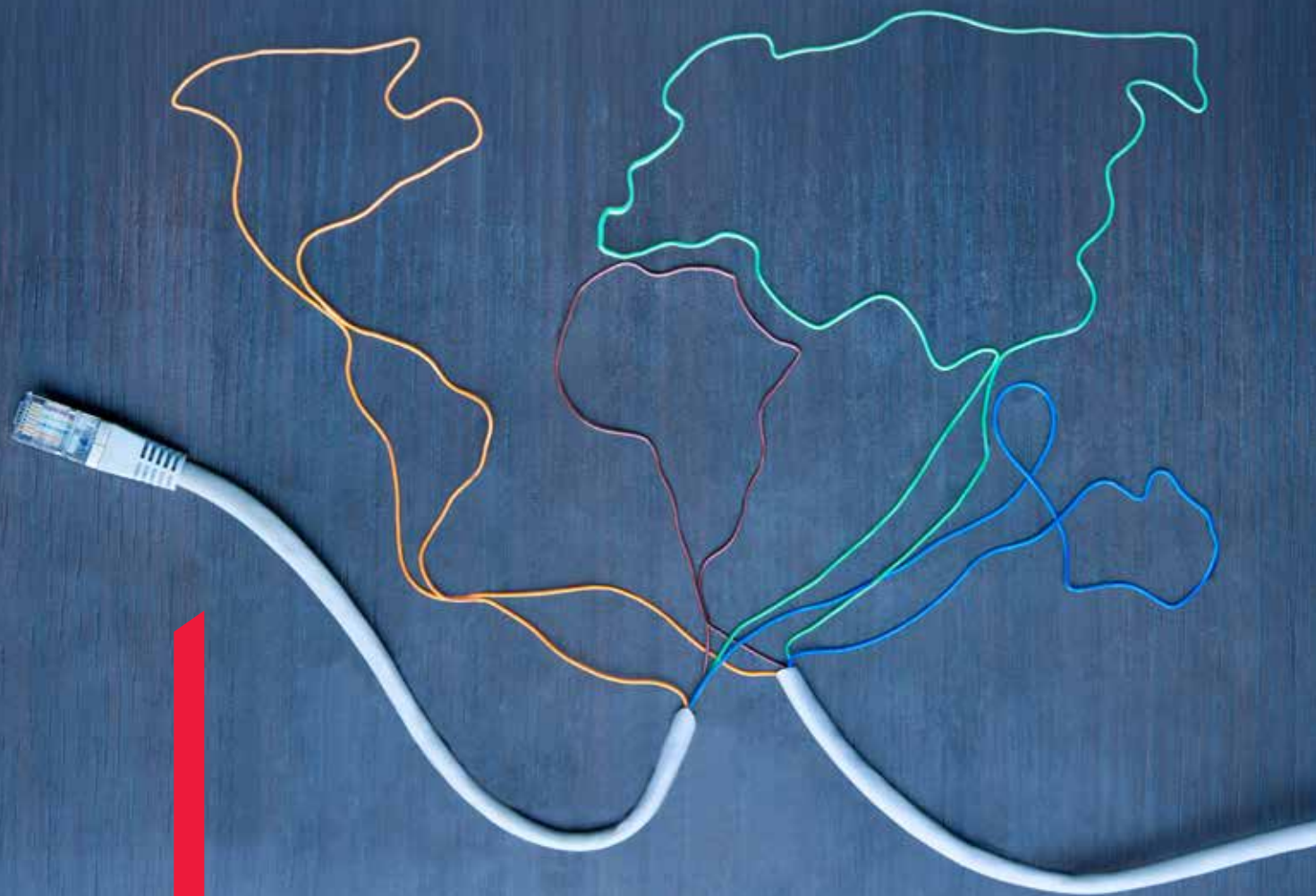


СЕКТОР ТЕЛЕКОММУНИКАЦИЙ — 2015

ФАКТОРЫ РИСКА

Отчет об исследовании



СОДЕРЖАНИЕ

КОНКУРЕНТНЫЕ И ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ РИСКИ: РАСШИРЯЯ ГРАНИЦЫ ОТРАСЛИ	2
ФИНАНСОВЫЕ РИСКИ: ЗАНИМАЯСЬ ПОДСЧЕТАМИ	3
РЕГУЛЯТИВНЫЕ РИСКИ: МЕНЯЯ ПРАВИЛА ИГРЫ	4
РИСКИ ИНФОРМАЦИОННОЙ И КИБЕРБЕЗОПАСНОСТИ: ВИТАЯ В ОБЛАКАХ	5
РИСКИ ДЛЯ ЦЕПОЧКИ ПОСТАВОК: УПРАВЛЯЯ ТРЕТЬИМИ ЛИЦАМИ	6
ПРЕВРАЩАЯ РИСК В ВОЗМОЖНОСТЬ: КАКИМ ВИДИТСЯ БУДУЩЕЕ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННЫХ КОМПАНИЙ?	7
ВМЕСТО ЗАКЛЮЧЕНИЯ: КЛЮЧЕВЫЕ ВОПРОСЫ	8

КОНКУРЕНТНЫЕ И ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ РИСКИ

Расширяя границы отрасли

58% телекоммуникационных компаний рассматривают возрастающую конкуренцию в отрасли как потенциальный риск. EE, британский оператор сотовой связи и интернет-провайдер, в своем недавно опубликованном ежегодном отчете признает, что рынок мобильной связи очень конкурентен: «Операторы и провайдеры, работающие на рынке, стремятся укрепить свое положение, из-за чего возрастает напряжение». С помощью «непрерывного отслеживания потребностей потребителей и деятельности конкурентов для создания инновационных предложений и кампаний по удержанию потребителей» компания EE вынуждена принимать меры¹.

В чем же причина роста конкуренции на рынке телекоммуникаций? Она кроется в двух взаимосвязанных факторах — консолидации игроков и разрыве цепочки создания ценности. В 2014 году в секторе телекоммуникаций имело место большое количество слияний и поглощений, этот тренд прослеживается и в 2015 году. Сделки, подобные слиянию Comcast и Time Warner Cable (стоимостью 45,2 млрд долл. США), — отличный пример изменений границ в устоявшемся телекоммуникационном секторе. В этой сделке, как и в планируемом слиянии EE и BT, два гиганта индустрии объединились в попытке повысить конкурентные преимущества на рынке, где процесс консолидации набирает обороты².

