



Ростелеком

# ДЕНЬ ИНВЕСТОРА ПАО «РОСТЕЛЕКОМ»

---

7 декабря 2015 г.

# Заявление об ограничении ответственности

Некоторые заявления, содержащиеся в настоящей презентации ПАО «Ростелеком» (далее – презентация), являются «заявлениями, содержащими прогноз относительно будущих событий» в значении, придаваемом этому термину федеральными законами США о ценных бумагах, и, следовательно, на данные заявления распространяется действие положений указанных законов, которые предусматривают освобождение от ответственности за совершаемые добросовестно действия.

Такие заявления, содержащие прогноз относительно будущих событий, включают в себя, но не ограничиваются, следующей информацией:

- оценка будущих операционных и финансовых показателей ПАО «Ростелеком» (далее – Компания), а также прогнозы относительно факторов, влияющих на текущую стоимость будущих денежных потоков;
- планы Компании по участию в уставных капиталах других организаций;
- планы Компании по строительству и модернизации сети, а также планируемые капиталовложения;
- динамика спроса на услуги Компании и планы Компании по развитию существующих и новых услуг, а также в области ценообразования;
- планы по совершенствованию практики корпоративного управления Компании;
- будущее положение Компании на телекоммуникационном рынке и прогнозы развития рыночных сегментов, в которых работает Компания;
- экономические прогнозы и ожидаемые отраслевые тенденции;
- возможные регуляторные изменения и оценка влияния тех или иных нормативных актов на деятельность Компании;
- иные планы и прогнозы Компании в отношении еще не произошедших событий.

Названные заявления, содержащие прогноз относительно будущих событий, подвержены влиянию факторов риска, неопределенности, а также иных факторов, вследствие которых действительные результаты в итоге могут не соответствовать заявленному. Данные риски, факторы неопределенности и иные факторы включают в себя:

- риски, связанные с возможным изменением политических, экономических и социальных условий в России, а также мировых экономических условий;
- риски, относящиеся к области российского законодательства, правового регулирования и налогообложения, включая законы, положения, указы и постановления, регламентирующие отрасль связи Российской Федерации, деятельность, связанную с выпуском и обращением ценных бумаг, а также валютный контроль в отношении российских компаний, не исключая официального толкования подобных актов регулирующими органами;
- риски, касающиеся деятельности Компании, среди которых выделяются: возможность достижения запланированных результатов, уровень рентабельности и темпов роста; способность к формированию и удовлетворению спроса на услуги Компании, включая их продвижение; способность Компании оставаться конкурентоспособной в условиях либерализации российского рынка телекоммуникаций;
- технологические риски, связанные с функционированием и развитием инфраструктуры связи, технологическими инновациями и конвергенцией технологий;
- прочие риски и факторы неопределенности. Более детальный обзор данных факторов содержится в публично раскрываемых документах Компании.

Большинство из указанных факторов находится вне возможности контроля и прогнозирования со стороны Компании. Поэтому, с учетом вышесказанного, Компания не рекомендует необоснованно полагаться на какие-либо высказывания относительно будущих событий, приведенные в настоящей презентации. Компания не принимает на себя обязательств публично пересматривать данные прогнозы – ни с целью отразить события или обстоятельства, имевшие место после публикации настоящей презентации, ни с целью указать на непредвиденно возникшие события – за исключением тех случаев, когда это требуется в соответствии с применимым законодательством.

# День Инвестора 2015

Повестка дня		Выступающий
8.30 - 9.00	Регистрация	
9.00 - 9.50	На пути трансформации (вкл. Вопросы и ответы)	Сергей Калугин, Президент
9.50 - 10.40	Развитие продуктов и возможности конвергенции – эволюция в поставщика цифровых сервисов (вкл. Вопросы и ответы)	Лариса Ткачук, Старший Вице-Президент по управлению бизнесом
10.40 - 11.00	Кофе-брейк	
11.00 - 11.30	Эволюция сетевой инфраструктуры – курс на высокое качество и эффективность (вкл. Вопросы и ответы)	Александр Цейтлин, Старший Вице-Президент по технической инфраструктуре
11.30 - 12.00	Операционная эффективность – движение в правильном направлении (вкл. Вопросы и ответы)	Кай-Уве Мельхорн, Старший Вице-Президент – Финансовый директор
12.00 - 12.10	Заключение	Сергей Калугин, Президент
12.30 - 13.00	Общение	

# НА ПУТИ ТРАНСФОРМАЦИИ

---

Сергей Калугин  
Президент

# Ключевые сообщения

**Мы многого  
добились**

**Мы  
трансформируемся  
в провайдера  
цифровых  
сервисов**

**Наша цель –  
увеличение  
акционерной  
доходности**

# На пути к достижению долгосрочных целей



# Усиление экспертизы путем приобретений и создания партнерств



Мобильное  
СП с Tele2  
Россия



Синергии / стратегические соображение

- Национальный масштаб операций с минимальным пересечением по регионам
- Уменьшение долга и деконсолидация мобильного CAPEX
- Отдельная менеджерская команда, развитая культура контроля затрат
- Потенциал F2M конвергенции через MVNO

Завершены

2014 г.



Медиа СП с  
ВГТРК



- Создание игрока #1 на российском рынке производства платного контента
- Привлекательность рынка платного контента в России
- Доступ к эксклюзивной библиотеке контента
- Возможности международной экспансии

2014-2015 гг.



SafeData  
Покупка  
контрольного  
пакета



- Увеличение доли на рынке хранения данных
- Приобретение лидирующих позиций в CDN & IX
- Комплементарность основному бизнесу и возможность допродажи услуг в сегменте B2B/B2G

1 кв. 2015 г.



IQMen –  
Business  
Intelligence  
Покупка  
контрольного  
пакета

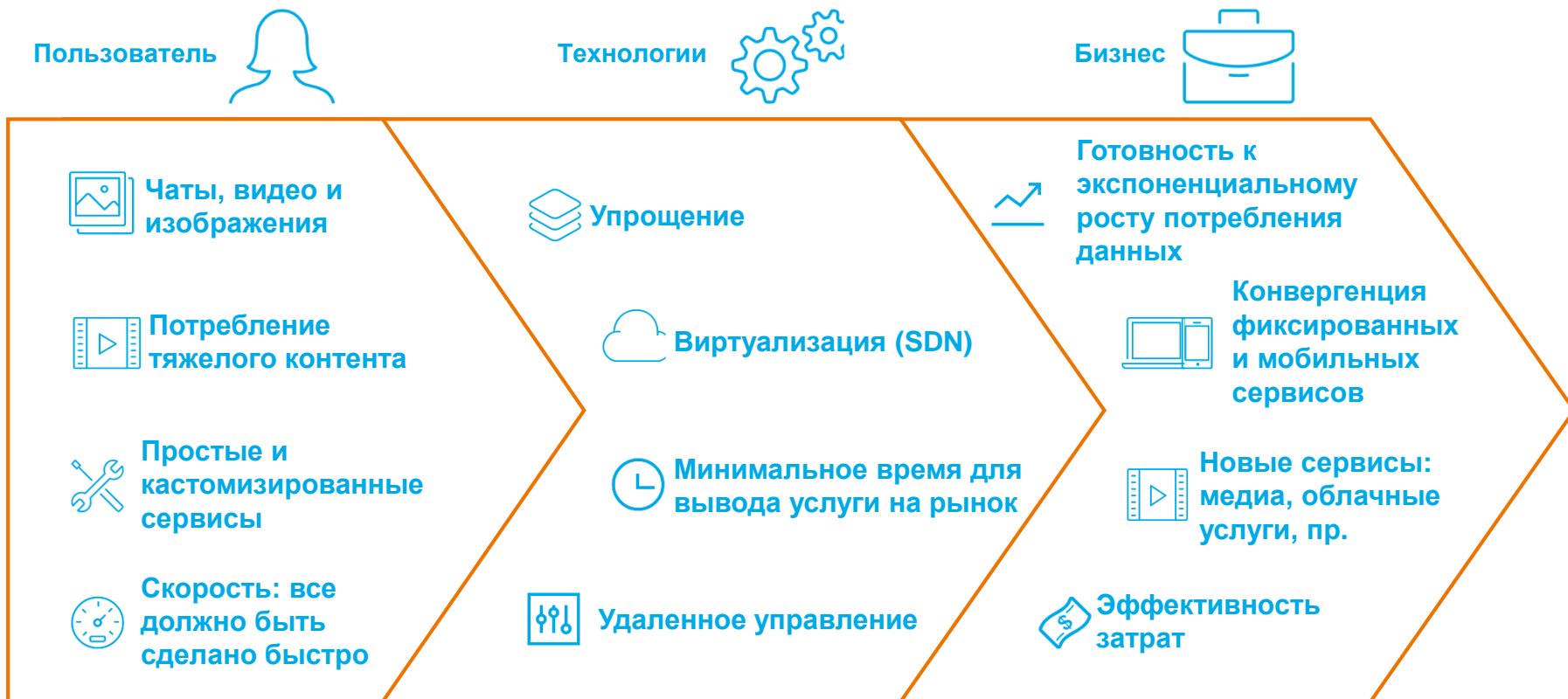


- Приобретение экспертизы в аналитике данных
- Продуктовая платформа для банковских и розничных бизнесов

4 кв. 2015 г.



# Основные телекоммуникационные тренды



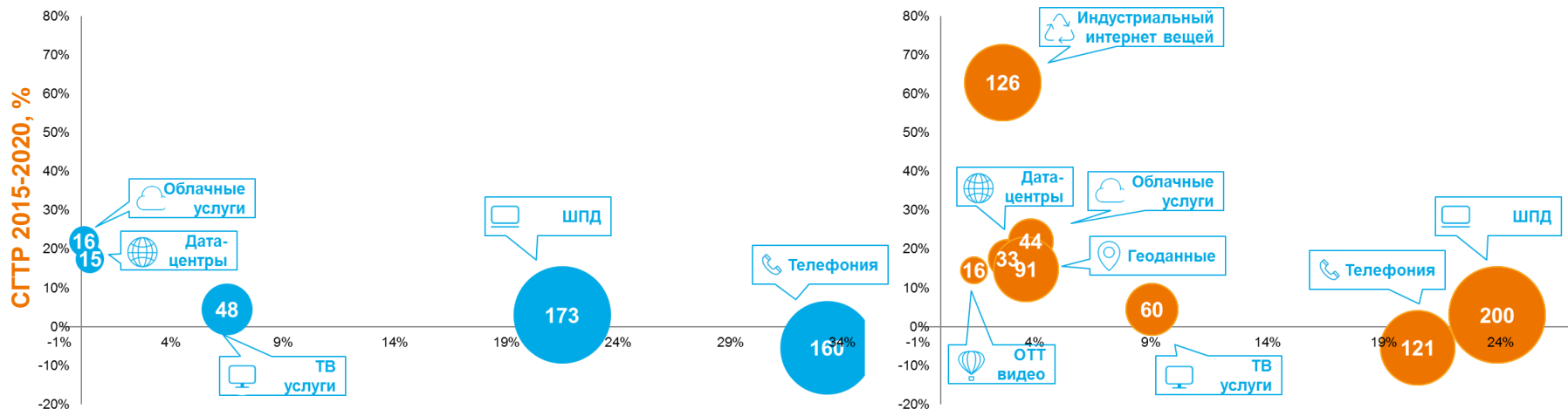


# Наше видение 2020



# Трансформация в провайдера цифровых услуг к 2020 г. для компенсации насыщения в традиционных сегментах

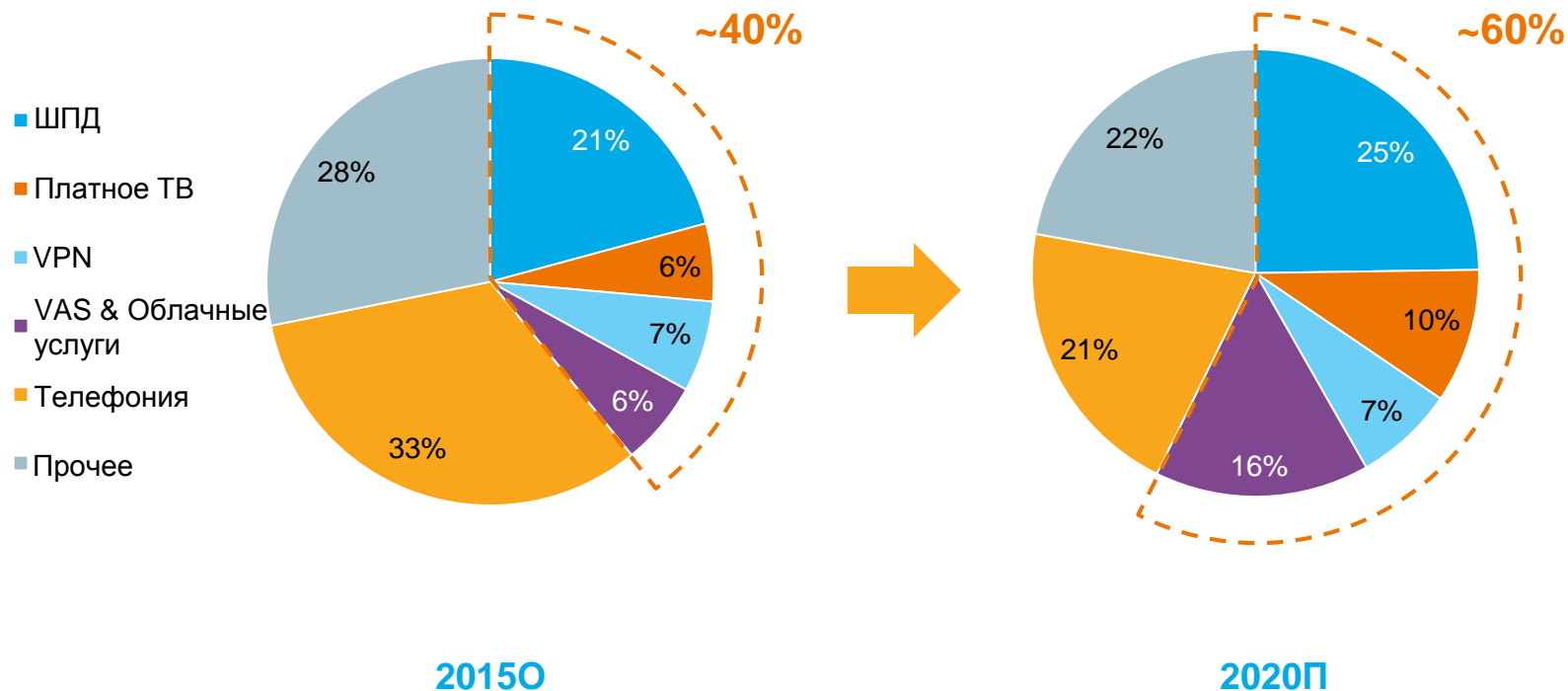
Объем рынка, млрд руб.



