вас разработчики Big Data отдельно даже отсажены от остального бизнеса, чтобы они варились в своем технологическом ключе. Как это работает, окупается или не окупается?

Алексей Корня: Это вопрос, скорее гигиены, и находится на следующем уровне execution, нежели вопрос должно ли это быть, или нет. Это обязательная часть. Вот есть две части, которые, с моей точки зрения, будут обязательной составной частью телекома: это и Big Data и Artificial Intelligence, которые везде присутствуют. У нас достаточно мощная команда, одна из лучших, на рынке. Примерно 200 человек, которые занимаются и внутренними проектами и внешними. Мы в значительной степени сфокусировали их именно на создании внутренних синергий, реализации и создания добавочной стоимости, на тех базовых продуктах, которые мы реализуем. Мы не хотим продавать просто данные, мы хотим продавать продукт уже с высокой добавочной стоимостью, в которые данные интегрированы как составная часть. На скоринге мы видим, насколько у нас улучшились показатели для МТС-Банка за счет подкачки данных. У нас 4 квартала отличные для МТС-Банка, и в целом по году мы показываем достаточно неплохие показатели. И во многом здесь заслуга более глубокой интеграции, которую мы сейчас получаем и, надеюсь, в будущем будем получать с банком.

Другие сервисы, которые мы таргетируем и реализуем – это продажи телефонного оборудования. Хотя здесь мы заметили интересный пример, что у нас предиктивная модель больших данных, которая очень хорошо предсказывает, когда человек меняет телефонное оборудование. Мы высылаем ему предложение, но отклик оказался не очень большой. Смотрим, через какое-то время, он действительно поменял. То есть, модель сработала отлично. Человек действительно поменял телефонное оборудование, но почему-то не воспользовался нашим предложением. Потому что здесь вступает в действие 2-й пункт: тебе нужно в нужное время, дать нужную информацию. Потому, что когда он сидит на совещании или где-то в машине, и ему поступает конкретное предложение, это плохо работает. А когда он идет в Яндекс и ищет себе новый телефон, то это совершенно по-другому работает. Нам еще предстоит работать в плане Big Data и всех наших моделей монетизации – это, конечно, relevance того момента, с которым мы приходим, когда мы коммуницируем с нашим клиентом.



Антон Устименко: Сергей, мы знаем у Теле2 очень прагматичный подход ко всем новым бизнес моделям, потому, что вы сейчас игрок, находящийся на рынке в самой атлетичной форме. Расскажите про фабрику MVNO, про использование Big Data в IoT, и вообще, что интересного ждет.

Сергей Эмдин: Добрый вечер. Действительно, если посмотреть на 2 года назад, компания была не в очень хорошем финансовом состоянии, и поэтому мы фокусировались на ограниченном количестве важных вещей.

Первое, что отличает нас от конкурентов – это business connectivity на том скелете, про который говорил Алексей. Потому что мы видели, что у нас скелет местами не очень хороший. Нужно его поправить, внимательно и четко следить, насколько качество связи соответствует тем ожиданиям, которые есть у клиентов.

Второе, было бы неправильно игнорировать все, что находится за границами традиционного телекома. Мы решили, что партнерство, партнерство и еще раз партнерство. Не надо ничего покупать, можно прекрасно выбирать лучшее, то, что есть в каждой отрасли, на сегодняшний момент, при этом понимая, что это очень подвижные сферы. Тот, кто был лидером три-четыре года назад, сегодня, возможно, уже вообще не существует. Поэтому партнерство, с одной стороны, взаимовыгодное, а с другой стороны, позволяет очень гибко заходить в ситуацию и выходить из нее. Партнерства могут быть в самых разнообразных сферах. Это и финансы, и совместные проекты в транспорте, и лайфстайл, начиная от кинотеатров и заканчивая музеями и фестивалями.

Про Big Data хотелось бы сказать, что, несмотря на наш фокус, это третий пилот нашей стратегии. Без Big Data ты делаешь все гораздо хуже. Поэтому, если ты говоришь про такой execution excellence, ты не имеешь права не использовать Big Data, потому что у тебя под ногами лежит огромное количество информации, которое позволит довольно просто, после определенного переходного подготовительного этапа зарабатывать больше денег. Прежде всего, мы используем Big Data для улучшения бизнеса компании. Это и более правильный таргетинг, это и обратная связь, предиктивные модели. Анализ без каких-либо опросов состояния клиентской базы: кто доволен, кто недоволен. Это действительно такая революция, когда ты можешь, не проводя никаких опросов, просто по поведению человека определить, насколько он доволен твоей связью и не планирует ли он от тебя уйти. И эти модели строятся, они реально работают и довольно точны.