«Стоит ожидать дальнейшего роста числа слияний и поглощений на рынке телекоммуникаций», — комментирует Кристиан Гётц, партнер франкфуртского офиса BDO. — До сих пор процесс консолидации ограничивался местным рынком, но наряду с этим велось много дискуссий и о международных слияниях более крупного масштаба».

В своих годовых отчетах многие компании отмечают очевидные риски, связанные с консолидацией рынка: объединившиеся игроки выигрывают благодаря более сильному бренду, более устойчивому финансовому положению и расширенному ассортименту предложений. Как результат, давно работающие на рынке компании сталкиваются с риском потери прибыли: в условиях падения потребительских цен сложнее привлекать и удерживать клиентов. Наиболее привлекательной стратегией для компаний, таким образом, считается неорганический рост.

Вместе с тем сектор телекоммуникаций изменяется из-за разрыва цепочки ценности за счет внедрения новых технологий. Так, в годовом отчете Iliad, французского оператора сотовой связи, отмечается, что телекоммуникационный сектор «характеризуется стремительными изменениями в области технологий и видов услуг, предлагаемых абонентам»³.

Научно-технический прогресс открывает доступ на рынок более гибким, изобретательным конкурентам. Нагляднее всего тенденцию к смене старых игроков инноваторами демонстрирует недавнее вытеснение компанией Apple компании AT&T со своих позиций в индексе Доу-Джонса⁴.

Серьезным риском игроки сектора телекоммуникаций часто называют развитие беспроводных технологий. Телекоммуникационная компания Century Link отмечает, что каждый оператор традиционной проводной связи сталкивается с наличием как минимум одного конкурента из числа провайдеров, предлагающих услуги беспроводной связи⁵.

