

Мимикрия ведомственных операторов



А.А. Атцук
Руководитель инженерно-аналитического отдела НТЦ Аргус, к.т.н.



К. С. Сизюхин
Ведущий аналитик НТЦ Аргус

Быть похожим, чтобы выжить и победить

Уже никого не удивить тем, что ведомственные операторы (ВО) предоставляют услуги связи не только организации, внутри и ради которой они создавались, но и другим клиентам, включая физических лиц. Так ВО сталкивается с конкурирующими коммерческими операторами, а также с принципиально иными требованиями к качеству предоставляемых услуг. В этом сценарии отражается специфика ВО, работающих на рынке связи общего пользования.

В статье мы рассмотрим особенности организации ВО, а также основные варианты их развития на коммерческом рынке телекоммуникационных услуг. Подробно будет рассмотрен вопрос повышения качества предоставляемых услуг и требований к эксплуатационным процессам с точки зрения ВО.

Кто такие ведомственные операторы?

Ведомственный оператор связи - это компания, создаваемая с целью обеспечения коммуникационными услугами какой-либо крупной организации (добывающей компании, завода, порта, гостиничной сети и т.п.).

Связь на предприятии должна обладать такими характеристиками качества, которые удовлетворяют потребности конкретного бизнеса или организации. ВО создается в тех случаях, когда затраты на его создание сопоставимы с несколькими годами аутсорсинга задач организации связи другим коммерческим операторам связи или когда такой аутсорсинг в принципе невозможен (в случае специфической задачи по организации связи). При этом предприятие не только экономит денежные средства на организации связи, но и решает свои коммуникационные задачи в точности со своими потребностями.

В ходе реализации поставленных задач часто выясняется, что их результат оказывается интересен не только родительскому предприятию, но и другим компаниям (обычно, географически соседним), у которых существуют похожие потребности в связи, но меньшего масштаба. При благоприятном развитии ситуации ВО связи получает шанс выйти из статьи затрат родительского

предприятия на границу самоокупаемости. Многие ВО находятся именно в таком состоянии, балансируя на границе самоокупаемости с постоянным количеством клиентов и решая внутреннюю задачу организации связи. Вместе с тем существуют организации, услуги которых, в силу ряда причин, обретают популярность. К таким услугам относятся, например, телефонизация, подключение к сети интернет бизнесцентров, организация спутниковой связи в удаленных географических участках, аренда цифровых магистральных каналов и прочие услуги, которые ВО удобно предоставлять в зависимости от специфики бизнеса родительского предприятия. В связи с этим перед ВО встают не только внутренние цели предприятия, но и коммерческие цели, а на телекоммуникационном рынке появляются новые игроки.

На кого похож ведомственный оператор?

Из рыночных сегментов телекоммуникационного бизнеса, в которых наблюдается самая большая активность ВО, можно выделить следующие: магистральные операторы связи, альтернативные операторы телефонии и интернет (преимущественно для корпоративных клиентов), операторы небольших домашних сетей (Рис.1).

	1й тип	2й тип	3й тип
•Конкуренты	•Магистральные Операторы связи	•Альтернативные Операторы	•Операторы домашних сетей
•Целевые процессы	•Assurance, Inventory management	•Fulfillment, Assurance	•Fulfillment
•Клиенты	•Операторы связи, крупные корпоративные клиенты	•Корпоративные клиенты, физические лица	•Физические лица

Рис. 1. Типы ведомственных операторов на коммерческом рынке связи

В первом сегменте работают ВО нефтяной, газовой, энергетической промышленности, железной дороги и других предприятий, владеющих сооружениями и конструкциями, проложенными по территории различных регионов РФ. Во втором и третьем сегменте работают ВО различных крупных заводов, портов и т.п., в услугах которых заинтересованы близко расположенные клиенты (бизнес-центры, физические лица). Различия между категориями заключаются в количестве и типах клиентов. Второй тип связан с предоставлением услуг преимущественно юридическим лицам, третий тип - физическим лицам.

Предлагая услуги и находя новых клиентов, ВО, как и все остальные, сталкиваются с конкуренцией. Здесь проявляется специфика ВО, созданных под заранее определенные условия предоставления телекоммуникационных услуг. Основная сложность заключается в том, что требования новых «гражданских» клиентов могут существенно отличаться от тех, что были достаточными для родительской организации. К таким требованиям относятся как нормы на параметры услуг связи (скорость канала передачи, доступность услуги, джиттер), так и характеристики эксплуатационных процессов подключения и обеспечения услуг (время устранения неисправности, время подключения новой услуги и пр.). В зависимости от типа клиента и вида услуг нормативные значения могут сильно различаться, измеряясь как в секундах, так и в неделях.

В реальной ситуации конкуренции, оператор связи строит свою модель эксплуатационных параметров, которая является компромиссом между характеристиками услуг, обеспечивающими

конкурентные преимущества, и рисками не уложиться в заданные нормы, теряя лояльность клиентов. Параметры, к которым оператор стремится, зависят от уровня развития операторов-конкурентов и требований уже имеющихся и потенциальных клиентов.

Основными конкурентами ВО первой группы являются коммерческие магистральные операторы, владеющие широкополосными магистральными сетями. Клиентами таких операторов преимущественно являются другие операторы связи, перепродающие услуги передачи данных, доступа к сети интернет, VPN и др. На этом рынке требования к качеству сдаваемых в аренду каналов (и других услуг связи) должны быть на высшем уровне, поскольку в каждом канале находятся агрегированные потоки данных от десятков и сотен операторов и корпоративных клиентов, т.е. от тысяч конечных пользователей.