Следующая тема это MVNO. Здесь мы тоже подошли прагматично. Мы сказали, у нас есть большая сеть, она закрыта, и почему бы не привлечь в эту сеть, не открыть эту технологическую платформу для других брэндов, для других бизнесов. Несомненно, есть много компаний, которые так или иначе, заинтересованы стать мобильными операторами, хотят в этой игре участвовать с разной степенью вовлеченности. Но это философский подход. Ты либо имеешь свою технологическую платформу и хочешь делать все сам, либо открываешь ее в партнерстве с другими компаниями и зарабатываешь на привлекательности их брэндов, на привлекательности их продуктов. Эта стратегия, вот позволила нам последние годы расти по выручке двухзначными темпами и существенно улучшить рентабельность компании.

Антон Устименко: Спасибо. Михаил, расскажи нам, что мы видим, исходя из той дискуссии, которая у нас была, насколько это вписывается в глобальные тренды телекома.



Михаил Романов: Да, я попытаюсь сейчас подытожить, что мы обсудили, наложив на некоторые мировые тренды. Есть два вывода. Первый – это отсутствие silver bullet. Мне очень понравилось, что Алексей Корня сказал, что главное дело в execution. Много небольших инициатив и правильный execution. Своего рода operation excellence. Потому, silver bullet нет и четкости в определении, что все двигаются туда, там денежное место. Операторы находятся в сложной ситуации. Они должны с одной стороны бороться с ростом конкуренции. А конкуренция со стороны техкомпаний, банков, MVNO, IoT-сети в условиях стагнирования выручки, растущих инвестиций в сеть, потенциальных и совершенно точно – регуляторной неопределенности. Многие анонсируют, что теперь стали технологическими компаниями, которые еще также занимаются услугами связи. Телеком в этом не одиноки, потому что все это анонсируют: и автопроизводители, и производители бытовой техники, и банки – все стали технологическими компаниями. Тем не менее диверсифицироваться далеко от своего core пока не получается ни у кого. Операторы связи инвестируют во все многообразие компаний из потенциальной экосистемы экономики данных. От VI до генной инженерии, но модели монетизации пока не всегда понятны. Отлично, что монетизация данных – это тренд. Но он пока не такой тренд, который может как-либо конкурировать с основной деятельностью. С точки зрения инвестирования, как покупки, мы видим, что мультипликаторы огромные. Антон начал с этого свою презентацию. Средний европейский оператор-мультипликатор EB7DA – это 6. У Netflix он 14. И во многом, потому, что Netflix единичная бизнес модель, и они сейчас сильно вкладывают в контент. У Amazon он 41, но Amazon поддерживает большое количество очень диверсифицированных моделей. Более того, они вкладывают в 3 раза меньше в контент и в основном на сублицензирование. Не на производство оригинального контента, что все-таки категорически другая история. У Фейсбука понятно, он стремится к 70.

Очень часто мы видим, что покупка происходит не для того, чтобы создать синергию, и она очень редко влияет на конечный результат. Часто это просто сигнал для аналитиков, что мы просто больше, чем телеком, и вот посмотрите, мы покупаем новый бизнес. Только половина сделок, даже чуть меньше половины, по нашей статистике, реализуют планирование синергии. Слишком большая разница культур, тяжело интегрировать IT-платформы, уход лучших сотрудников – это все стандартные сложности. И очень сложно найти баланс между независимостью и интеграцией того актива, который покупаешь. Это одна из ключевых сложностей, почему не получается. Более того (это мировой тренд) 51% телекома считает, что специалист – это основной драйвер инноваций, но только 3% считают, что инвестиции в людей – это приоритетная задача. В то время как ИКТ компании зашкаливает за 90. Если у нас уходит правильный сотрудник, то мы с ним пытаемся договориться. Потому что правильный сотрудник это то, что генерит бизнес.

Еще одна интересная тема, это цифровизация. Сейчас она часто называется инновация и включает в себя много понятий, но зачастую, просто означает управление затратами. С использованием ИТ. И очень часто она равна эффективности. То есть, для операторов, в большинстве случаев это сводится к вопросу сокращения затрат. Очень часто даже затрат на персонал. Это не совсем цифровизация, но тем не менее этот лозунг звучит очень часто именно в этом смысле.