Еще одна угроза — растущая популярность IP-телефонии наряду с неголовым общением посредством социальных сетей, текстовых сообщений и электронной почты. Быстрое развитие технологий зачастую сокращает жизненный цикл нового продукта, что влечет за собой его немедленное удешевление сразу после выхода на рынок.

«Эпоха умных взаимодействующих между собой устройств, так называемого “интернета вещей”, привносит колоссальные изменения в сферу телекоммуникаций, — констатирует Том Маннион, директор по консалтингу офиса BDO в Атланте. — Это кардинально меняет потребности и ожидания покупателя, а инноваторам предоставляет конкурентное преимущество за счет непрерывного создания новых технологических возможностей».

Поскольку телекоммуникации, медиа и технологии переплетаются все теснее, телекоммуникационные компании должны продуктивнее сотрудничать со всеми партнерами по цепочке создания ценности и искать пути совершенствования своих операционных моделей, которые позволят создавать ценный продукт и безошибочно отвечать на спрос потребителей. Компании, готовые решать эти задачи, активно вкладывают средства в технологические стартапы или формируют собственные отделы по инновационным разработкам для воплощения передовых идей и технологий. Так, Deutsche Telekom выделит на эти цели 500 млн евро в течение следующих 5 лет через свой инвестиционный венчурный фонд⁶.



Операторы и провайдеры, работающие на рынке, стремятся укрепить свое положение, из-за чего напряжение возрастает

EE

¹ EE. Обязательная отчетность. 2014.

² Financial Times. Сделка с Time Warner Cable расширяет географический охват Comcast. 2014.

³ Iliad. Годовой финансовый отчет. 2013.

⁴ BBC News. Apple вступает в борьбу и вытесняет AT&T с позиции в индексе Доу-Джонса. Март, 2015.

⁵ CenturyLink Inc. Ежегодный обзор. 2013.

⁶ Deutsche Telekom. Deutsche Telekom учреждает один из крупнейших фондов в Европе. 2014.

ФИНАНСОВЫЕ РИСКИ

Занимаясь подсчетами

Большинство телекоммуникационных компаний поставили финансовый риск на первые места в списке угроз. 74% респондентов считают риском ликвидность и денежный поток, 76% — доступность кредита, а 81% и 82% — колебания процентных ставок и курсов валют, соответственно. И хотя такие риски характерны не только для сектора телекоммуникаций, основные игроки этого рынка, будучи крупными международными операторами, в большей степени опасаются финансового риска.

Китайский телекоммуникационный оператор Huawei отмечает риск колебания процентных ставок, которые влияют на долгосрочные обязательства и дебиторскую задолженность, а также на угрозы вследствие колебаний валюты, от которых зависит цена международного займа, закупок и продаж⁷. Этим высказываниям вторят телекоммуникационные компании всех крупных рынков. Так, KPN, голландский оператор городской и мобильной связи, в своем годовом отчете привлекает внимание к «использованию производных финансовых инструментов с целью управлять процентными ставками, а также снижению степени влияния валютных рисков»⁸. Подобные способы минимизации финансовых рисков применяют и другие компании.

Существенный риск представляют собой и изменения в финансовой отчетности, введенные новым стандартом — МСФО (IFRS) 15. Он определяет, когда и в каком объеме признается выручка по договору с клиентом, а также непосредственно касается типичного для телекоммуникационного сектора явления — многокомпонентных сделок (например, продажа мобильного телефона по сниженной цене в дополнение к долгосрочному контракту на предоставление услуг мобильной связи).

«Компании среднего и малого бизнеса пока не готовы обеспечить соответствие требованиям МСФО (IFRS) 15, — констатирует Кристиан Гётц, партнер BDO. — Зачастую это связано с тем, что для представления необходимой информации компаниям требуются крупные инвестиции в свои ИТ-системы, а также с влиянием на продажи и на управление, не говоря уже об ИТ и бухгалтерии».



Отсутствие доступа к кредитным ресурсам — существенный риск для телекоммуникационных компаний



ГАНС ДЕ РООЙ

Партнер, BDO Нидерланды



⁷ Huawei. Годовой отчет. 2013.