Доля в выручке «Ростелекома» в 2015 и 2020, %

# Трансформация структуры выручки

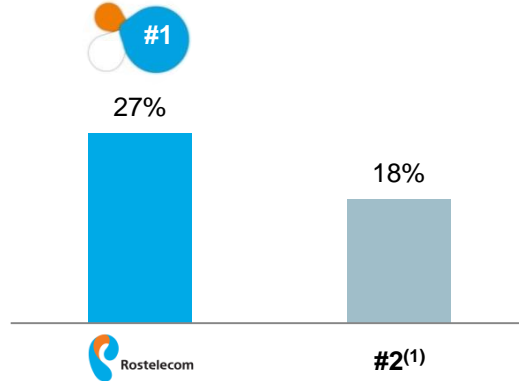
## Контентные и цифровые сервисы



# Видео продукты

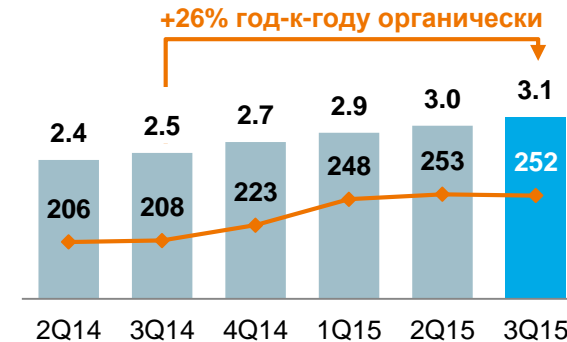
## Лидирующие рыночные позиции

### Платное ТВ

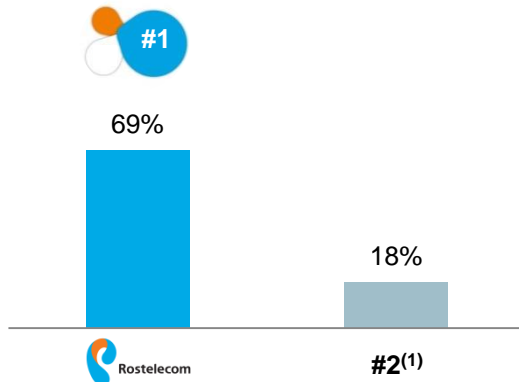


## Уверенный рост видео-продуктов

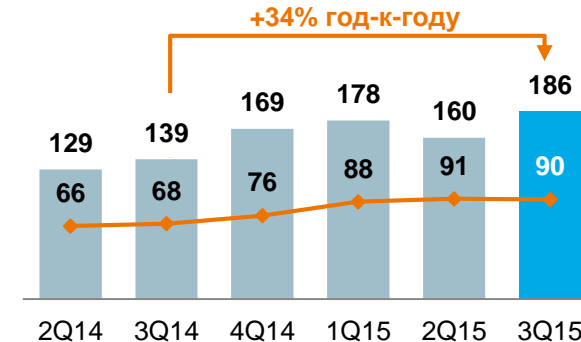
### IPTV (млн абонентов)



### IPTV



### Выручка от услуги «видео по запросу» (млн руб.)



Источник: TMT-Consulting (по состоянию на 30.09.2015).

Примечание: (1) Доля рынка по выручке; Игрок #2 по доходам: Tricolor TV для платного ТВ; VimpelCom для IPTV.

# Лидер в агрегации контента на российском рынке

Уникальное контентное предложение: >220 каналов, включая 43 в HD

Пакеты

**Базовый** вкл.  
HD каналы

Рост до 25-26 HD  
каналов

**Дополнительные** пакеты: Viasat Premium HD, Amedia Premium, Your Ideal HD, PLUS Football, Our Football, Your Cinema, Adult, Your Premiere

**3 эксклюзивных**  
канала, вкл.  
Paramount  
Channel

Запуск **HD**  
пакета скоро



The  
**WALT DISNEY**  
Studios



**STUDIO CANAL**

Прямые контракты  
со всеми  
Голливудскими  
студиями

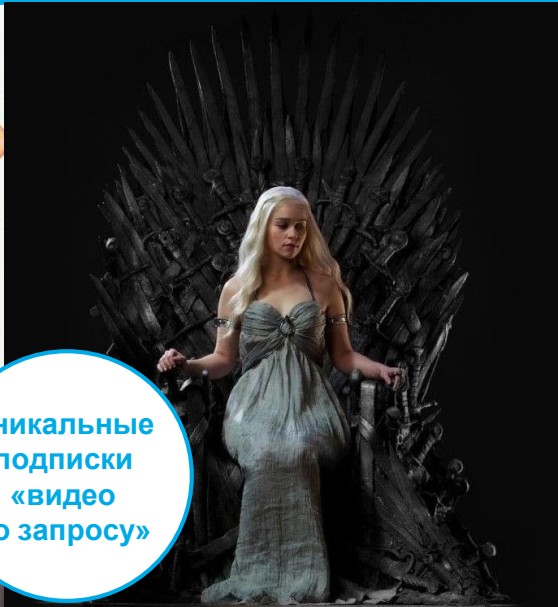
**B B C**

Прямые контракты  
с основными  
международными  
независимыми  
производителями

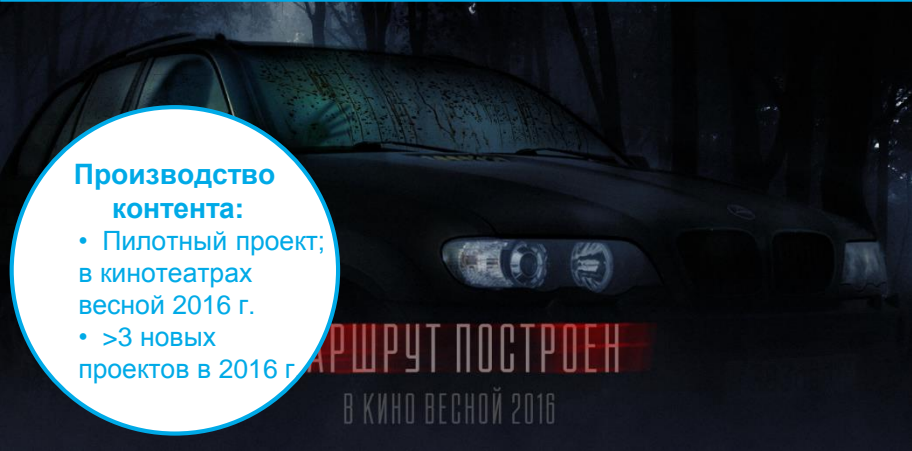




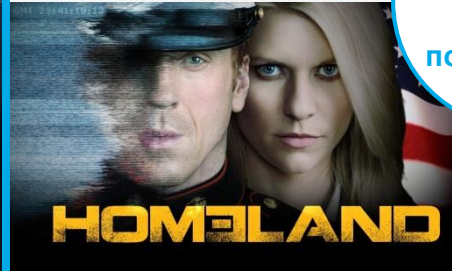
Лучшее  
ТВ  
предложение  
сериалов



Уникальные  
подписки  
«видео  
по запросу»



Производство  
контента:  
• Пилотный проект,  
в кинотеатрах  
весной 2016 г.  
• >3 новых  
проектов в 2016 г.

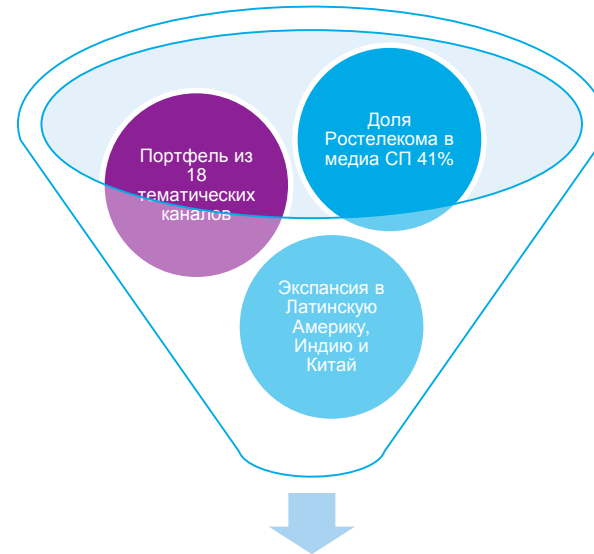
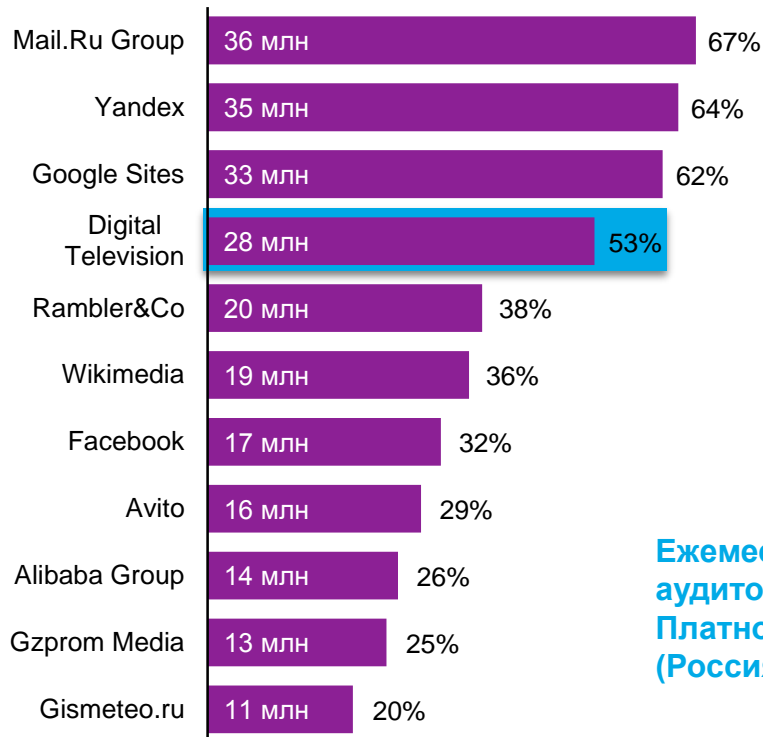




# «Цифровое телевидение»: Медиа СП с ВГТРК

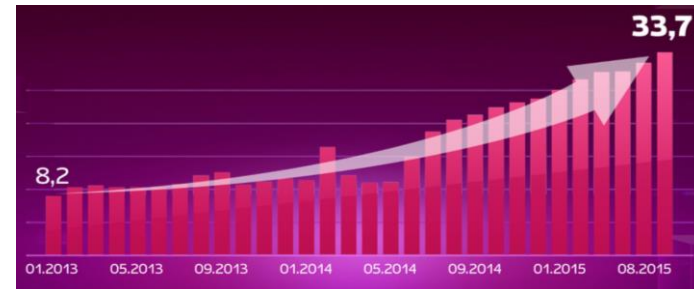
## ТОР-11 Цифровых холдингов в России

Ежемесячное покрытие: аудитория %



Лидирующий поставщик контента в России и с присутствием за рубежом

Ежемесячная аудитория в Платном ТВ (Россия 4+)





# OTT Видео: Интерактивное ТВ 2.0

Уникальное предложение на быстро растущем рынке

Привлекательно для потребителей...



## Интернет-подключение от любого провайдера

- ✓ Доступ в интернет от любого провайдера на скорости не менее 1.6 Мбит/с



## Легко приобрести

- ✓ OTT Приставку можно приобрести онлайн и оффлайн через различные розничные каналы



## Легко установить

- ✓ Не требуется привлечение специалиста для установки



## Диверсифицированные предложения

- ✓ Доступно 3 пакета каналов (от 320 руб./мес.)