Попытка создать новые услуги. Мы знаем, телефоника активно вкладывает в то, что мы будем создавать. Это единичный случай, а проблема в том, что растет CAPEX. Он растет не только у нас, в со всем мире, с 2016 по 2020 год вырастает с 18% до 22% от выручки. И в условиях роста CAPEXа все ищут источник для инвестиций. Тут есть еще один тренд, исключительно мировой, это выделение инфраструктурной и сервисной компании. И мы его в некоторых случаях повторяем, но редко продаем первые. Да, в Индии, в Китае это повсеместный тренд. Telstra, к примеру, объявила частью своей стратегии spin-off Infra Pro. Они это называют knowledge – best word force. Они хотят сделать своего рода даунсайзинг. Поэтому продажа физических активов, реструктуризация персонала, трансформация в технологическую компанию, не обремененную сетевыми активами, присутствуют в мировых трендах. Но в этом случае операторы оказываются между двух огней, потому что, отдав ключевые сетевые ресурсы, они выходят на конкурентный сервисный рынок. А этот рынок категорически другой и выделение, и продажа инфраструктуры, которая может создать новых сильных конкурентов, в том числе, для операторов. Cool infrasructure company. Последние 20 лет в России и не только, операторы лоббировали законодательство для защиты инвестиций в сеть. Потенциально это может просто помочь компаниям уже сейчас пользоваться плодами этого лоббирования. Регуляторика вносит существенную неопределенность. Об этом сказал Василь. Определенно, операторы, это субъекты многочисленного регулирования. Но в области инфраструктуры данных, что очень важно, и безопасности. Негативное влияние может оказать НДД к данным, сетевая нейтральность, ценовое регулирование, в частности, но сейчас mobile termination rate.

Я присоединюсь по поводу 5G. 5G – это шутка этого года. Непонятно как будут подходить к распределению частотного ресурса, как он будет происходить в России. Будет ли это конкурс, когда он будет, на каких условиях, время покажет. Сейчас это рождает неопределенность, и те мировые примеры, итальянские, ближневосточные, которые мы видим, должны для нас звучать исключительно комично. С точки зрения потенциала, мы видим 2 больших тренда. Первый, – это кибербезопасность. И тут много альянсов. Есть большое количество хороших примеров. AT&T, Sintel, Telstra, Verizon – они все вступают в альянсы с киберкомпаниями. Это повсеместный тренд, по крайней мере, на западном рынке, Второй – дистанционная идентификация. Сейчас растет спрос на идентификацию не только абонента, но и устройств. Например, в транспорте, IoT, умном доме, потому что вопрос безопасности очень важен.

И, мне кажется, главная тема, которая звучала и у коллег и звучит везде сейчас, что не факт, что приобретение, это хорошо. Многие приобретения оказываются не вполне очевидными. Или, по крайней мере, выгода от них. Очень важна экосистема, которую мы строим и больше звучит не покупка, а партнерство. Самые успешные кейсы – кейсы партнерства. Вопрос, как найти правильную нишу для партнера, как монетизировать через партнерство – вот этот бизнес кейс. Это, наверное, будет главным челендж. Антон.

Антон Устименко: Да, спасибо. И раз речь зашла про партнерство, вопрос Александру Киселевичу: как онлайн-видео платформа может быть таким enabler`ом для операторов, как раз в их стремлении к партнерству, например, в контенте?

Александр Киселевич: Добрый вечер, спасибо за вопрос. Я вообще очень был рад услышать практически всех телеком-операторов, активное обсуждение темы контента и медийного направления, потому что это наш основной бизнес. Именно мы были одними из пионеров,



когда запускались ivi, MEGOGO и другие. Мы тоже начали инвестировать в это направление. Я-то думал, что я буду сидеть и слушать про 5G, в принципе, о нем много поговорили. Я просто послушал несколько вендеров до этого. И сейчас было интересно услышать, что думают телеком-операторы на эту тему.

