

Цифровая стратегия в действии

В 2019 году в МегаФоне продолжила действовать Стратегия на 2017–2020 годы «Развиваем цифровой мир». Мы продолжили фокусироваться на цифровых клиентах и увеличении их LTV¹ для продолжения устойчивого роста.

Миссия МегаФона

**Подключаем
возможности**

Мы участвуем в построении цифрового мира, возможности которого улучшат жизнь каждого клиента.

Видение МегаФона

**Выбор № 1
и лучший
партнер
для жизни**

Мы предлагаем лучшие продукты и услуги, чтобы стать выбором № 1 для наших клиентов.

Задача МегаФона

**Лидерство
на цифровом
рынке**

«Самый счастливый клиент»

Удовлетворенность потребителя обеспечивает его высокую лояльность. Для обеспечения счастья клиентов МегаФон постоянно повышает качество сервиса и изучает потребности абонентов, чтобы предложить им лучшие продукты по доступным ценам. Компания развивает свой портфель продуктов и услуг, как разрабатывая собственные продукты, так и сотрудничая с компаниями-партнерами из других отраслей. В 2019 году мы существенно усилили фокус на удовлетворенности клиентов и сделали ставку на прозрачность, а в начале 2020 года мы перезапустили мобильное приложение, в котором теперь собраны самые релевантные предложения для абонентов.

Благодаря нашим усилиям МегаФон остается самым быстрым оператором в России по скорости мобильного интернета (по данным Ookla), и в 2019 году мы достигли самой быстрой скорости загрузки видео.

Усилившийся фокус на потребностях клиентов способствует и устойчивому достижению бизнес-целей: например, позволяет МегаФону удерживать высокие темпы роста LTV на протяжении двух последних лет.

¹ Lifetime Value (LTV) – внутренний расчетный показатель, отражающий текущую стоимость будущего денежного потока от клиента на протяжении всей истории взаимоотношений с МегаФоном.

О Компании	14–35
Стратегический отчет	36–81
Устойчивое развитие	82–109
Корпоративное управление, ценные бумаги и риски	110–147
Финансовая отчетность и приложения	148–230

В 2019 году МегаФон окончательно завершил выкуп собственных акций на рынке и приобрел статус частной компании, что позволило полностью сфокусироваться на достижении наших стратегических целей.

Стратегическими приоритетами МегаФона остались:

- 1** «Самый счастливый клиент»
- 2** «Самая быстрая компания»
- 3** «Цифровизация государства и индустрий»

Успешная реализация Стратегии позволила МегаФону достичь роста ключевых финансовых показателей:

349,0

млрд руб.

общая выручка

+ 4,0%
год к году

310,8

млрд руб.

сервисная выручка

+ 1,2%
год к году

151,6

млрд руб.

OIBDA¹

+ 22,2%
год к году

13,9

млрд руб.

свободный денежный поток для акционеров

+ 9,0 млрд руб.
год к году

2 «Самая быстрая компания»


Мы стремимся стать самой быстрой и эффективной компанией на рынке, привлекательной как для клиентов, так и для партнеров по выстраиванию экосистемы цифровых продуктов, и для сотрудников. В соответствии с таким подходом в 2019 году был реализован ряд базовых сценариев Smart Carex: при планировании размещения базовых станций использовались показатели качества на основании геоданных абонентов.

Кроме того, в Компании была запущена фабрика микросервисов, которая позволяет нам выводить продукты для клиентов и интегрировать партнеров еще быстрее. Также была продолжена деятельность «технологической песочницы» – совместно со стартапами мы запустили много пилотных проектов, некоторые из них уже были масштабированы.

3 «Цифровизация государства и индустрий»

«Цифровизация государства и индустрий» помогает МегаФону находить новые источники роста и приносить добавленную стоимость другим участникам российского рынка. Примером 2019 года стало участие МегаФона в сотрудничестве по строительству арктического кабеля. Также в отчетном году мы представили цифровой двойник Кронштадта, который позволит развивать социальную и транспортную инфраструктуру города. Важным

событием стало завершение всероссийского конкурса «Цифровой прорыв» в сфере цифровой экономики, который вошел в Книгу рекордов Гиннеса как самый массовый хакатон в мире.

 Подробнее см. раздел «Управление персоналом» на стр. 86.

¹ Приведено с учетом влияния МСФО (IFRS) 16.

Ключевые элементы Стратегии

Цифровые клиенты

Продукты и услуги

Создание ценности без ценовой конкуренции. Новые тарифные линейки создаются на основе анализа потребностей клиента

Мы разрабатываем и запускаем продукты, которые наилучшим образом соответствуют потребностям наших цифровых клиентов. В 2019 году мы запустили конвергентный тариф «Объединяй», объединяющий услуги мобильной связи, домашнего интернета и телевидения.