## Премиальный контент, лучшие фильмы и бесплатная библиотека «видео по запросу»

- ✓ Бесплатная библиотека услуги «видео по запросу» и набор первоклассных дополнительных сервисов

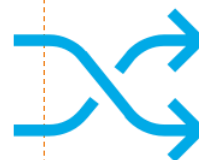
...и выгодно для Ростелекома



Быстро растущий рынок  
(~15% прогнозный СГТР  
2015-2020)



Дополняет предложение  
видео продуктов,  
поддерживая  
лидирующие позиции на  
рынке платного ТВ



Подходит для работы на  
xDSL сетях



Низкие затраты на  
подключение

# Запуск игрового портала

Открытая игровая платформа

Вовлечение в игру без  
инвестиций в ПК

Развитие «облачных» сервисов

Продвижение Киберспорта

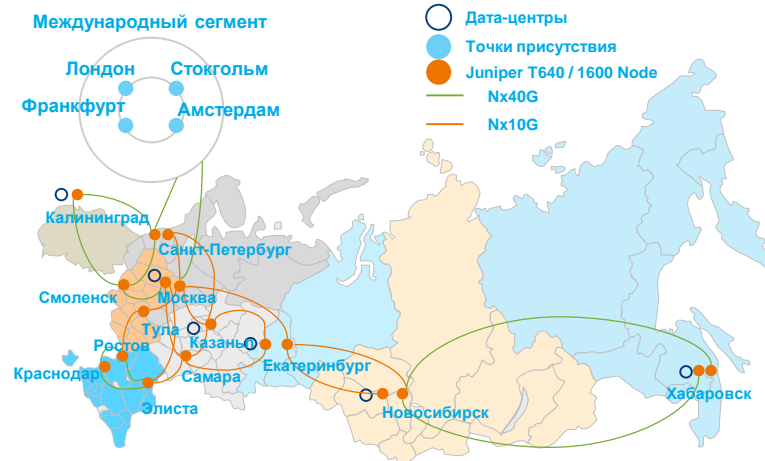
Создание игрового сообщества



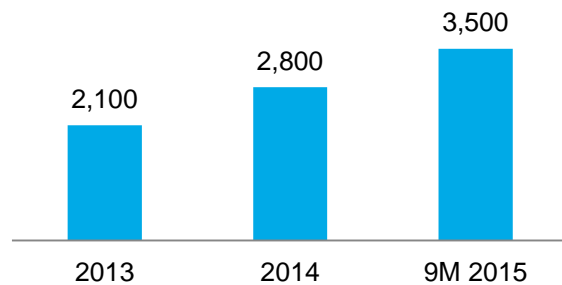
# Центры обработки данных

## Сильные позиции в основе уверенного роста

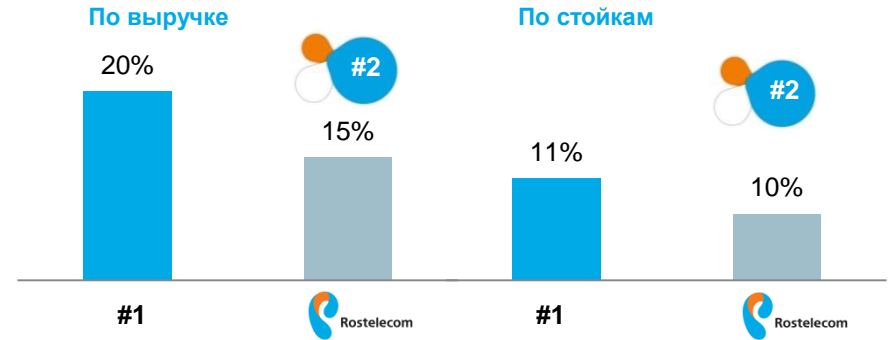
### Портфель Ростелекома: инфраструктура



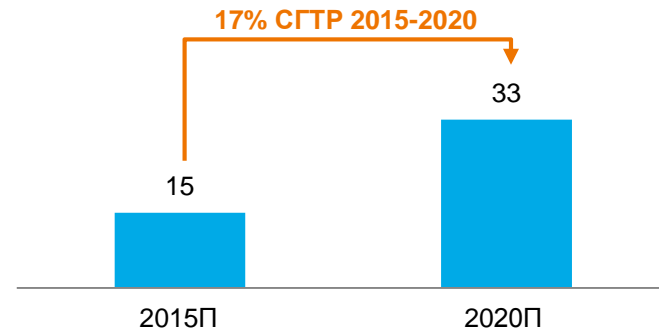
### Портфель Ростелекома: количество стоек



### Ростелеком – Игрок #2 на рынке



### Прогноз развития рынка дата-центров в России (млрд руб.)



# Облачные услуги

## Огромные возможности впереди

### Линейка облачных сервисов...



### ... доступна для всех моделей...

- ✓ Частное облако
- ✓ Публичное облако
- ✓ Облако сообщества
- ✓ Гибридное облако

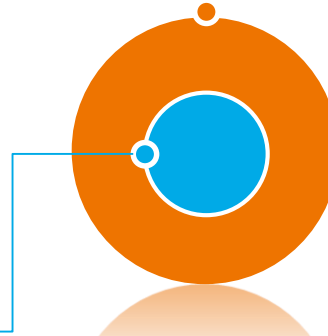
### ...предлагает уникальные преимущества пользователям

- ✓ Самообслуживание
- ✓ Доступно с различных устройств
- ✓ Измеримость ИТ-услуг
- ✓ Многопользовательский пул ресурсов

### Высокая безопасность центров обработки данных

#### Физическая безопасность

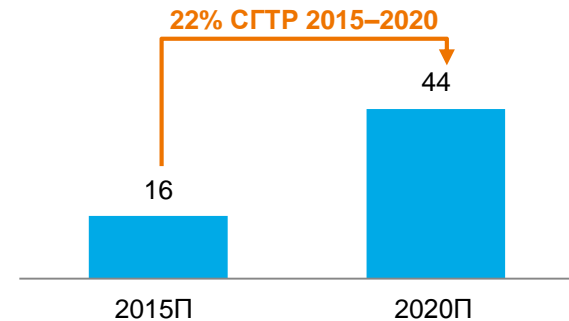
- Собственные ЦОД и сети
- Обособленная зона, выделенная только под облачную платформу
- Контроль и управление доступом к серверной площадке
- Охранно-пожарная сигнализация
- Автоматическое пожаротушение
- Видеонаблюдение



#### Информационная безопасность

- Виртуальное частное или частное облако без выхода в Интернет
- Регистрация и учет действий
- Криптографическая защита
- Проактивное предотвращение вторжений
- VPN, межсетевое экранирование
- Антивирусная защита
- Защита от DDoS атак

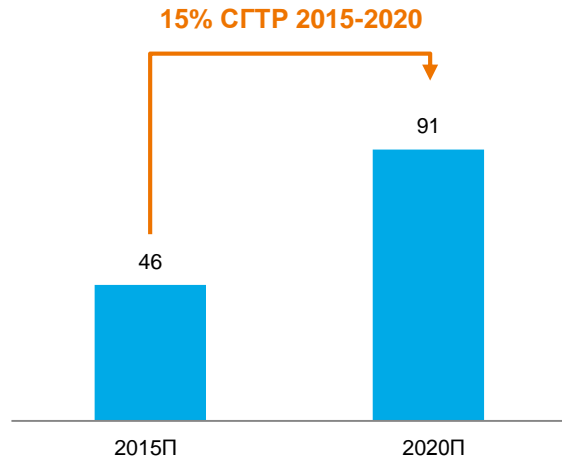
### Прогноз рынка облачных сервисов в России (млрд руб.)



# Геоданные

## Выход на рынок с высоким потенциалом роста

Прогноз рынка геоданных в России (млрд руб.)



У «Ростелекома» есть все необходимое для развития лучшего продуктового предложения в сегменте геоданных ...



Геопространственные данные и геосервисы



Навигационно-информационные сервисы на базе GLONASS



Маркетинговые услуги на основе геоинформации

...для удовлетворения возрастающего спроса от клиентов в различных отраслях



Лесное хозяйство



Транспорт



Телекоммуникации



Сельское хозяйство



Розничная торговля



ЖКХ

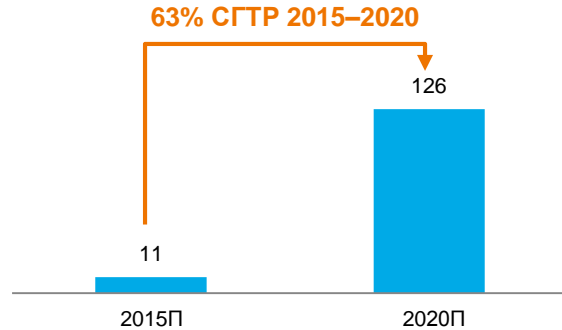


Гос. сектор

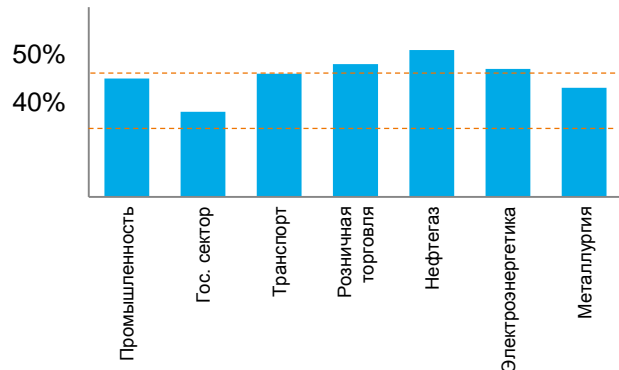
# Индустриальный интернет вещей (IIoT)

## Ростелеком – лидер развития в России

Прогноз рынка Индустриального интернета вещей (млрд руб.)



Доля операций, выполняемых вручную, которые могут быть автоматизированы с помощью Индустриального интернета вещей



Источник: оценки Компании, Cisco, IDC, McKinsey Global Institute

### Инфраструктура Индустриального интернета вещей



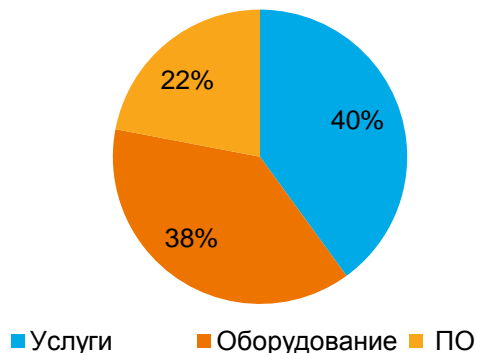
У Ростелекома есть необходимая база, чтобы использовать возможности рынка

Крупнейшая высокоскоростная сеть

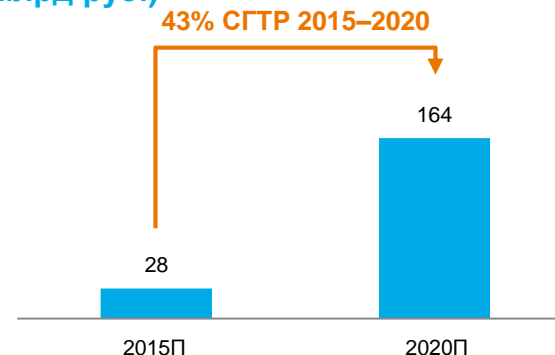
Дата-центры и Big Data

# Анализ данных для удобства бизнеса и потребителей

## Структура рынка «больших данных» в России



## Прогноз рынка «больших данных» в России (млрд руб.)



В 2015 г. Ростелеком приобрел 75% IQMen Business Intelligence – разработчика платформы для анализа «больших данных»

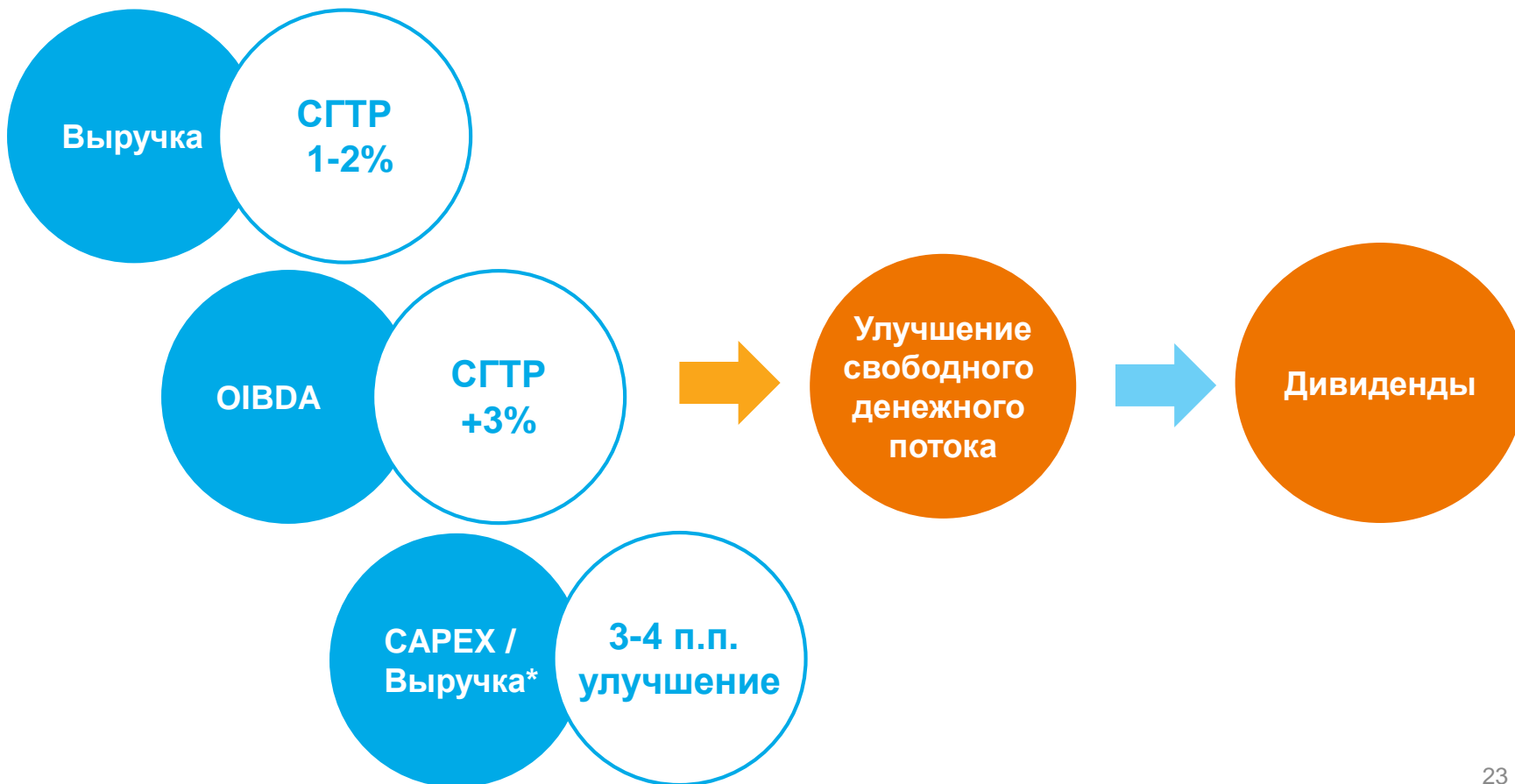


Поисковик «Спутник», дочерняя компания Ростелекома

- Целевая допродажа продуктов и услуг и предотвращение оттока
- Продукты на основе платформы IQ Platform для бизнеса и государства (финансовый и промышленный сектора)



# Амбиции 2020: увеличение акционерной доходности



\* Не вкл. проект «Устранение цифрового неравенства».