Мы компания достаточно небольшая и очень сфокусированная на технологиях, и наша основная задача – максимизация везде, где можно. Эффект интеллектуальной собственности, мощь именно наших разработческих талантов. Мы направлены на партнерство. В первую очередь это линейное телевидение, доступный entertainment. Мы очень верим в то, что subscription модель работает в контенте, и основная история, которая позволяет работать на больших масштабах, это, очевидно, – масштаб. Для того чтобы окупался дорогостоящий контент. Все говорили, сколько Netflix тратит, сколько вообще тратится в контент. Насколько это рискованный бизнес с точки зрения инвестиций и отдачи. Но на больших масштабах это видно, и очевидно, что это работает и в нашей стране. Сложность как раз в том, что очень мало компаний позволяют агрегировать на своей абонентской базе платформы в достаточном масштабе. Поэтому партнерство как раз и работает, мы работаем в партнерстве с телекомами, запуская платформу. Мы также работаем в партнерстве с кинотеатрами, запускаем их на своей платформе. Это сквозное партнерство. Мы интегрируем игроков, которые агрегировали какие-то истории. Например, ivi агрегирован в нашей платформе, MEGOGO агрегирован в нашей платформе. При этом наша задача удержать абонента перед экраном. Мы растем где-то 2 раза, 200% в год. Да, это низкий старт, но тем не менее, вы видите по отчетностям у OTT-операторов, что они тоже растут со скоростью 50% в год. Очевидно этот рынок есть, и он растет достаточно динамично. Рост будет продолжаться в ближайшие 5 лет, с приблизительно такой же скоростью и оседлать его можно только через партнерство, потому что контент – дело дорогое.

Технологии, Big Data для нас не столько бизнес-направления, сколько ежедневная рутина. Мы обрабатываем огромное количество данных. На нашей платформе сейчас больше миллиона платящих абонентов по всем нашим партнерствам. Это огромный массив данных. И мы его используем, в силу того, что у нас нет огромных ресурсов и возможностей получать обратную связь от абонента, в онлайн-ом классическом режиме. Поэтому мы используем Big Data по максимуму. И с точки зрения удешевления acquisition клиента, нам важно зайти максимально дешево в девайс или в дом к абоненту. Соответственно, у нас огромная доля проникновения Smart-TV, порядка 60%, за счет бесплатного входа. У человека уже есть девайс, большой экран. Мы использовали Big Data для того, чтобы научить абонента максимально просто пользоваться Smart-TV, потому что люди покупают телевизоры, но многие не пользуются Smart-TV в принципе. А тех, кто пользуются, надо научить использовать наше приложение.

Мы использовали большие данные для того, чтобы удешевить вход в абонента. Человек проводит перед телевизором, по нашей статистике до 4-х часов. На мобильных устройствах это, конечно, меньше, но тоже порядка полутора часов. Вы можете представить, что такое рынок поисковика, классический рынок присутствия перед экраном, даже в соцсетях, по сравнению с полутора часами перед нашим сервисом. Это огромное количество времени, в которое мы владеем вниманием абонента. И наша задача его сохранять, удлинять это время, путем предоставления, может быть, более дорогого или сложного контента, в частности через партнерство с кинотеатрами. Поэтому мы, компания, заточенная на тонкие настройки во всем,



поскольку мы ограничены в ресурсах, поэтому наш основной ресурс – это люди и интеллектуальная собственность. Мы везде используем массивы данных для максимальной подкрутки сервиса. По тому контенту, которым человек пользуется можно выстроить, значительно более точный портрет, чем это может сделать Гугл или Яндекс, на основе своих метрик. Мы попробовали сделать портрет пользователя, исходя из его телесмотрения, и поняли, что обладаем даже некой уникальной информацией. Второй момент бизнеса это продажа этой информации. Но мы выстраиваем профиль пользователя значительно более точно, чем многие интернет-компании. И будем продолжать этим пользоваться.

Антон Устименко: Спасибо. Георгий, операторы идут в финтех. Идут ли цифровые банки к операторам, будет ли какая-то битва на этом поле, или все закончится партнерством? Расскажите про построение экосистем, зачем Тинькову MVNO? И как строить цифровые банковские продукты. Может быть, парочка уроков для Телекома?

Георгий Чесаков: Я не буду настолько самонадеян, чтобы давать уроки компаниям, которые на 3 порядка или на порядок больше нас по количеству клиентов. Я скажу пару слов, о стратегии. Наша стратегия отличается от больших операторов, тем что не закончится партнерством, а с него началась. Мы в партнерстве с Теле2 делаем оператора. Стратегия у банка очень проста. Мы ищем возможности, делаем небольшие ставки, в которых небольшой downside, потенциально большой upside. И сделав ставку мы работаем, чтобы она сыграла. В отличие от казино, где ты просто ждешь, мы подкручиваем шарик. И таких ставок было много за нашу историю: какие-то не сыграли, какие-то наоборот. Например, наша дебетовая карта, мы же начинались как кредитная карточная компания. И Телеком для нас это тоже такая ставка. С одной стороны, говоря о стратегии, это option, которую мы пытаемся реализовать, а с другой стороны, как руководитель компании, я не думаю о том, что это option, я просто пытаюсь сделать так, чтобы это заработало.