Большие данные

360° видение клиентов. Большие данные позволяют нам понять, как лучше корректировать наши предложения

Мы изучаем индивидуальные потребности клиентов, используя технологии больших данных, машинное обучение, соjoint-анализ, и по результатам исследований предлагаем клиентам самые релевантные продукты и услуги.

Сеть продаж и обслуживания

Лучший доступ к цифровым высокодоходным клиентам с минимальными расходами

Мы стремимся получить доступ к цифровым высокодоходным клиентам при минимальных расходах, при этом ориентируясь на увеличение LTV клиента, а не на количество подключений. Для этого мы продвигаем услуги в собственных салонах и онлайн-каналах, концентрируемся на качестве продаж и развиваем новые ритейл-форматы, которые являются наиболее привлекательными для наших покупателей. Так, в 2019 году мы открыли первый «Салон будущего» формата Experience store, где покупатель может самостоятельно, без участия консультантов и продавцов, протестировать, выбрать и купить устройство.

ИКТ и IoT

Развитие ценных корпоративных сервисов для государственного сегмента и бизнеса

Фундамент нашего бизнеса – стабильные позиции и успешный рост в сегментах мобильной и фиксированной связи. Дальнейший рост обеспечивается благодаря запуску ценных комплексных предложений и реализации проектов в сфере информационно-коммуникационных технологий. Например, мы принимаем самое активное участие в цифровизации экономики России: непрерывно разрабатываем и запускаем новые интеграционные услуги в области IoT, которые могут быть использованы жителями, бизнесом и государством. Среди новейших разработок МегаФона – платформа экологического мониторинга, онлайн-платформа для автоматизации транспортной логистики, онлайн-мониторинг воды и другие.

О Компании	14–35
Стратегический отчет	36–81
Устойчивое развитие	82–109
Корпоративное управление, ценные бумаги и риски	110–147
Финансовая отчетность и приложения	148–230

Наши конкурентные преимущества

Цифровая экосистема

МегаФон продолжает усиливать компетенции для создания крупнейшей цифровой экосистемы в России в сотрудничестве с крупнейшими игроками рынка. В 2019 году совместно с РФПИ, Alibaba Group и Mail.ru Group мы завершили формирование крупнейшего совместного предприятия в области социальной коммерции в России и СНГ, нацеленное на интеграцию ключевых российских потребительских интернет- и e-commerce-платформ. Также в 2019 году мы подписали соглашение о создании 5G-лаборатории с СПбГУ. Лаборатория будет оборудована всем необходимым для обучения учеников компетенциям, связанным с 5G.

Мы взаимодействуем с внешними компаниями различного размера: для компаний на ранней стадии развития действует «технологическая песочница», решения зрелых компаний мы включаем в свою продуктовую линейку на коммерческих взаимовыгодных условиях или используем для ускорения внутренней цифровизации.

Последовательное повышение эффективности

В Компании действует системный процесс для управления полным жизненным циклом инициатив, от разработки до реализации. Мы стремимся не только к финансовой отдаче, но и к ускорению и упрощению внутренних процессов, повышению уровня удовлетворенности сотрудников и более эффективным трудозатратам. В отчетном году в МегаФоне действовал внутренний портал Digital Idea, где каждый сотрудник имел возможность увидеть информацию о проекте и инициативы на разной стадии реализации, а также предложить свою идею или стать участником agile-команд для реализации проектов.

Инфраструктура

Мы стремимся использовать технологическое преимущество для достижения лидерства в цифровых услугах для абонента и стать выбором № 1 среди цифровых клиентов по воспринимаемому качеству связи. Мы развиваем инфраструктуру в соответствии с передовыми мировыми трендами, а также используем лидерство по количеству базовых станций и четырехкратное преимущество в спектре в диапазоне 2 600 МГц¹.

¹ Сравнение приводится по диапазону 2 600 МГц FDD (или Band 7 по стандарту 3GPP).

Целевые ожидания и прогресс по целям 2018–2020 годов²

- Заявленные целевые ожидания 2018–2020 годов
- Результат 2019 года³

2–5%
1,2%
Сервисная выручка

3–6%
5,3%
OIBDA

≤ 2,0x
2,45x
Чистый долг / OIBDA

² Целевые показатели отражают средний темп роста и не учитывают возможных негативных последствий изменений законодательства и разовых операций.
³ Без учета эффекта применения МСФО (IFRS) 16.