## Дивидендная политика 2016-2018 гг.



# РАЗВИТИЕ ПРОДУКТОВ И ВОЗМОЖНОСТИ КОНВЕРГЕНЦИИ ЭВОЛЮЦИЯ В ПОСТАВЩИКА ЦИФРОВЫХ СЕРВИСОВ

---

Лариса Ткачук

Старший Вице-Президент по управлению бизнесом

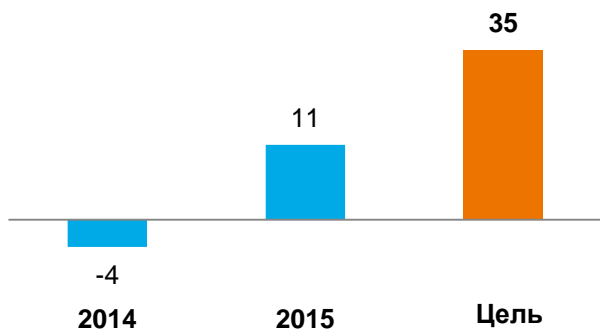
# Отвечающее запросам клиентов позиционирование



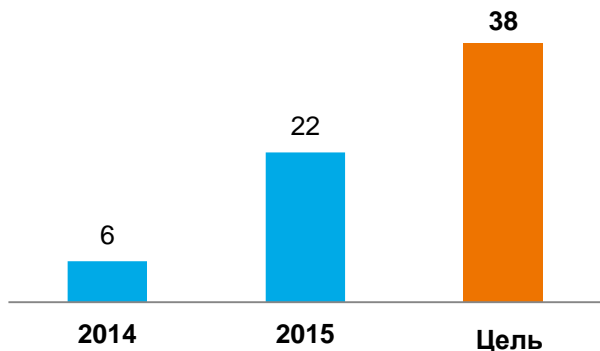
# Амбициозные цели в клиентском сервисе

## Увеличение Индекса потребительской лояльности (NPS)

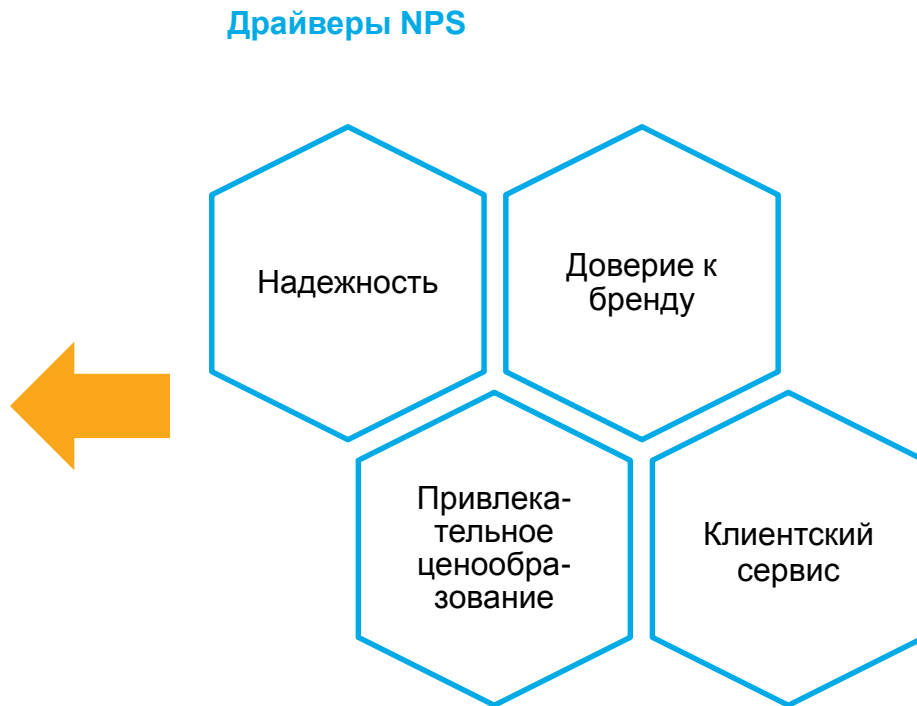
NPS по ШПД



NPS по Платному ТВ



Драйверы NPS



# Сегмент В2С: Укрепление рыночных позиций

Абонентская база/ Рост

Рыночная доля по выручке, %

**3,1 млн / 25%**



## IPTV

Уникальное  
контентное  
предложение



**10,7 млн / 6%**



## ШПД

Лучшая цена  
на высоко-  
скоростные  
тарифы



**19,0 млн / (10)%**



## Телефония

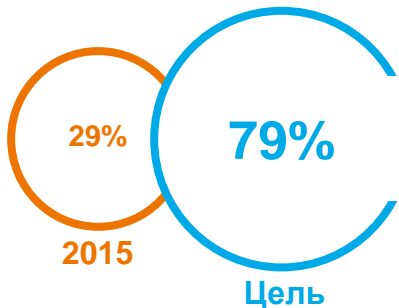
Повышение  
потребитель-  
ских свойств



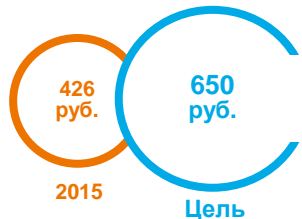
# Наша цель – стать крупнейшим провайдером цифровых сервисов в России



Доля пакетных предложений, %



Совокупный ARPU (ШПД+IPTV)



**Пакетные предложения**

- MVNO
- ТВ
- ШПД
- Телефония



**Дополнительные сервисы**

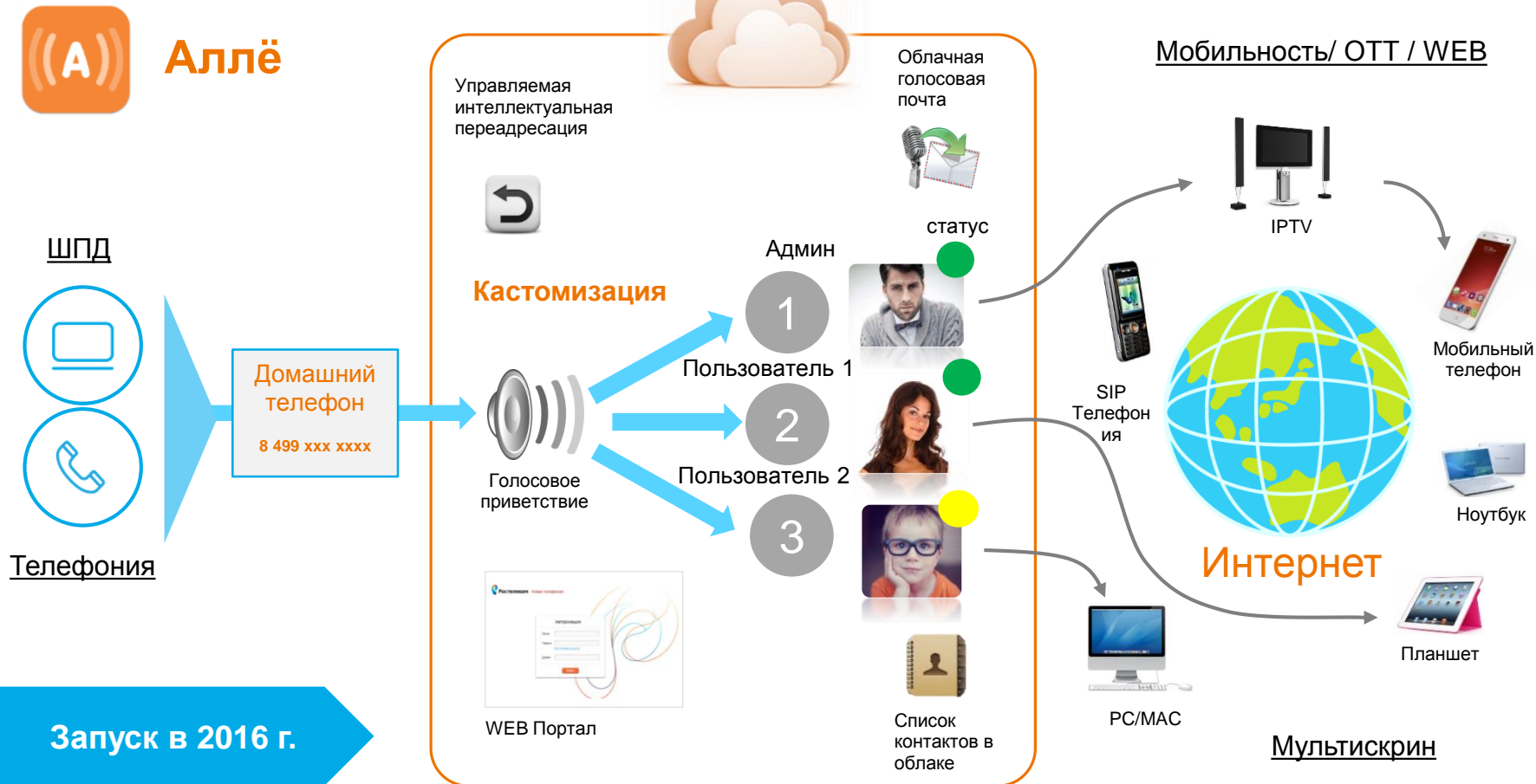
- Медиа контент
- Игры
- Умный дом/ Интернет вещей



2015	2016	2017	2020
Интерактивное ТВ 2.0	OTT Коммуникатор	WiFi в общественных местах	Эко-системы SaaS
Игровой портал	Интернет вещей: Умный Дом/ Безопасность	Большие данные	
	MVNO		



# Эволюция коммуникаций в B2C сегменте: OTT



# Умный дом / Интернет вещей

## Безопасность



## Счетчики ЖКХ

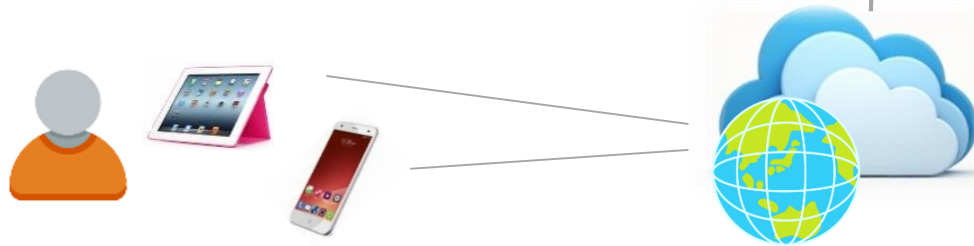


## Управление и контроль



## Интернет вещей

2017 - 2020



## Цель

Запуск в 2016 г.

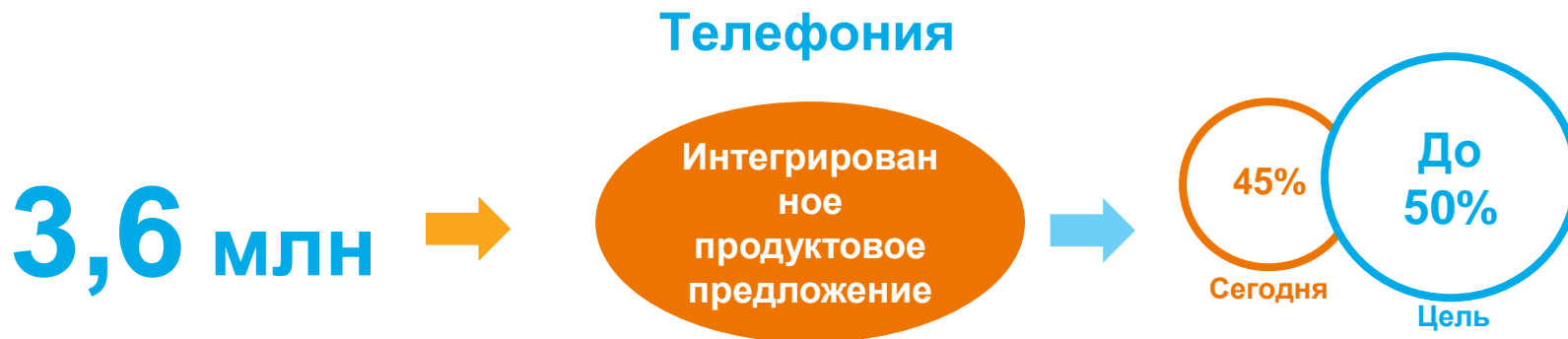
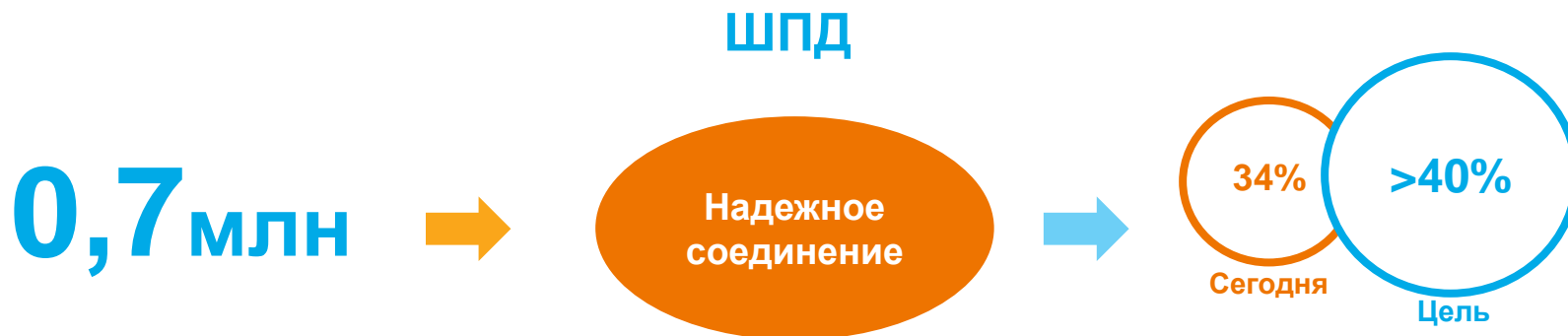
Проникновение услуги  
«Умный дом»  
> 10% ШПД абонентов

- 1 Счетчики ЖКХ, видеонаблюдение, безопасность
- 2 Синергия между OTT и традиционными сервисами
- 3 Удержание абонентов и увеличение лояльности
- 4 Привлечение абонентов других операторов
- 5 Рост ARPU