⁸ KPN. Интегрированный ежегодный отчет. 2013.

РЕГУЛЯТИВНЫЕ РИСКИ

Меняя правила игры

55% опрошенных компаний расценивают новые непопулярные требования как риск. Телекоммуникационный сектор повсеместно признается отраслью с жестким регулированием, однако компании сектора выделяют три общих регулятивных риска.

1 Различия требований действующих законодательств в различных странах, затрудняющие воплощение как операционных возможностей, так и стратегии последовательного роста на рынках.

2 Регуляторы зачастую контролируют механизмы, необходимые для функционирования телекоммуникационных компаний, и лишают их определенных коммерческих преимуществ, получение которых было сопряжено с большими затратами.

3 Создается ощущение, что последние решения регуляторов приняты в пользу небольших игроков, выходящих на рынок.



Нам кажется, что некоторые новые требования приняты в пользу мелких компаний, пробивающихся на рынок. Здесь нужен баланс

АРШАД ГАДИ

Партнер, BDO Бахрейн



Телекоммуникационная компания Telenor, штаб-квартира которой находится в Норвегии, отмечает, что в некоторых странах ее присутствия «правительство в качестве средства пополнения бюджета ввело отраслевые налоги и взносы» и что государственное вмешательство «может отрицательно сказаться на бизнесе группы». Эта точка зрения тревожит многих.

Жесткое регулирование и возросшая степень вмешательства государства в рыночные отношения влекут за собой большую неопределенность для телекоммуникационных компаний. Это осложняет принятие стратегических решений и, как следствие, приводит к отсрочке в принятии инвестиционных решений. Компании обеспокоены тем, что регуляторы своим вмешательством создают непредсказуемую бизнес-среду, а это порождает угрозу для дальнейшего роста.

Показательной в этом отношении областью, по нашим данным, стало регулирование лицензий на использование частот и осуществление деятельности. Доступ к использованию частот крайне необходим для существования глобальных телекоммуникационных компаний. «В условиях роста спроса на использование частот, особенно в США, регуляторы решают вопрос о предоставлении всем компаниям равных возможностей на получение прав по предоставлению данных услуг, — комментирует партнер BDO Том Маннион. — Нам известны случаи, когда

расценки за использование частот могут значительно превышать рыночную стоимость компании, а так построить открытый и конкурентный рынок невозможно».

В ответ на изменения в законодательстве компании выделяют дополнительные ресурсы на отслеживание таких изменений. Так, в ежегодном отчете британская телекоммуникационная компания BT отмечает свою «команду специалистов в области регулирования (включая бухгалтеров и экономиста), которая совместно с юрисконсультом и внешними консультантами постоянно отслеживает и оценивает изменения законодательства». Помимо прочего, команда играет роль в «установлении диалога с регуляторами и другими ключевыми участниками с целью удостовериться, что позиции компании понятны всем»⁹. Для BT, как и для многих других компаний, инициатива в управлении регулятивным риском является предпочтительным подходом.

⁹ BT Group plc. Ежегодный отчет и форма F-20 за 2014 год.



РИСКИ ИНФОРМАЦИОННОЙ И КИБЕРБЕЗОПАСНОСТИ

Витая в облаках

Половина опрошенных телекоммуникационных компаний (48%) считают риском сохранение конфиденциальности данных. Еще 37% считают таковым проблемы кибертерроризма и взлома данных. По мере увеличения объема накопленных данных растет и риск их потери. Большие объемы данных требуют привлечения аутсорсинга и облачных вычислений, но и эти услуги не лишены риска.

Французский оператор мобильной связи Alcatel-Lucent в своем годовом отчете делит риски при работе с данными на четыре категории:

- 1) риски для собственного IP;
- 2) риски для иной ценной информации;
- 3) риски для принадлежащих третьим лицам IP, находящихся в распоряжении компании;
- 4) риски для иной ценной информации третьих лиц, находящейся в распоряжении компании.