В чем смысл для нас этой ставки? Мы поняли, что сейчас идет борьба экосистем. Во всяком случае, так мы смотрим на рынок. И смысл экосистемы – это высокая интеграция услуг, что теперь можно сделать благодаря технологиям. Когда клиент является участником, экосистемы, ему проще пользоваться целым спектром услуг. Все это взаимообогащается, и в итоге он получает больше ценностей. Если говорить о банке, например, то, что у нас есть brokerage и текущие счета, можно купить акции с мобильного телефона прямо с дебетовой карты, не нужно заниматься 10 операциями завода денег. Это возможно благодаря высокой интеграции. К сожалению, наш опыт говорит о том, что с аутсорсингом высокую интеграцию сделать очень сложно. Приходится делить инсорсинг и пытаться сделать новый опыт для клиентов. Телеком кажется одной из таких ниш, наличие которых в нашем периметре позволит обогатить опыт клиента, позволит нам сделать высоко интегрированные вещи. Мы пытаемся над этим работать, у нас, единый счет в банке мобильного оператора, остаток виден в мобильном приложении банка. И мы экспериментируем в этом направлении. Не факт, что это супервыигрышная история. Мы делаем много для того, чтобы понять, что работает, что нет. Мы не боимся ставить эксперименты, ошибаться и двигаться дальше.

Но главная гипотеза в том, что добавив телеком в нашу историю, мы создадим новый опыт для наших клиентов, которые в целом станут более лояльны и будут дольше оставаться с нами. Плюс это канал приобретения новых клиентов, которые приходят через телеком. Так у нас



происходит со всеми продуктами, есть кросс-продажи внутри между разными продуктами, и каждый новый продукт добавляет новый поток клиентов, которые потом приобретают новые услуги. Таким образом, мы становимся больше и стабильнее. Это увеличивает шансы на то, что мы останемся на рынке через несколько лет, когда будут биться Сбербанк, Яндекс. И в процессе улучшает жизнь клиентов. Потому что мы считаем, что у нас достаточно неплохой опыт в превращении скучных, иногда не очень удобных и некрасивых историй достаточно удобные, веселые fun-истории. Например, оплата счетов, если раньше надо было стоять в 9 утра в отделении банка с какой-то бумажкой, где был написан 20-тизначный счет, то теперь это можно сделать в один клик в приложении, можно вообще не делать – оно само за тебя заплатит. И это совершенно другое ощущение, жизнь становится проще, и вдруг финансы становятся не чем-то ужасным и пугающим, а неким фаном. И нам кажется, что для наших конкретных клиентов, мы можем что-то сделать подобное в связи. У нас нет задачи покорить рынок, иметь десятки миллионов клиентов, потому что мы понимаем, что такой ниши, для того что мы предлагаем, просто нет. Но в рамках той ниши и тех людей, которые готовы к нам прийти и приходят на банковские услуги, мы пытаемся добавить ценности и в области связи. Экосистема для нас это – способ остаться на этом рынке через пять, десять лет. Может быть, через пять лет выяснится, что экосистема – это была такая же мода как 5G. Я не знаю. Но телеком для нас – это такая ставка, если она сыграет, это будет очень круто, если не сыграет – конечно, это очень грустно. Но я в это не верю, потому что вижу, что происходит с нашими клиентами. Мне кажется, это правильная история.

Антон Устименко: Спасибо, здорово. Алексей, ты, как инвестор, расскажи, где ты видишь слабые точки у телекома. Здесь очень много разговора про партнерство, я понимаю, что это не то, что ты хотел бы слышать от телекома.