# Сегмент В2В: Укрепление лидерских позиций

Абонентская база

Доля рынка по выручке, %



# V2B: Точки роста



Аутсорсинг инфраструктуры

Гео сервисы

Управление мобильными устройствами

Управляемые услуги

ВИДЕО комфорт

MVNO

Промышленный Интернет вещей

Управление сетями клиентов

Анализ геоданных

«Все как услуга»



2015

2016

2017

2020

# Облачные экосистемы для B2B и B2G клиентов



- Мой Офис
- Офис 365

- ERP
- СЭД Практика

Облачный антивирус и  
ИТ безопасность

Новая  
телефония

Виртуальные  
ЦОДы



## Облачная ЭКО система



- ✓ Ускоренный запуск
- ✓ Доступ из любой сети

- ✓ Полный набор сервисов
- ✓ Оптимизация инвестиций клиента

# Проект Электронное правительство

Инфраструктура электронного правительства  
(МКС)



- 1 Охват всего населения РФ (прошедших необходимую регистрацию)
- 2 Размещение на территории всех Федеральных округов РФ
- 3 Обеспечение взаимодействия всех заинтересованных гос.органов власти РФ
- 4 Полная поддержка и обеспечение отказоустойчивости системы

Целевые показатели государственной программы «Информационное Общество» на 2018 г.	70%	Доля граждан, подключенных к госуслугам
	90%	Доля граждан, имеющих доступ к получению госуслуг по принципу «одного окна»
	70%	Доля электронного документооборота между госорганами в общем объеме межвед документооборота

# В2О: Укрепление и сохранение рыночных позиций на основных рынках

Доля рынка по вырубке, %



Сегодня



## IP транзит

Прямые стыки в основных точках обмена трафика



Цель

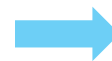


Сегодня



## Обмен голосового трафика

Самое скоростное и надежное соединение между Европой и Азией



Цель

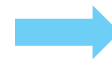


Сегодня



## Аренда каналов и VPN

Уникальная пропускная способность сети



Цель

# Развитие продуктов в сегменте B2O



**МН проекты**  
(транзит Европа-Азия,  
Север-Юг, РФ-СНГ)

Рост емкости более чем в  
10 раз



**Сетевые проекты**

Аренда и обслуживание  
инфраструктуры



**Тех обслуживание и  
аварийно-  
восстановительные работы**

Для любого оператора на  
территории РФ



**Система  
фильтрации  
трафика**

Повышение  
потребительских свойств  
услуги



**Гарантирование  
доходов:  
противодействие фроду**

Повышение  
потребительских свойств  
услуги



**Внедрение системы  
контроля  
маржинальности**

Управление  
эффективностью



# Построение эффективной системы продаж и обслуживания клиентов

Оптимизация контакт-центров :  
затраты на абонента



Доля дистанционных  
каналов в продажах (онлайн,  
контакт-центры)



Количество салонов  
обслуживания клиентов

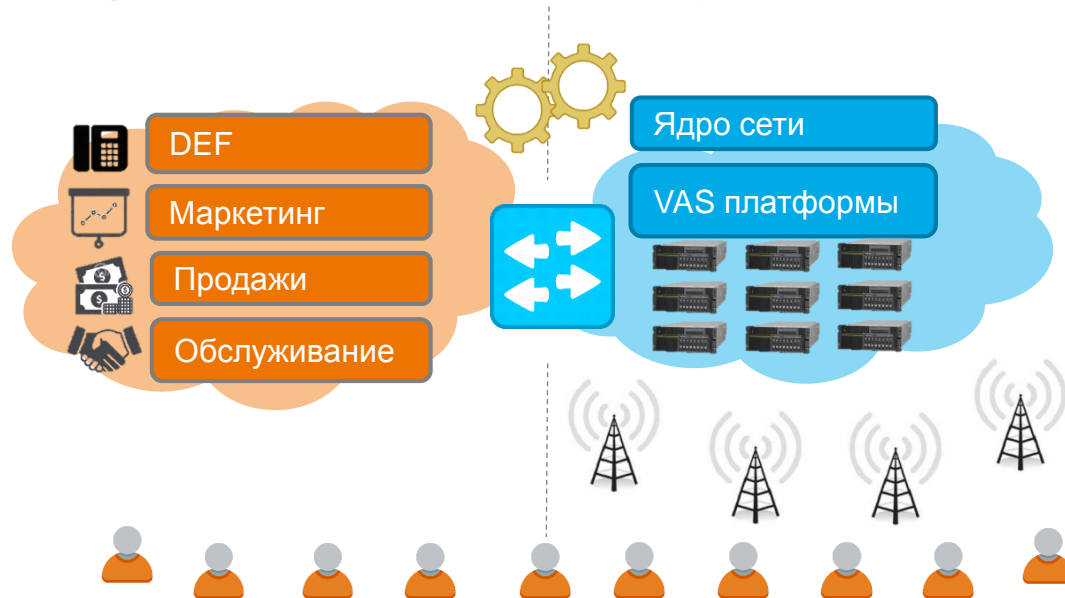


- 1 Увеличение продаж через развития дистанционных каналов
- 2 Развитие ИТ систем
- 3 Оптимизация численности персонала

Цель

Увеличение NPS  
Повышение эффективности

# MVNO с Tele2 Россия



- 1 Полный набор услуг, включая
- 2 Льготная внутрисетевая тарификация
- 3 Единая для Ростелеком система обслуживания и расчетов
- 4 Возможность предоставления единых сервисов на фиксированных и мобильных сетях
- 5 Преимущество при участии в тендерах B2B и B2G

Прогноз на конец 2020 г.

До 2,5 млн абонентов

**ФЕДЕРАЛЬНЫЙ  
МОБИЛЬНЫЙ  
ОПЕРАТОР**

**TELE2**

# Tele2 – федеральный сотовый оператор

6 августа 2014 г. Tele2 Россия и «Ростелеком» завершили создание нового федерального сотового оператора



Объединенная абонентская база – **35** миллионов



Коммерческие операции в более чем **60** регионах России



Акционеры:  
Ростелеком- 45%  
Структуры ВТБ и другие инвесторы - 55%



Уникальная бизнес-модель сотового оператора-дискаунтера

2G, 3G  
LTE

Весь географический и технологический набор лицензий практически на всей территории России, в том числе в Москве



Уникальная корпоративная культура и ценности Tele2

# Стратегия 2016-2020

## Видение

Мы будем ОТЛИЧНЫМ федеральным оператором,  
которого выбирает большинство

## Миссия

Мы никогда не сдаемся, не останавливаемся на достигнутом и разрушаем стереотипы,  
чтобы предлагать нашим абонентам простые и честные решения по лучшей цене

## Цели

№ 3 в России

Создание организации,  
предвосхищающей  
ожидания клиентов

Инвестиционная  
привлекательность

## Стратегические направления развития

Управление  
клиентским  
опытом

От голоса  
к данным

Продвижение  
абонентских  
устройств

Дифференциация

Онлайн

## Ценности Tele2Way

Открытость

Вызов

Бережливость

Качество

Гибкость

Действие

# Драйверы роста рынка: передача данных

21%

усредненный рост выручки от передачи данных у операторов «большой тройки» год к году по итогам III квартала 2015 года

>39%

проникновение пользователей мобильного интернета

Ключевым драйвером роста рынка остается растущий спрос на услуги передачи данных. Есть прямая корреляция между количеством пользователей мобильного интернета и ростом доли выручки от услуг передачи данных в общих доходах операторов

# Драйверы роста Tele2: развертывание сетей 3G/4G

**59** регионов, где запущена услуг скоростного мобильного интернета (3G/4G) под брендом Tele2 с ноября 2014 года

**37%** составляет соотношение CAPEX к выручке в III квартале 2015 года

**15%** активных пользователей мобильного интернета по итогам III квартала 2015 года

**76%** рост трафика на одного пользователя в III квартале 2015 года (год-к-году)

# Драйверы роста Tele2: выход на рынок Москвы в окт. 2015

384

тысячи абонентов  
за первые 20 дней работы в регионе

7000

базовых станций на запуске сети  
5000 3G и 2000 LTE

100

новых базовых станций в неделю после запуска сети  
в Москве и Московской области

10000

партнерских точек продаж SIM-карт оператора  
+ более 400 монобрендовых салонов Tele2

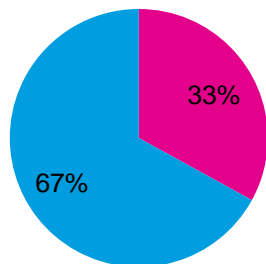


# Драйверы роста Tele2: рост доли в новых регионах

22

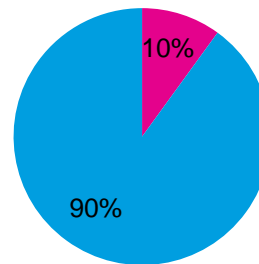
запуска бренда Tele2 с мая 2015 года в регионах, где ранее работали сотовые компании «Ростелекома»

Доля рынка Tele2 в "старых"  
регионах присутствия



■ Tele2 ■ Другие операторы

Доля рынка Tele2 в новых  
регионах



■ Tele2 ■ Другие операторы

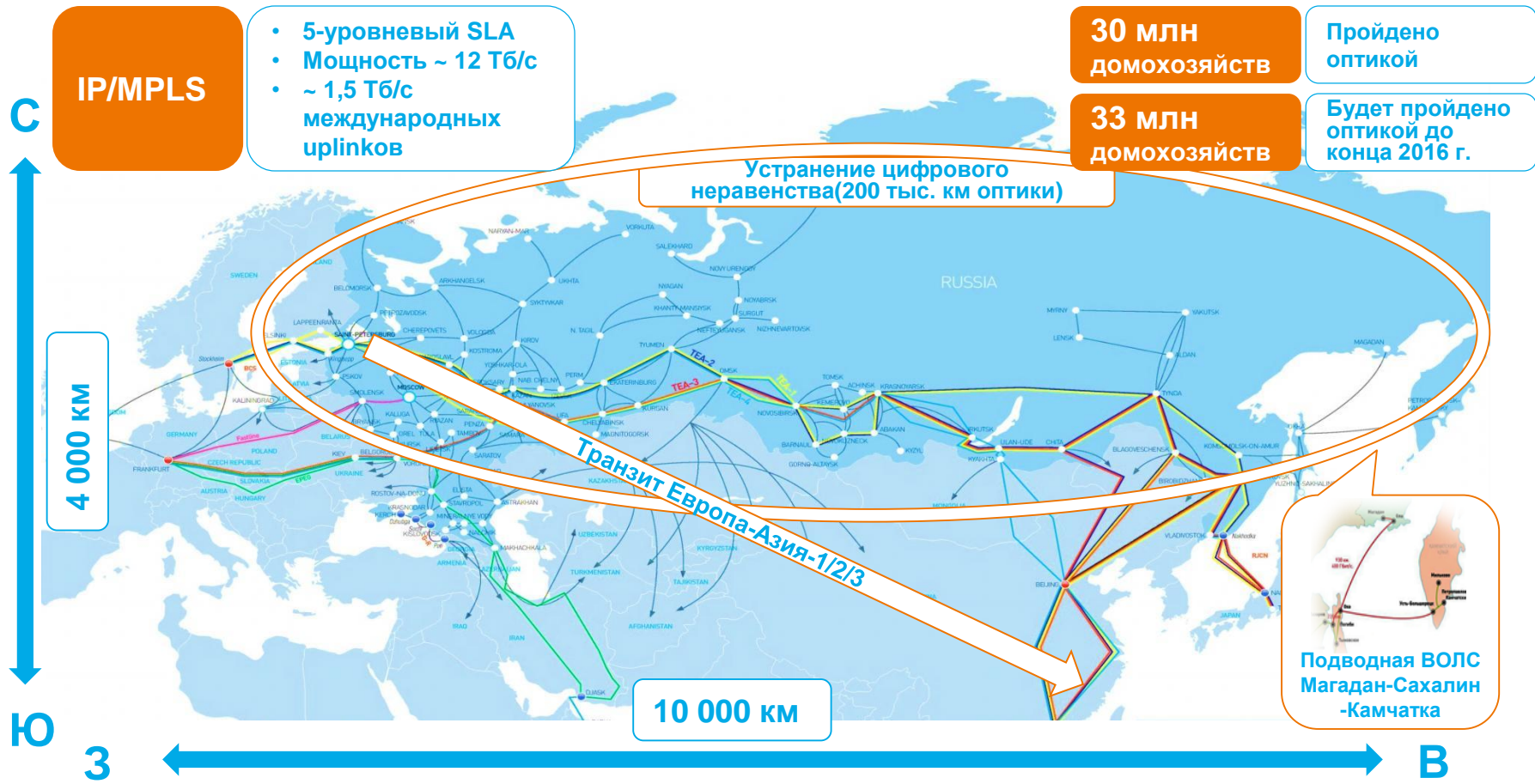
\* Собственные данные компании

# ЭВОЛЮЦИЯ СЕТЕВОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ КУРС НА ВЫСОКОЕ КАЧЕСТВО И ЭФФЕКТИВНОСТЬ

---

Александр Цейтлин  
Старший Вице-Президент по технической инфраструктуре


# Крупнейшая фиксированная инфраструктура в России




# Переход на оптические технологии доступа близок к завершению

Наша инфраструктура рассчитана на значительные объемы трафика, что позволяет обеспечивать лучший клиентский опыт



