



# הרווחיות גבוהה, הבוננזה רחוקה

פיני שמואלי-ניסן, שותף בכיר בחברת הייעוץ BDO זיו האפט, שביצע עבודת מחקר מקיפה על שוק ה-MVNO: "פלאפון צדקה כשהבינה שלא תוכל להילחם ב-MVNO ושכדאי לה להיות הראשונה לשתף פעולה; עדיף לסלקום ולפרטנר גם להיכנס למשחק"

(iStockphoto.com, Aseev:0171x)



**ה**עובדה שמרבית מפעילות ה-MVNO (רישיון סלולר וירטואלי) לא הצליחו עדיין לסגור הסכמים עם חברות הסלולר, אינה צריכה להפתיע את מי שמכיר את השוק הישראלי. הררי מילים נכתבו על הסיכונים והסיכויים של מפעילי ה-MVNO, ומה שמסתמן עד עתה הוא שמי שחשב שתריסר שחקני MVNO חדשים ייכנסו לשוק - כנראה טועה. שחקן אחד בלבד, Free טלקום, הצליח לחתום עם פלאפון לגבי שימוש ברשת שלה והיתר נמצאים בשלבים שונים של מו"מ, שספק אם יבשילו.

המהלך שעשתה פלאפון בהחלטתה לאמץ אסטרטגיה של שיתוף פעולה עם שחקני ה-MVNO הוא מהלך חכם, משום שבעצם המהלך פלאפון דווקא סגרה את השוק ולא הרחיבה אותו. כעת, משהכניסה שחקן MVNO שיפעל על גבי הרשת שלה, לא ניתן לבוא ולדרוש ממנה לפתוח את הרשת שלה לשחקנים נוספים.

בינתיים, נראה שמשרד התקשורת עסוק בימים אלה בדברים אחרים וכי כניסת שחקני MVNO היא לא בראש מעייניו, ולכן נדמה שחלון ההזדמנויות לכניסת שחקנים חדשים בטכנולוגיה זו הולך ונסגר.

פרטנר וסלקום, שיושבות על הגדר ומסרבות לפתוח את הרשת שלהן לשחקנים אלה, יוצאות כשירן על העליונה, או לכל הפחות לא מפסידות. Free טלקום תיצור להן תחרות מוגבלת ואם פלאפון מרוויחה מזה משהו, זה עדיין לא איום כזה גדול שמטריד את מנוחתם.

בשורה התחתונה, בוננזה גדולה לא הולכת להיות בשוק ה-MVNO - זו גם המסקנה שאליה הגיע פיני שמואלי-ניסן, שותף בכיר בחברת הייעוץ BDO זיו האפט, שביצע עבודת מחקר מקיפה עבור רואר ישראל, שמנסה אף היא להיכנס לשוק.

"יש בישראל שני יתרונות מרכזיים: רמת רווחיות גבוהה ממה שמקובל

בעולם, כנראה בגלל שהשוק פחות תחרותי ממה שמקובל בעולם. שנית, בעקבות הורדת דמי הקישוריות שקבע משרד התקשורת, למעשה גם נוצרה כדאיות כלכלית יותר גבוהה לשחקני MVNO."

● או לאיזה שחקנים יש יותר סיכוי להצליח ב-MVNO בישראל? שמואלי-ניסן: "העולם מתחלק לשניים: עולם הפריפייד (Pre Paid, תשלום מראש), שזה העולם הקלאסי של ה-MVNO בעולם; ועולם הפוסט פייד (Post Paid, תשלום לאחר השימוש), ששם זה הרבה יותר מסובך, כי ההשקעות הרבה יותר גבוהות וצריך מערכות בילינג.

"בישראל הפריפייד נחשב למוצר נחות, שמיועד לאוכלוסיות יותר חלשות ולמגזרים מיוחדים. לכן, המדינה שלנו היא יותר מדינת פוסט פייד. לשחקן שיש כסף ואמצעים להשקיע בפוסט פייד, כמו מה ששלמה שמלצר עושה עם כניסתה של Free טלקום, הוא יכול במצבים מסוימים להגיע להישגים.