Алексей Соловьев: Грустнел с каждой секундой. Каждое новое слово «партнерство», а не покупки, это для меня как удар. Поделюсь своим видением, что я здесь делаю, за этим столом. Itech Capital – это управляющая компания, которая руководит пятью фондами прямых и венчурных инвестиций, которые инвестируют в интернет и IT-компании. Половина нашего портфеля – это абсолютные чемпионы в своих нишах, например, Aviasales, Ticketland до недавнего времени была нашей портфельной компанией, она была приобретена МТСом в прошлом году, MFMSolutions, TradingView и многие другие имена – это все наш портфель. И перед нами, как инвесторами, стоит архисложная задача понять, что им нужно делать завтра. А мне нужно понять, что все спикеры и коллеги, которые находятся за этим столом, будут делать через пять лет. Потому что то, во что я инвестирую сегодня, это то, что вы будете покупать через пять лет. Или партнерство. Вот именно, для нас это такой челендж. И для того, чтобы с этим челенджем поработать мы решили провести анализ. Воодушевленные примером компании МТС, которая в прошлом году купила пять или семь компаний.

Алексей Корня: Пять.

Алексей Соловьев: И мы провели анализ, взяли топ-10 крупнейших телекоммуникационных компаний мира. Зашли сайт Crunchbase, взяли оттуда все сделки с участием этих компаний, убрали все те сделки, которые направлены на расширение присутствия этих телеком-компаний в телеком-рынке и оставили только, которые были посвящены тому, что бы выйти за пределы телекома. И с удивлением обнаружили, что сделок нет. То есть они есть, из серии 1,5 сделки на



одного оператора за 2 года, в среднем. И я даже не поверил своим глазам, когда получил эти данные. Как так может быть, что МТС купил пять компаний за прошлый год, а Orange купил 2 за 2 года. И даже поругался на своих сотрудников, попросил их все переделать, они еще раз переделали, сказали, нет сделок. Тогда пришлось поверить. И сейчас я слышу, что для телеком-компаний MNA – как инструмент развития за пределами телекоммуникационной отрасли стоит на очень низком месте в рейтинге другого инструментария.

Алексей Корня: Мы смотрели, то, что у нас были отдельные исследования, кто что из телекомов делает MNA и в другой индустрии.

Алексей Соловьев: Не MNA, Вы проводили исследование, как другие телекомы работают на рынке.

Алексей Корня: Нет, именно MNA, кто делал какие MNA в другие сегменты, за пределы телекомов. Очень много, вот прямо смотришь: Telstra – медицина...

Алексей Соловьев: Это вы перечисляете сделки корпоративных венчурных фондов.

Алексей Корня: Нет, это основной бизнес, который инвестирует. Основной бизнес с точки зрения экспансии. Очень много, могу поделиться информацией, начиная от Orange, который покупает банки и в медицине, в образовании, в хоум секьюрити.

Алексей Соловьев: Да, на самом деле есть особенность, связанная с тем, что любая телеком-компания присутствует на рынке в огромном количестве ипостасей, и часто бывает тяжело провести границу. Я хотел бы добавить к моему небольшому рассказу, это что же происходит в России. Мы же все-таки являемся российскими компаниями. Я, как частое лицо, являюсь автором двух исследований. Одно из них исследует рынок технологического предпринимательства, а другое – исследует рынок венчурных инвестиций. Я вот здесь специально сделал два скриншота. В прошлом году примерно 15 000 технологических предпринимателей в нашей стране. Мы ежегодно проводим исследование, которое называется стартап-барометр, рейтинг популярности сегментов. На первом месте финтех, на втором – маркетплейсы, на третьем - SaaS для малого и среднего бизнеса, на четвертом – образование, и на пятом – различные сервисы. Я выделил образование, потому что за два года оно выстрелило и взлетело вверх. Сегодня было объявление о том, что Mail.Ru проинвестировала в Skillbox, в которую я лично тоже хотел проинвестировать. Это очень интересный сегмент рынка, и, мне кажется, что мы должны увидеть там телекомоператоров.

А с точки зрения инвестиционной привлекательности в России примерно 50 активно действующих венчурных фондов, которые инвестируют, и мы их тоже исследуем.

Рейтинг привлекательности ниш следующий. Первое – это AI ML, то есть Artificial Intelligence, Machine Learning, второе – финтех, третье – фудтех, все, что связано с едой, доставка и все остальные проявления. Опять маркетплейс и опять образование. Как вы видите в части образования, маркетплейсов есть пересечение и интересов инвесторов, и интересов технологических предпринимателей. Из этого можно сделать вывод, что как минимум, в образовании мы увидим телеком, в каком-то виде, не знаю. И, скорее всего, маркетплейсы, то, что вы проинвестировали, в Youdo, я обращаюсь к Алексею снова, это как раз один из примеров того, как телекомоператор может очутиться в таком доселе для себя неведомом сегменте рынка, как маркетплейсы. Поэтому будем предугадывать в надежде на то, что не только партнерствами, будет существовать этот рынок. Спасибо.