 Оптические технологии для B2C клиентов

пройдено  
**30 млн**  
домохозяйств

 Оптические технологии для B2B клиентов

подключено  
**5,2 тыс.**  
бизнес-центров:  
рост в 1,5 раза

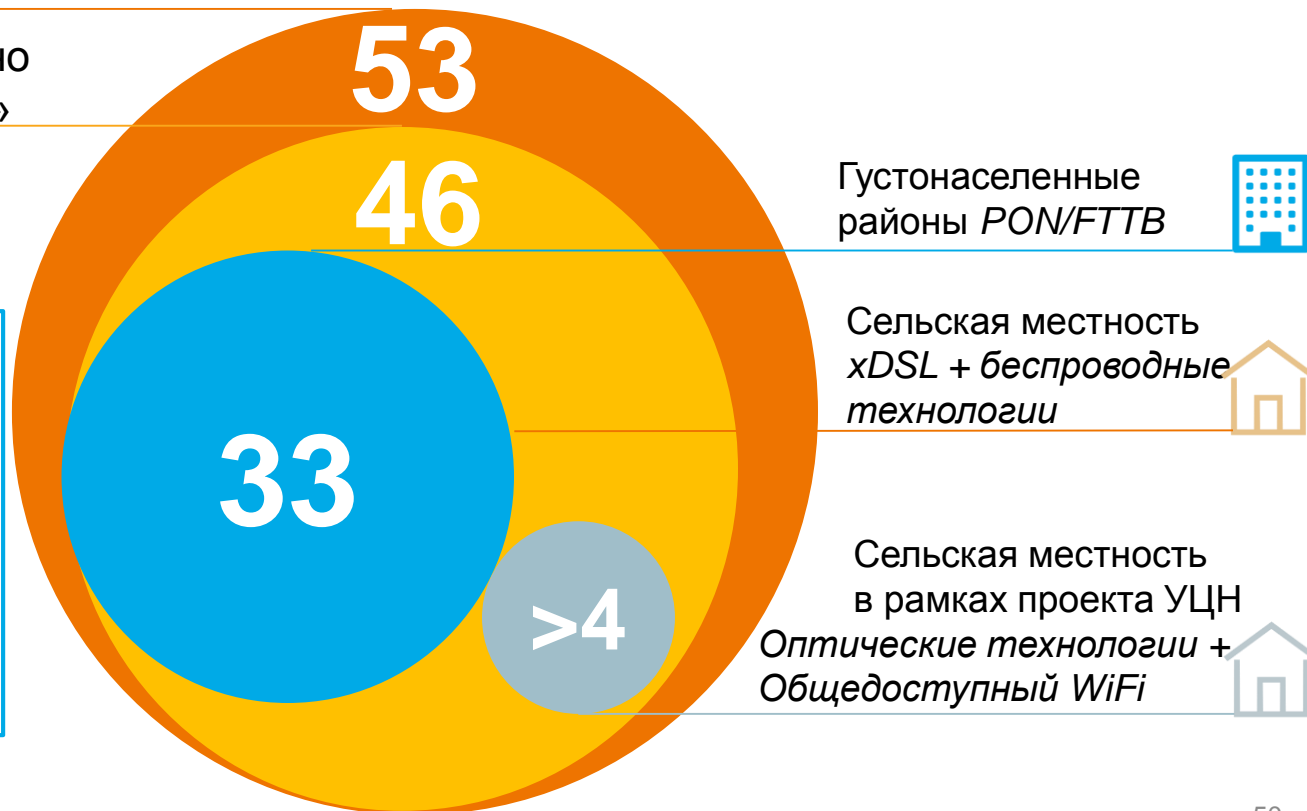
Магистральная сеть  
умощнена до

**12T6/c**

# Сбалансированный подход к модернизации «последней мили»

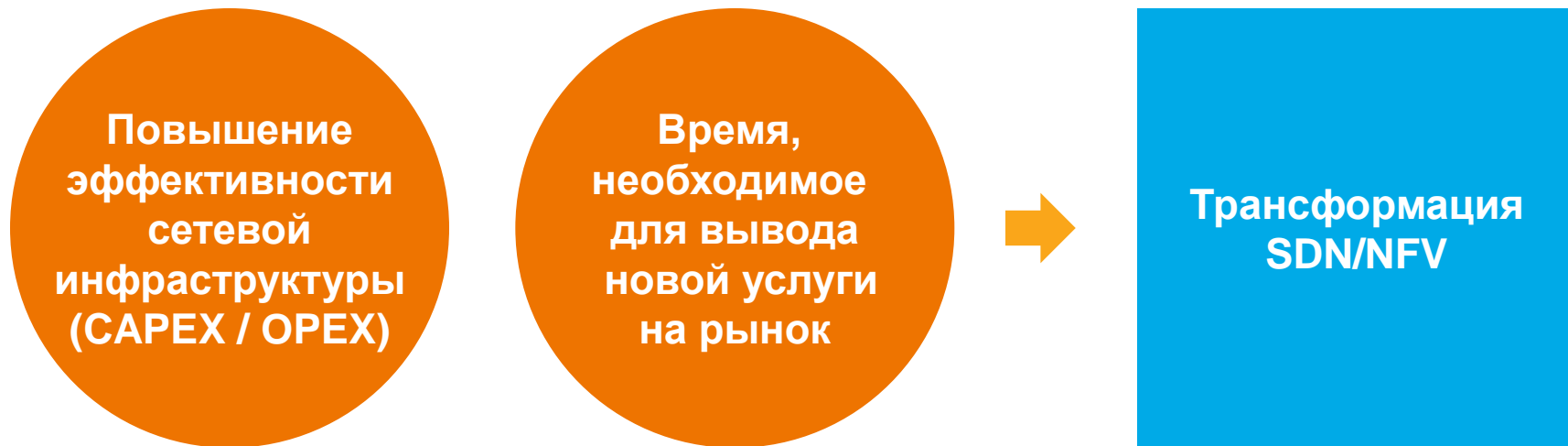
Домохозяйств в России, всего

Домохозяйств охвачено сетями «Ростелекома»



Мы используем различные технологические решения для модернизации «последней мили», чтобы соответствовать запросам клиентов, обеспечивая при этом эффективность наших инвестиций.

# Логика трансформации

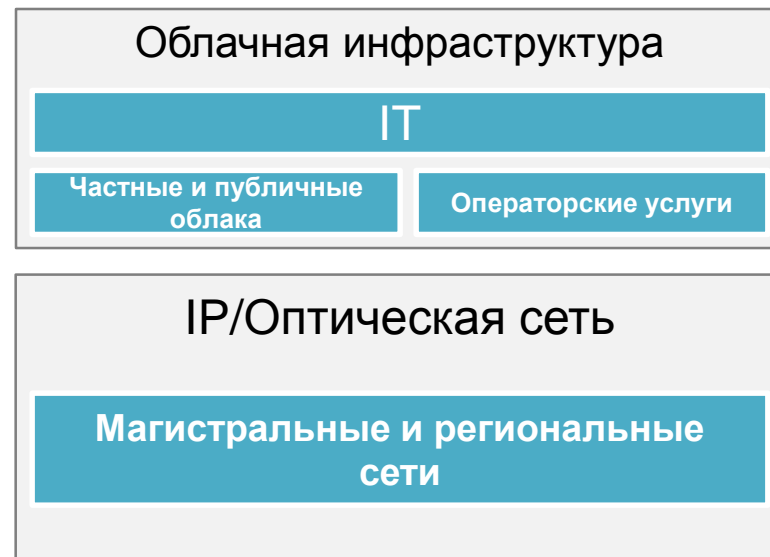


# Переход к простой и малозатратной модели управления сетью: SDN & NFV

## Сегодня

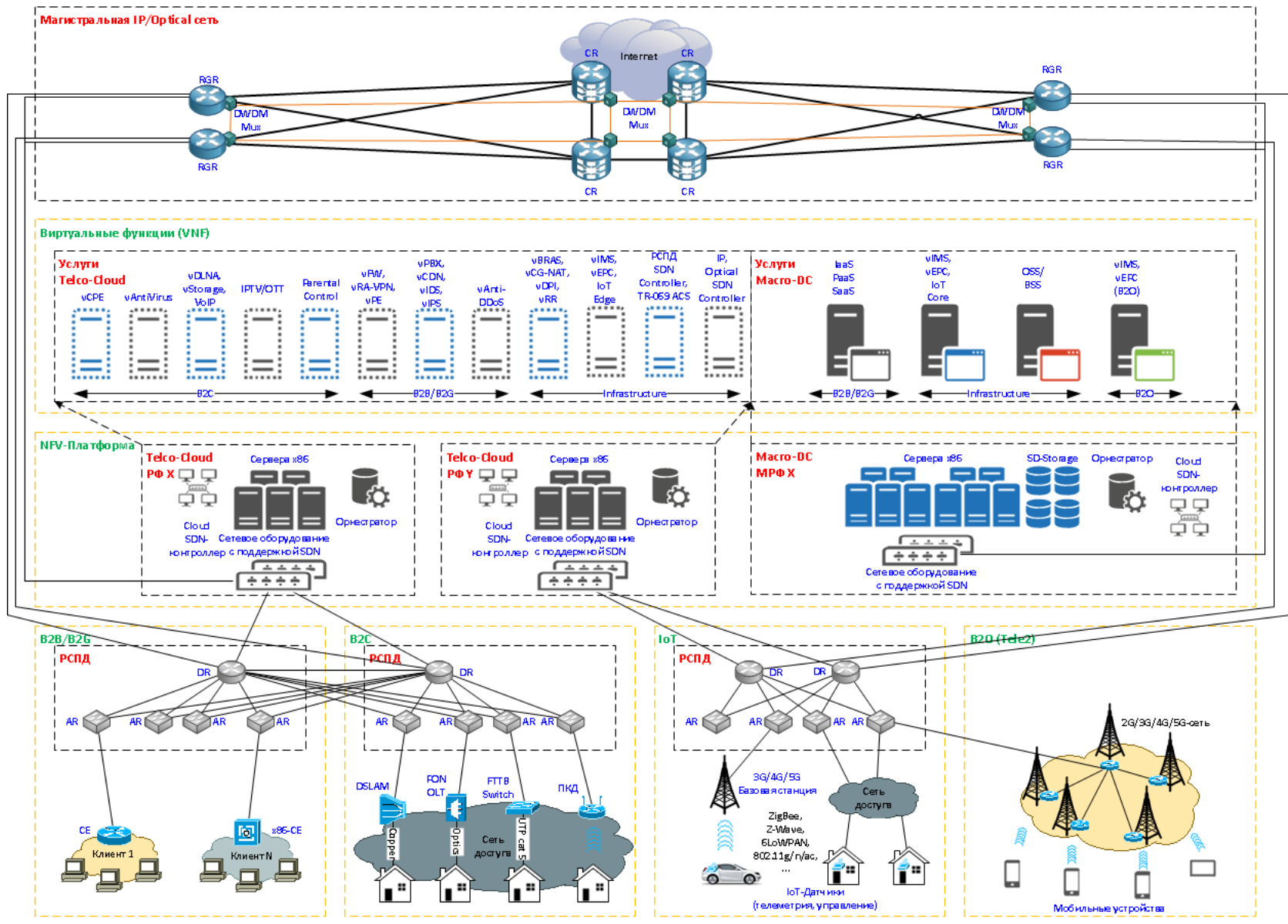


## В будущем



- Отсутствует возможность автоматической организации end-to-end услуг;
- Низкая степень унификации услуг и централизации тех. процессов;
- Отсутствует централизация и унификация OSS/BSS-систем;
- Отсутствует возможность управления маршрутом прохождения трафика end-to-end;

# Верхнеуровневая архитектура сети на основе SDN/NFV технологий





# План трансформации сетевой инфраструктуры



2014

2015

2016

2017

2018

2019

# КПЭ трансформации сетевой инфраструктуры

Доля оборудования, мониторинг за которым осуществляется централизованно



Персонал для обслуживания сети



Активация услуги



Количество центров управления сетями



Вывод на рынок новой услуги



# Цели трансформации



# ОПЕРАЦИОННАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ДВИЖЕНИЕ В ПРАВИЛЬНОМ НАПРАВЛЕНИИ

---

Кай-Уве Мельхорн

Старший Вице-Президент – Финансовый директор

# Многое уже успешно реализовано...

6

млрд руб.

Сокращение расходов – накопленный эффект Программы повышения операционной эффективности по состоянию на 30.09.2015

~17 тыс.

Сокращение численности персонала за 2014-9М2015 гг.

35

млрд руб.

Экономия на закупках за 2014-9М2015 гг.

~40

млрд руб.

Уменьшение чистого долга за 2014-9М2015 гг.

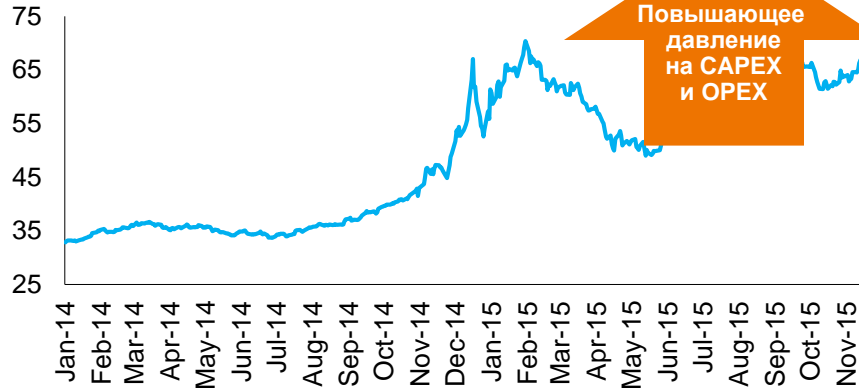
6

млрд руб.

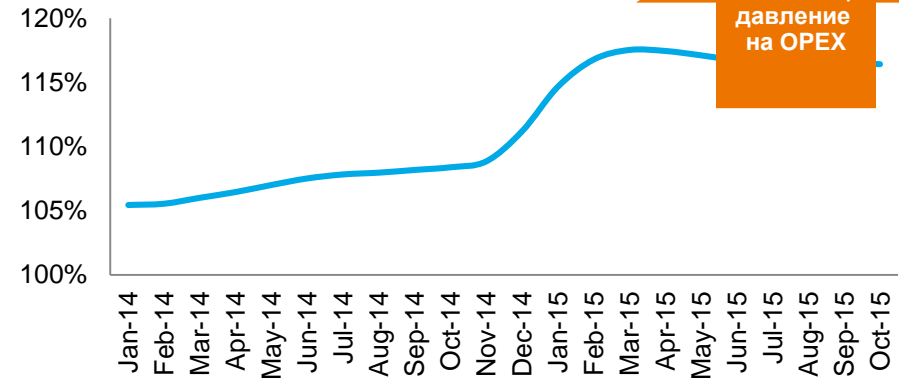
Доход от продажи и сдачи в аренду недвижимости за 2014-9М2015 гг.