"שחקני פריפייד מצריכים השקעה נמוכה וגם הרווחיות לא תהיה גדולה, אם כי גם ההפסדים לא. זה מהלך נישתי שמתאים לשחקן שלא מחפש לעשות מכה, אלא למנף את העסקים שלו. רמי לוי, למשל, הוא שחקן פריפייד קלאסי כי הוא יוצר למעשה זיקה בין המוצרים שלו לסלולרי."

● מצאת שהרווחיות של שלוש מפעילות הסלולר הגדולות בישראל גבוהה מאשר בשאר העולם. באיזה מונחים? "יש כל מיני מדדים לקביעת רווחיות. האמצעי

**שמואלי-ניסן: "הרווחיות עבור שחקני MVNO בשיטת פריפייד (תשלום מראש) לא תהיה גדולה. שחקנים כאלה, כמו רמי לוי למשל, לא מחפשים לעשות מכה אלא למנף את העסקים שלהם וליצור זיקה בין המוצרים שלו לסלולרי"**

המעניין והיותר משקף לדעתי הוא ה-EBITDA חלקי היקף ההשקעות הנדרשות ברשת. בהנחה שיתר הפרמטרים קבועים ושווים אצל שלושת השחקנים, המדד אומר בכמה שנים אתה מחזיר את ההשקעה.

"יש מקומות שהמוצע הוא חמש שנים, אבל אצל סלקום, פרטנר ופלאפון ההחזר הוא על-פני שנים מעטות יותר. באופן כללי, מזהים שיש בארץ כר נוח מבחינת מדד התחרותיות, להיכנס ולנגוס במתחרים, כי רמת הרווחיות יחסית גבוהה. אם מתחרה חדש נכנס לשוק הסלולר, הוא יכול לבוא עם מחיר יחסית נמוך ועדיין להרוויח יפה."

● עד כמה קריטית התנהלות המפעילים הקיימים להצלחת מפעילי ה-MVNO? "הצלחת ה-MVNO מאוד תלויה בתגובת המתחרים. בנינו תרחישים שאני לא רוצה להיכנס אליהם אבל באופן כללי אוכל לומר כי אי אפשר לדעת מה תהיה התגובה של המתחרים. העובדה שרמת

הרווחיות גבוהה יחסית בשוק ורמת התחרותיות לא גבוהה במיוחד, יוצרת פוטנציאל יחסית גבוה ל-MVNO להצליח."

● מה דעתך על המהלך של פלאפון שהחליטה לאמץ את ה-MVNO? "זה מהלך מעניין, דילמת האסיר הקלאסית. לכל שחקן, בהנחה שמישהו יישבר, עדיף להיות הראשון. פלאפון, גם מהסיבה שלכאורה היא הפחות מצליחה מבין השלוש, אף שעשתה צעדים יפים לאחרונה, הבינה שאם ממילא יהיה MVNO בישראל, הרי הם לא יוכלו להילחם בו לעד ועדיף להם להיות הראשונים לשתף פעולה.

"הדבר הכי טוב להם הוא שלא יהיה MVNO, אבל אם יש - עדיף שהוא יהיה לקוח שלה. לפחות, היא תרוויח את הסכומים האלה."

● מה יקרה אחרי שפלאפון נכנסה? מה יעשו שני המפעילות האחרות? "לדעתי, ברגע שנשברה ההתנגדות, ופלאפון קבעה את התקדים, עדיף גם לסלקום ולפרטנר להיכנס למשחק. אם יש שחקן שעומד להיכנס לשוק, הרי הוא יתחרה בך ממילא, או לא עדיף שהוא יהיה לקוח שלך?"

"המשמעות של MVNO זה לקוח שיכול להיות גדול, יש רווח פה. ממילא הוא מתחרה, כמו שעדיף שלא יתחרה, אבל הוא ממילא מתחרה. לדעתי, יתפתח מאבק על מי ייקח את השחקנים האחרים. "פלאפון כבר נתנה את ברכת הדרך. אם סלקום או פרטנר לא ייקחו שחקנים, אז הם ילכו לפלאפון והיא תיקח את כולם. למה לוותר לה? הסיפור הזה כבר מאחורינו, הוא נשבר. ההתנגדות כבר לא רלבנטית."



פיני שמואלי-ניסן. "הצלחת ה-MVNO תלויה בתגובת המתחרים" (צילום: יח"צ)