В случае потери, повреждения или создания угрозы этим данным удар по бизнесу будет ощутимым, он повлечет за собой нарушения в работе и репутационный ущерб¹⁰.

AT&T в своем отчете также отмечает, что влияние такого взлома данных носит масштабный характер и может повлечь за собой «значительные расходы, потенциальную юридическую ответственность, потерю существующих клиентов и проблемы с привлечением новых»¹¹.

Риск человеческой или технологической ошибки при работе с данными так же высок, как и угроза киберпреступлений и кибертерроризма, которые со временем все лучше финансируются, происходят чаще и становятся все более изощренными. Некоторые компании, включая Alcatel-Lucent, утверждают, что кибератаки участились настолько, что избежать их уже невозможно. Тем не менее, существуют меры, направленные на снижение таких рисков. Многие игроки телекоммуникационного рынка в годовых отчетах указывают на использование мощных средств защиты своих активов, кодирование данных, контроль прав доступа, анализ состояния систем безопасности в режиме реального времени, а также непрерывное отслеживание несанкционированных проникновений, модификаций и аномалий.



Потеря данных влечет за собой существенные расходы, судебную ответственность, потерю клиентов и проблемы с привлечением новых

AT&T



Клиенты все больше беспокоятся о безопасности данных

ФРЕДЕРИК ЛЕЖЕР
Партнер, BDO Франция

¹⁰ Alcatel Lucent. Годовой отчет и форма 20-F за 2013 год.

¹¹ AT&T Inc. Годовой отчет. 2013.



РИСКИ ДЛЯ ЦЕПОЧКИ ПОСТАВОК

Управляя третьими лицами



Для телекоммуникационного рынка характерны относительно короткие цепочки, связанные с ограниченным объемом поставок, необходимых для предоставления товаров и услуг. Эта сверхзависимость от небольшого числа поставщиков упоминается среди рисков в 47% изученных нами годовых отчетов.

Еще 42% респондентов утверждают, что угрозу для их операционных возможностей представляют ошибки поставщиков. Так, скандинавский оператор TeliaSonera отмечает, что «полагается на услуги ограниченного числа поставщиков и производителей сетевого оборудования, а азиатский Singtel-Optus прямо говорит о том, что «в отрасли доминирует узкий круг ключевых поставщиков услуг и оборудования»¹².

Риск увеличивается, если компании нуждаются в уникальных деталях, которые предоставляет лишь один поставщик. Это означает, что в случае нарушения в снабжении перенести производственный процесс куда-либо еще будет сложно. Трудности возникнут и в случае недостаточной гибкости системы снабжения в периоды неспрогнозированного увеличения спроса.

Наше исследование ежегодных отчетов компаний телекоммуникационного сектора показало: большое количество компаний проводят анализ рисков со стороны поставщиков как часть стандартной процедуры закупок и цепочки поставок, а также, по возможности, применяют стратегии двойных поставок для ключевых компонентов.



Чрезмерная зависимость от ограниченного числа поставщиков влияет на курс акций”

ДЭВИД МИТЧЕЛЛ

Партнер, BDO Великобритания



¹²SingTel-Optus. Годовой отчет. 2014.

ПРЕВРАЩАЯ РИСК В ВОЗМОЖНОСТЬ

Каким видится будущее телекоммуникационных компаний?

Наше исследование ярко демонстрирует, что телекоммуникационные компании работают в среде, подверженной огромному количеству рисков, и все чаще сталкиваются с угрозами на различных фронтах. Но это вовсе не означает, что компания в будущем не станет успешной. Голландский провайдер Ziggo в своем годовом отчете утверждает: «Мы всемерно содействуем изучению новых возможностей и готовы мириться с разумным количеством рисков, если эти возможности помогут достичь поставленных нами стратегических, функциональных и финансовых целей»⁷.