# ...В непростой макроэкономической ситуации

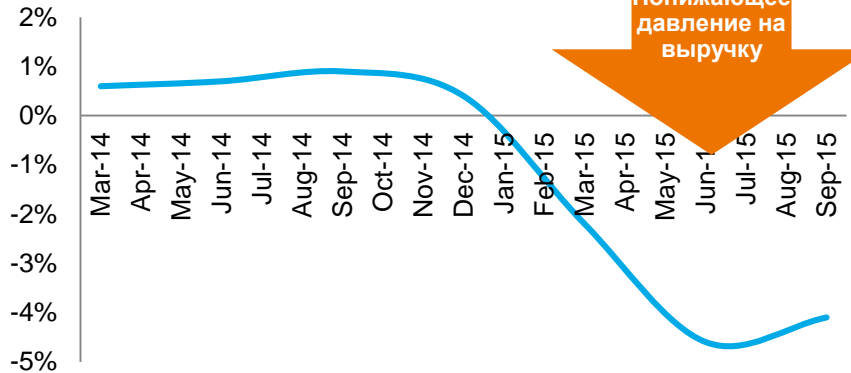
## Валютный курс, RUB/USD



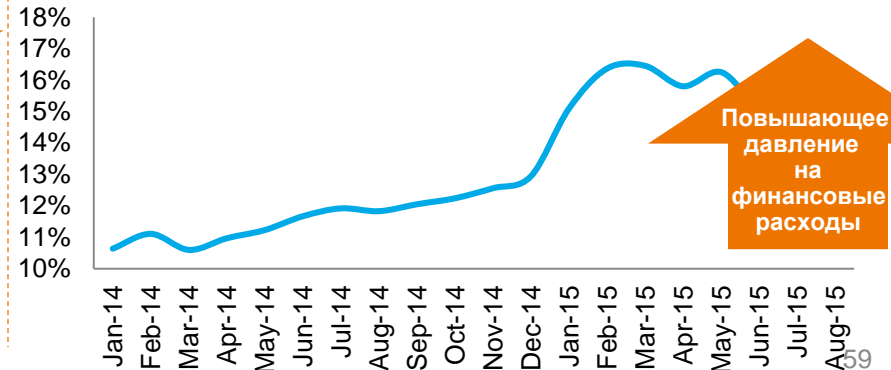
## Инфляция год-к-году, %



## Реальный рост ВВП, %



## Средняя ставка по кредитам для нефинансовых организаций, %

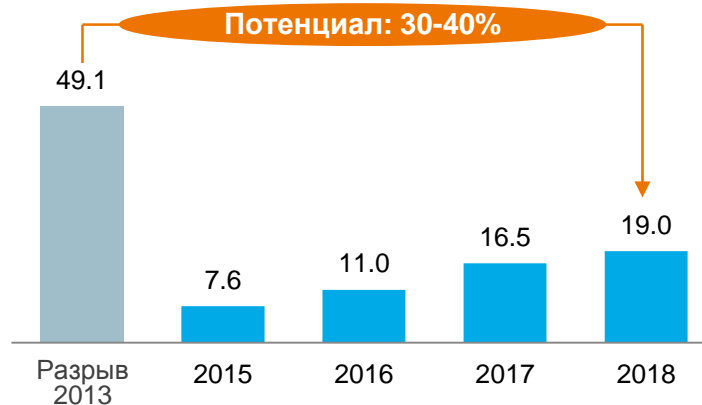


# Программа повышения операционной эффективности: Сокращение расходов в соответствии с лучшими практиками

Превышение расходов над лучшими практиками (млрд руб.)\*

Драйверы	%	млрд руб.
Сеть	49%	32,6
ИТ	16%	3,4
Поддерживающие функции	33%	6,9
Клиентский сервис	31%	3,6
Продажи	14%	1,0
Разработка продуктов и маркетинг	38%	0,7
Прочие затраты	12%	0,9
<b>Итого</b>	<b>36%</b>	<b>49,1</b>

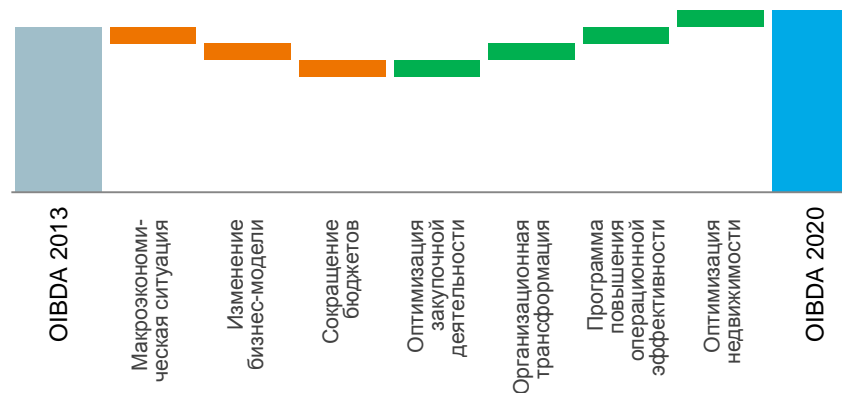
Цели по оптимизации



Проект был продлен до 2018 г.

Цель: сократить отставание от лучших практик до 20-25% в 2018 г.

Эффект программы: увеличение OIBDA и FCF



Российские компании-аналоги: ~17-20% отклонение от бенчмарка


Европейские компании-аналоги: ~10-15% отклонение от бенчмарка

\*Результаты GCB для фиксированного бизнеса за 2013 г.

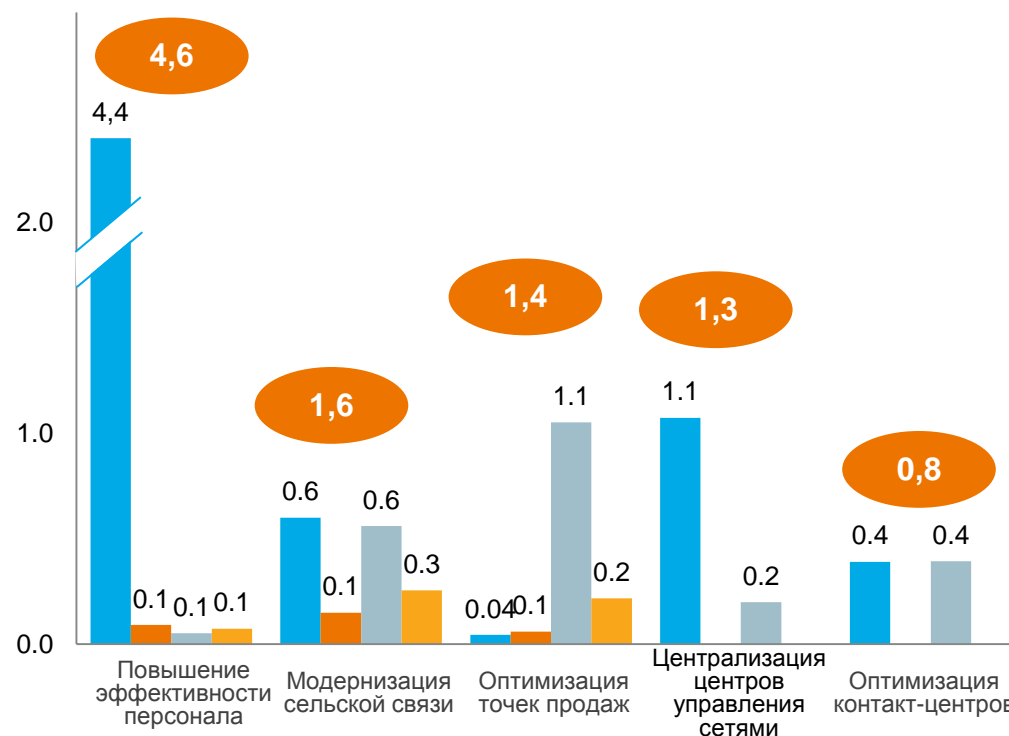
# Программа повышения операционной эффективности: *Накопленный эффект к 2017 г.*

Общий эффект к 2017 г. (млрд руб.)



 - Общий эффект

Эффекты от ключевых инициатив (млрд руб.)

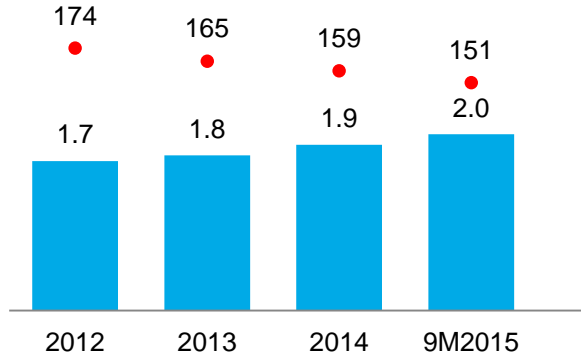




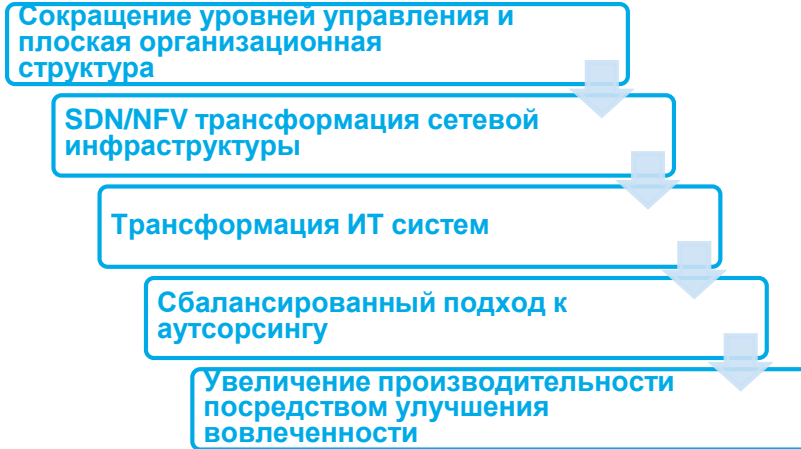
# Ключевые инициативы:

## Повышение эффективности персонала

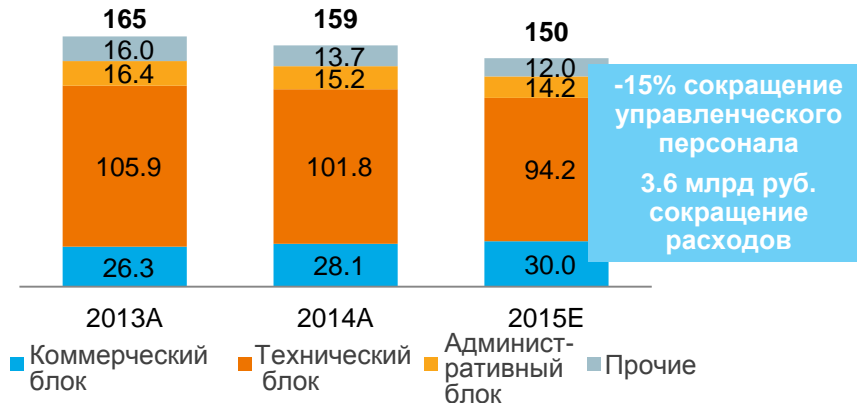
Выручка на работника (млн руб.) и численность персонала (тыс. чел.)



Фокус на оптимизацию технического и административного персонала с помощью:

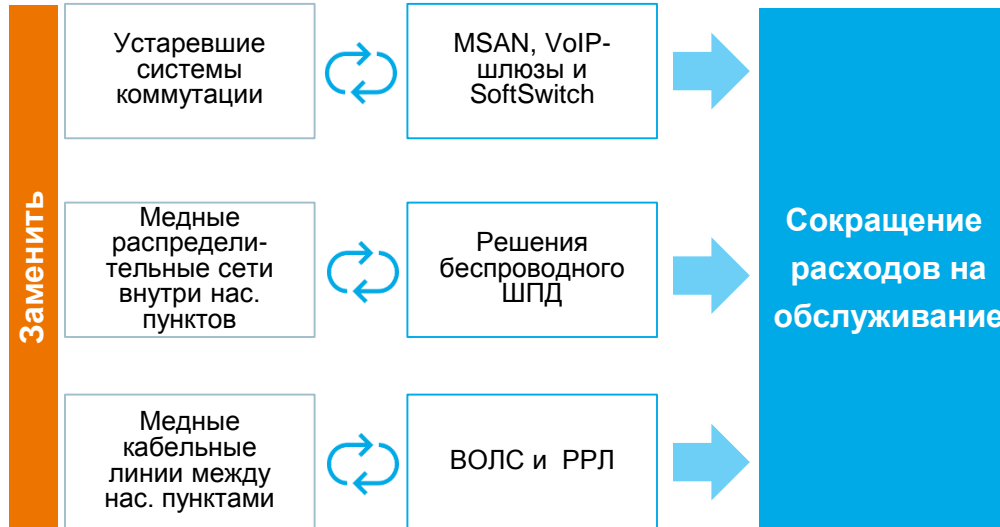
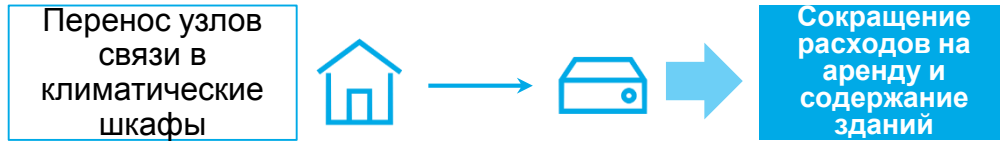


Структура персонала по функциям, тыс. чел.



**Целевая численность персонала – 110-130 тыс. в 2020 г.**

# Ключевые инициативы: Модернизация сельской связи



**Сокращение числа инцидентов  
(в 3 раза в пилотных зонах)**



# Ключевые инициативы:

## Централизация центров управления сетями



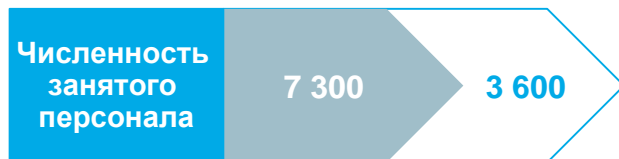
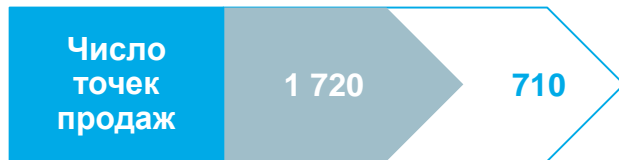
# Ключевые инициативы (Продолжение)

## Оптимизация точек продаж

Эффект: к 2018 г.