Антон Устименко: Мы можем взять парочку вопросов из зала? Давайте, у нас есть микрофон, только просьба, вопросы краткие, без саморекламы.

Реплика: Компания EasySolutions. На мобильном конгрессе есть целый павильон, на Плаза Испания, называется Four years from now, стартапы, которые выстрелят через 4 года. Представьте, мы собрались 4 года спустя, о чем мы будем говорить? То есть решены проблемы со спектром, решены проблемы с покрытием, решены все технические вопросы. Какие технологии будем обсуждать и на чем можно будет заработать? Спасибо.

Антон Устименко: Кто возьмется?

Алексей Соловьев: Хороший вопрос. Одна из прогрессивных моделей, которая сейчас обсуждается активно... Кстати, я забыл добавить очень важную вещь. Мне очень понравилась фраза Алексея про волны: одну волну пропустили, другую волну пропустили, третью. Вы еще не упомянули волну, связанную с мессенджерами, потому что тоже получается, что телеком-операторы ее упустили. Здесь пока все сидели полтора часа за столом, неоднократно каждый из нас взял телефон, что-то написал, некоторые даже написали друг другу, должен сказать, что мессенджеры – это просто чума. И мы все, и я то же, как венчурный инвестор, эту волну, к сожалению, пропустил. Вроде как два года назад была речь, что биткоин и блокчейн должны нас всех видоизменить, но вроде остыло.

Антон Устименко: Пора уже поговорить о том, какой будет девятый вал, который накроет нас.

Алексей Соловьев: Да, на самом деле эти волны появляются. То, что сейчас происходит с образованием. Проблема заключается в том, что когда ты видишь эту волну, ты не понимаешь, она все-таки достигнет каких-то огромных масштабов, или это очередной блокчейн. Из интересных моделей – управляющие или управляемые маркетплейсы. Здесь очень хороший пример Додо Пицца, если Додо пойдет в модель маркетплейса, то весь маркетплейс не будет работать без IT-системы Додо. И когда маркетплейс – это не просто нечто, соединяющее потребителя и поставщика, но и что-то, что обогащает взаимодействие потребителя и этого поставщика при помощи инновации или при помощи какой-то системы. Это модель сейчас набирает обороты и мало где представлена. И я допускаю, что, например, Youdo может легко модернизироваться и превратиться в нечто подобное. Туда же может пойти transportation весь – это соединение водителей и желающих приехать, доставка еды, которую очень любит Mail.Ru и прочие.

Антон Устименко: Спасибо.

Алексей Корня: Я сказал бы, что все, что мы видели в этой области, через пять лет выстрелит, вопрос лишь что. Мы знаем, что выстреливает один из ста. Но то, что в интернете вещей понятно, когда all connected, все connected, будет работать. Появится какая-то бизнес модель операторы точно получают свою справедливую стоимость пирога, связанную с connectivity. Кусок, который связан с платформами, платформенные решения – точно большая стоимость, которая будет создана. Вопрос, кто ее создаст. И так далее, все, что мы проходили, там и будет создаваться стоимость. Вопрос, где будут эти единороги, это уже более сложная история, но то, что будут какие-то решения, которые выстрелят, это мне кажется очевидным.

Геворк Вершимян: Спасибо, Леш, добавлю, IT точно и в этой территории у России сейчас точно такой inflection point e-commerce'a. Если посмотреть перечень стран, которые микс онлайн, офлайн торговли, мы там очень глубоко и далеко позади лидирующих Штатов. Я



думаю, что здесь будет точно очень большой предмет для разговора, об эффективности физической розницы против онлайн – это первое. И большой еще тренд я отыскал в своем мессенджере следующий диалог: «Здравствуйте, меня зовут Дана, компания Мегафон, вам удобно сейчас говорить? Если вдруг не успели вовремя пополнить счет, и минутами, и Интернетом вы все равно сможете пользоваться, баланс теперь пополняйте когда вам удобно, до 26-го числа следующего месяца, это для вас абсолютно бесплатно, вы уже давно на этом номере и компания вам доверяет. Такую привилегию вам сохраняем. Да? Я прослушала, прошу прощения.»