В быстро меняющейся отрасли телекоммуникаций прагматичный подход к рискам помогает компании предугадывать изменения в потребностях клиентов и отвечать на них, чтобы завоевать конкурентное преимущество и долю на рынке. Важно оценивать готовность компании к рискам, с которыми она столкнется, и убедиться, что приоритеты в области управления рисками не противоречат стратегическим возможностям. С этой целью компании разрабатывают сложные структуры управления рисками. К примеру, канадский провайдер Telus в своем отчете сообщает, что руководство компании регулярно участвует в стратегических обсуждениях по снижению рисков, а совет директоров наблюдает за «механизмами управления рисками предприятия и процессом оценки, включающим анализ устойчивости»⁸.



⁷ Ziggo. Годовой отчет. 2014.

⁸ Telus. Годовой отчет. 2013.

ВМЕСТО ЗАКЛЮЧЕНИЯ

Ключевые вопросы

Насколько вы уверены в том, что ваша компания способна эффективно реагировать на изменения и дестабилизацию рынка? Полезно задать себе следующие вопросы о рисках, с которыми может столкнуться компания.

Конкурентные и технологические риски

- Как появление умных взаимодействующих между собой устройств отразится на позиции вашей компании в телекоммуникационной цепочке создания ценности?
- Насколько ваша компания готова конкурировать с новыми игроками, выходящими на рынок?
- Каким образом вы получите выгоду от возрастающей волны слияний и поглощений в секторе телекоммуникаций?

Финансовые риски

- Как колебание валютных рынков и процентных ставок повлияет на вашу компанию?
- Как изменения, внесенные в МСФО 15, отразятся на подготовке отчетности и признании выручки вашей компании?
- Насколько легко получить доступ к капиталу для финансирования стратегии развития вашей компании?

Регулятивные риски

- Насколько легко вашей компании получить доступ к частотам?
- Обладает ли ваша компания ресурсами для отслеживания изменений законодательства и выстраивания конструктивного диалога с регуляторами?
- Насколько легко вашей компании соответствовать требованиям законодательства юрисдикций, в которых вы ведете деятельность?

Риски для информационной и кибербезопасности

- Насколько серьезную угрозу представляет кибертерроризм для вашего бизнеса?
- Какие шаги вы предпринимаете для снижения рисков, связанных с работой с данными и кибербезопасностью?
- Имеете ли вы доступ к информации, которая позволяет отслеживать в реальном времени риски для ваших IP-сетей и данных?

Риски, связанные с цепочкой поставок

- Насколько уверенно ваша компания чувствует себя, имея ограниченный круг поставщиков и партнеров?
- Как часто вы пересматриваете круг поставщиков?
- Какие шаги вы предпринимаете с целью расширить сотрудничество с поставщиками и иными третьими лицами, чтобы создавать ценность для клиентов и акционеров?

ИНФОРМАЦИЯ И КОНТАКТЫ

Ирина Смирнова
Старший партнер
Аудит
i.smirnova@bdo.ru

Центральный офис BDO в России
107061, г. Москва,
Преображенская площадь, д. 8, БЦ «Прео-8»
Телефон: + 7 (495) 797 5665
Факс: + 7 (495) 797 5660
E-mail: reception@bdo.ru
www.bdo.ru

Несмотря на то, что данная публикация была тщательно подготовлена специалистами компании, она может быть использована только для получения общего представления об обсуждаемом в ней предмете. Не рекомендуется использовать представленную в публикации информацию в качестве профессиональной консультации по конкретному вопросу. Прежде чем предпринять какие-либо действия или воздержаться от принятия каких-либо действий на основании данной публикации, необходимо получить профессиональную консультацию специалиста. Группа БДО Юникон, ее партнеры, сотрудники и агенты не несут никакой ответственности за любые убытки, понесенные в связи с принятием или отказом от принятия каких-либо действий или решений на основе информации, содержащейся в данной публикации.

АО «БДО Юникон», ООО «БДО Юникон Консалтинг», АО «БДО Юникон Бизнес Солюшнс», АО «БДО Юникон Аутсорсинг Приложений», ЗАО БДО Юникон Бизнес Сервис, зарегистрированные в соответствии с законодательством Российской Федерации, являются членами BDO International, сети независимых компаний. BDO — торговая марка сети BDO и каждой компании — члена сети BDO.

© 2015 АО «БДО Юникон». Все права защищены.