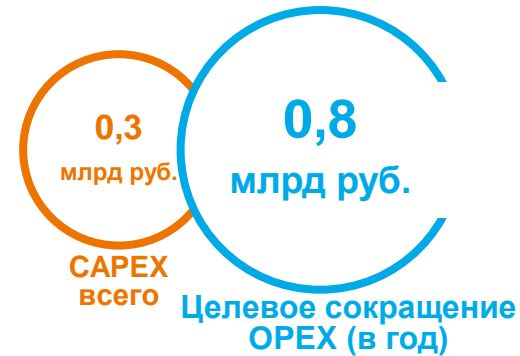


2015 2017

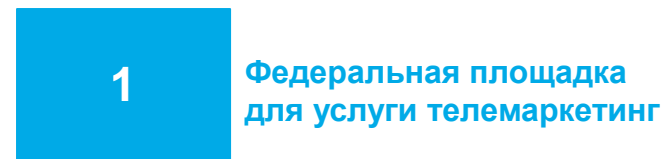
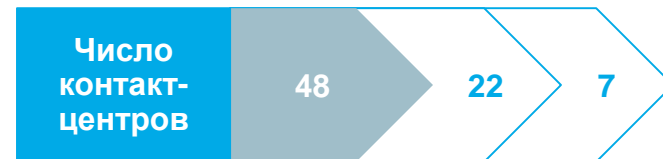


## Оптимизация контакт-центров

Эффект: к 2018 г.



2013 2015 2017

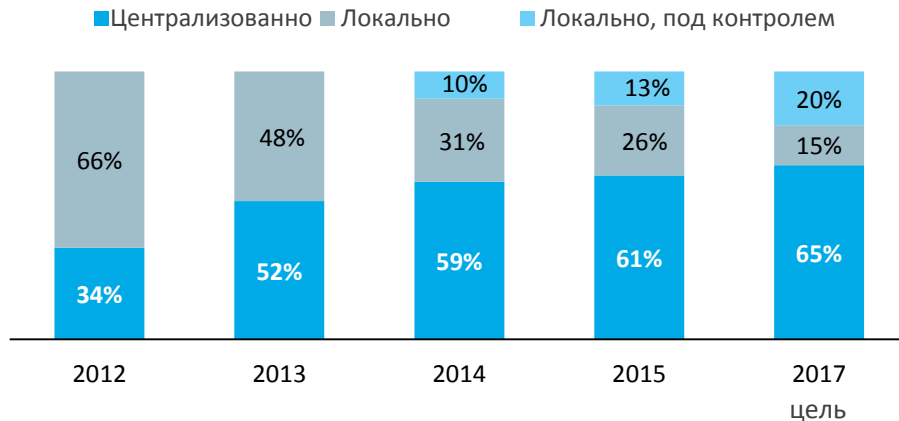


# Эффективность закупок

Показатель	2012	2013	2014	2015
<b>Экономия, млн руб.</b> (все закупки)	3 549	16 218	16 765	20 069
<b>Экономия, %</b> (конкурентные)	4,7%	16,5%	13,1%	21,1%
<i>Экономия, % (все, включая ед. поставщик)</i>	3,5%	10,3%	9,8%	13,3%
<b>Кол-во закупок/лотов</b> (всего)	6 124	6 245	8 525	5 822
<b>Высококонкурентные более 4-х участников, %</b>	1,5%	14,2%	17,7%	27,8%

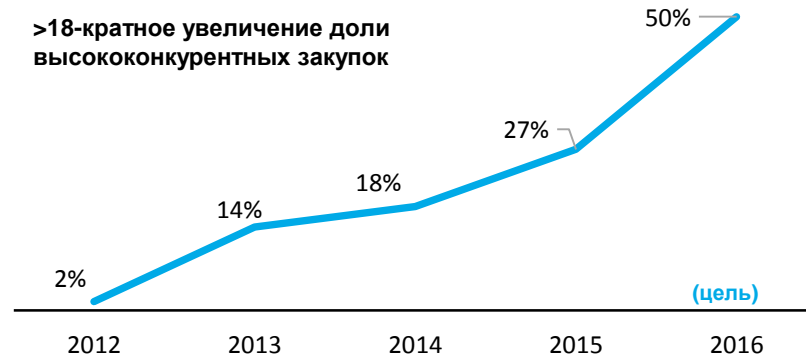
## Централизация и контроль локальных закупок

### Доля контролируемых закупок



## Доля закупок с 4 и более участниками\*, %

**>18-кратное увеличение доли высококонкурентных закупок**



\* Доля по числу тендеров

## Консолидация функции закупок и логистики

- Прозрачный процесс проведения закупок
- Сбалансированная система распределения полномочий
- Реализация стратегии закупок и логистической стратегии, как единой стратегии цепи поставок
- Вертикально интегрированная структура
- Оптимизация логистической сети и складских помещений в соответствии со стратегией поставок
- Унификация логистики бизнес-процессов

# Портфель недвижимости:

## От финансового бремени ...

**15**  
млрд руб.

Операционных расходов в год, связанных с недвижимостью

**3**  
тыс.

Сотрудников, занятых в обслуживании недвижимости

**30%**

Офисных площадей являются избыточными

**2x**

Превышение доли недвижимости в активах по сравнению с зарубежными аналогами

# Портфель недвижимости:

## ... К ВОЗМОЖНОСТЯМ МОНЕТИЗАЦИИ

Площади в портфеле (млн кв. м)



Подход к монетизации



## Цели на будущее

19

млрд руб.

Сокращение расходов –  
накопленный эффект  
Программы повышения  
операционной  
эффективности к 2019 г.

110-  
130

ТЫС.

Целевая численность  
персонала

25

млрд руб.

Доходы от продажи  
недвижимости

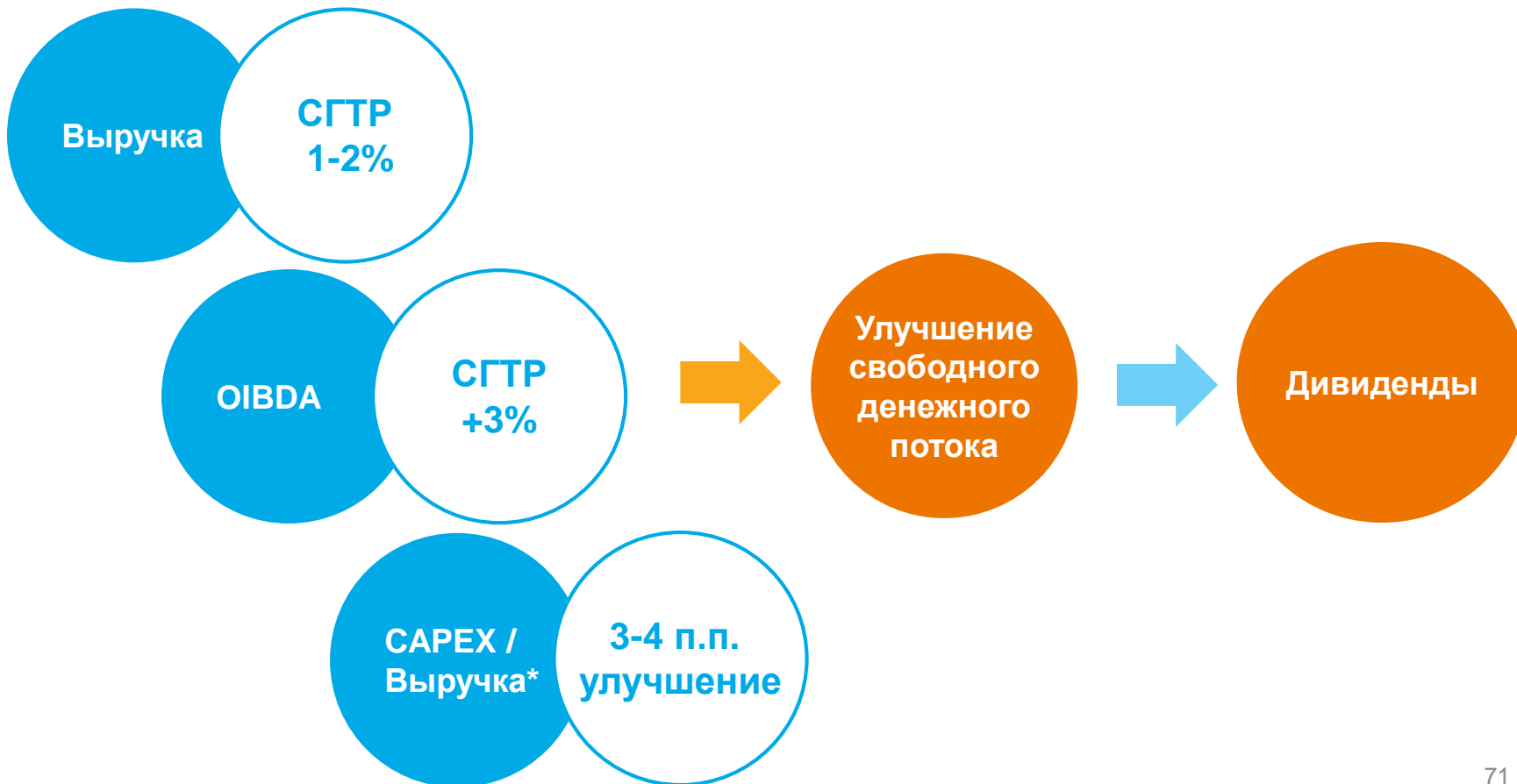


# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

---

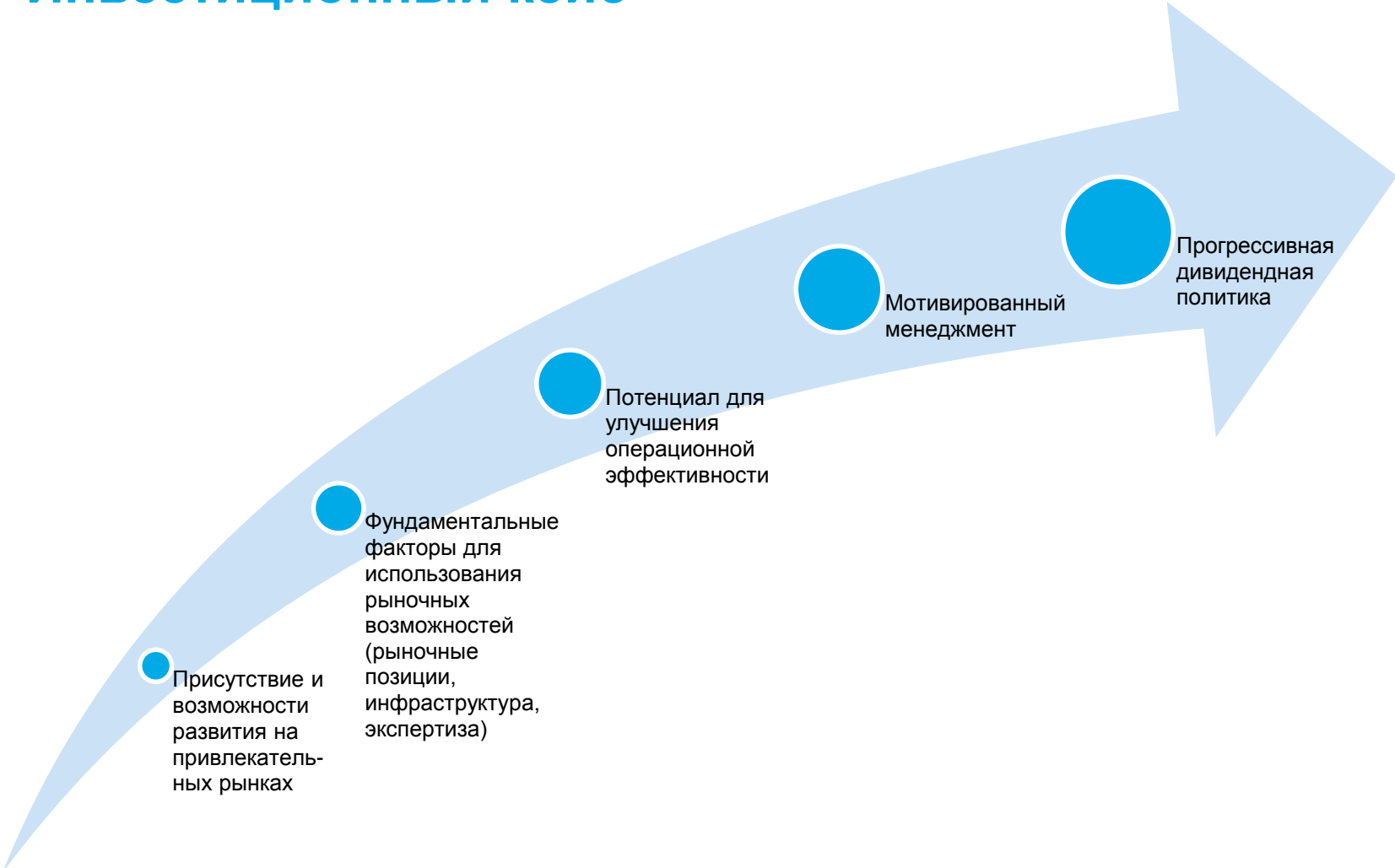
Сергей Калугин, Президент

# Амбиции 2020: увеличение акционерной доходности



\* Не вкл. проект «Устранение цифрового неравенства».

# Инвестиционный кейс



Присутствие и возможности развития на привлекательных рынках

Фундаментальные факторы для использования рыночных возможностей (рыночные позиции, инфраструктура, экспертиза)

Потенциал для улучшения операционной эффективности

Мотивированный менеджмент

Прогрессивная дивидендная политика

# СПАСИБО!