И так далее. Она в итоге продала. Знаете кто это говорил? Робот в контактном центре. Возможно, это женщина какая-то. Действительно, конверсия роботизированных продаж в контактном центре в телесейлс, сейчас по тестам замеряется, она сопоставима, чуть-чуть буквально уступает конверсия физическому лицу, которое сидит в контактном центре и продает. И это точно будет тренд, будет очень много чего роботизироваться. И такие алгоритмики предзаписанных отрезков слов женского голоса, который очень искусно склеиваются за счет междометий, союзов слов «и», закананий, дают возможность полной уверенности, что разговаривают с человеком. Реальность на самом деле такая. Когда они программируют слаженную речь, они делают бесшовность именно закананиями, междометиями, союзами. Это алгоритмика программирования. Роботизация, сильный тренд.

Антон Устименко: Еще один вопросик.

Реплика: Добрый вечер. Я хотела поприветствовать участников этого ужина, поблагодарить спикеров за прекрасные выступления. Мария Рожнова, представляю компанию Verizon Connect, эта компания представляет бренд Verizon в России. Наша компания, Verizon Connect, уже работает по тем решениям, о которых сегодня говорили и Tele2, Сергей Эмдин, и Александр Киселевич. Но вопрос у меня к Алексею Корня. Алексей, вы сегодня говорили про киберспорт. Можно ли поподробнее, есть ли у вас уже какой-то опыт, если вы уже финансировали какую-то команду, то окушилось ли это, куда дальше смотрите? Спасибо.

Алексей Корня: Смотрите, это публичная информация. Мы инвестировали в команду Gambit Esports – это МТСовская команда. Она сейчас занимает 8-е место в мире по Dota, чемпион СНГ по League of Legends. В общем, очень хороший перформанс спортивный. Но наша стратегия, конечно, за пределами просто игровой команды. Те, кто более или менее погружен в эту сферу знает МТСовскую команду и говорят: «Так, топим за МТС». Хотя команда называется Гамбит. Но идея, конечно, в том, что бы выстраивать такую вертикально интеграционную историю, которая существенно увеличивает лояльность клиента и привлекает клиента. У населения, в принципе, потребности очень ограничены. Еще раз повторяю: это еда, entertainment, и общение в плане как-то социализаций. Причем чем дальше мы уходим в глубину регионов, тем меньше социализации, тем больше интертеймента и еды, и напитков. Поэтому это очень мощный тренд, и мы увидим, что сейчас спорт привлекает сотни миллионов людей на стадионы, мы точно увидим в какой-то обозримой перспективе сотни миллионов клиентов, которые будут смотреть все эти спортивные мероприятия в Интернете, точно так же вовлекаться, болеть, смотреть и переживать. Смысл в том, что очень интересное направление, это часть интертеймента, которая, мы уверены, играет на лояльность, на вовлечение и на привлечение клиентов в нашу историю. И мы просто инвестициями в команду не ограничимся,



это нужно для того что бы делать какую-то большую историю, связанную с развитием в этом направлении.

Антон Устименко: Спасибо, ну, я думаю что, окей, Леша, давай.

Алексей Соловьев: Я просто хотел добавить про киберспорт, по поводу роста базы абонентской. Есть такой жанр игр, когда 100 человек выбрасывают на поляну, и они должны там друг друга убить. Когда один остался, то, значит, он победил. Баттлрояль называется, он сейчас самый такой буминг в мире. Вышла новая игра недавно, несколько месяцев назад, называется Апекс, она 25-тимиллионной аудитории достигла за неделю. То есть, это бизнес, в котором появилось 25 000 000 клиентов за неделю. И это просто фантастика, и то, что вы сделали такую небольшую ставочку туда, это, на мой взгляд, правильно.

Антон Устименко: А вот интересно, насколько легко удержать эти 25 000 000 на протяжении больше, чем неделя. Это к словам Геворка, насколько загадочная штука контент. Я думаю, что на этом огромное спасибо спикерам. Я думаю, что мы поняли, что лозунг хлеба и зрелищ в будущем превращается, соответственно, в доставку еды и киберспорт, по всей видимости. Мы понимаем, что операционная excellence будет очень важным драйвером роста телекомов, как bottom line так и top line. Соответственно, будет много партнерств. На том большое спасибо, и 16-го апреля в Москве будет следующая конференция Ведомостей, посвященная телекому, я надеюсь, что мы увидимся с вами там, и погода будет почти такой же хорошей как сегодня. Спасибо.