Эксплуатационные процессы, протекающие в телекоммуникационных компаниях, мы будем рассматривать в соответствии с моделью eТОМ (enhanced Telecom Operations Map), которая сегодня является стандартом для описания бизнес-процессов операторов связи. Эта модель представляет собой метод группировки и классификации всей деятельности оператора, а также привносит унифицированную терминологию в ее описание. Для читателей, не знакомых с данной моделью, мы будем пояснять используемые в ней термины. Итак, согласно eТОМ, для Операторов магистральных сетей важны следующие группы процессов:

1. Assurance (процессы обеспечения требуемого качества предоставляемых услуг связи). В данную группу входят процессы проведения ремонтных и восстановительных работ на сети, мониторинг, сбор и анализ характеристик производительности оборудования, сравнение необходимых и фактических параметров предоставляемых услуг и др. Приоритетность этих процессов объясняется уже упомянутыми высокими требованиями к качеству услуг, предоставляемых магистральными операторами.

2. Resource inventory management (учет аппаратных и программных средств, реализующих услуги связи). В условиях географически распределенной сетевой инфраструктуры, состав которой может распространяться на несколько регионов, для функционирования процессов Assurance важно иметь актуальную и полную информацию о сетевых элементах. В данную группу входят процессы инвентаризации характеристик кабелей и связей (каналов), аппаратуры канального уплотнения, стационарного оборудования и пр.

Конкурентами второй группы ВО являются альтернативные операторы, предоставляющие услуги телефонии, доступа в интернет и другие бизнес-услуги (VPN, ШПД, VoIP и др.). Преимущественно они обслуживают корпоративных клиентов, в бизнесе которых широко используются информационные технологии.

Одной из характерных особенностей коммерческих альтернативных операторов является относительно высокая скорость принятия решений и выполнения (закрытия) проектов. В первую очередь к таким проектам относятся расширение существующей сети и подключение новых клиентов. Это объясняется ориентацией альтернативных операторов на процессы группы Fulfillment модели eТОМ, отвечающие за обработку заказов на подключение / модификацию услуг связи. Корпоративные клиенты обычно не хотят (да и не могут) долго ждать предоставления заказанных услуг связи. Процессы Assurance гарантируют высокие характеристики надежности предоставляемых услуг связи, которые чрезвычайно важны для корпоративных клиентов и часто становятся определяющими при выборе поставщика услуг.

Для третьей группы ВО конкурентами являются операторы небольших домашних сетей, предоставляющие услуги доступа в интернет, передачи данных и IPTV преимущественно частным лицам. Стакими клиентами операторы связи обычно идут по пути роста количественной

составляющей услуг (полоса пропускания, скорость подключения услуги, ассортимент услуг), но не качественной составляющей (гарантированная полоса пропускания, малый джиттер, нормированное время устранения неисправностей). Это говорит о приоритете для таких операторов группы процессов Fulfillment, обеспечивающей рост продаж услуг за счет хорошо налаженных методов их подключения и видоизменения.

Выходя на коммерческий рынок услуг, ВО нужно строить свою собственную модель ведения бизнеса либо копировать ее с конкурентов своего сегмента рынка. Поскольку первый вариант обычно требует длительных исследований и рискованных капиталовложений, наиболее естественным способом достижения успеха на коммерческом рынке услуг связи для ВО становится мимикрия под своих ближайших конкурентов, т.е. заимствование их методов и инструментов ведения бизнеса, обеспечивающих тот уровень обслуживания, на который рассчитывают клиенты соответствующего сегмента рынка.

Создание конкурентных преимуществ

Высокие конкурентные преимущества оператора связи пропорциональны популярности, количеству, качеству и стоимости его услуг.

Путь снижения тарифов за использование услуг всегда ограничен снизу их себестоимостью и связан с уменьшением прибыли оператора, поэтому применяется в последнюю очередь.

Количество услуг также является важнейшим показателем. Многие крупные операторы связи, развивая концепцию NGN, как раз ставят целью вытеснение конкурирующих операторов, предоставляя основные услуги связи населению (доступ к сети интернет, телефония) по себестоимости, а прибыль получают от дополнительных услуг (IPTV, VoIP, Turbo button и т.п.).

Количество и разнообразие таких услуг должны определять размер дохода оператора.

Дополнительные услуги будут являться весомым аргументом при выборе оператора, однако качество основных услуг остается ключевым критерием. К примеру, такие характеристики услуги «широкополосный доступ к сети», как скорость подключения, процент потерь пакетов, время обнаружения и устранения неисправностей и подобные, будут влиять на качество всех сопутствующих дополнительных услуг, предоставляемых поверх этого «доступа».

Задачу всестороннего повышения качества услуг и соответствующего их обеспечения в коммерческих операторах связи решают путем внедрения систем поддержки операций OSS (Operations Support Systems), которые формализуют, автоматизируют, контролируют эксплуатационные процессы оператора. Однако этот метод повышения качества услуг для крупных и средних операторов связи предполагает значительные капиталовложения. По статистике, собранной в НТЦ Аргус, высокая стоимость ПО, автоматизирующего эксплуатационную деятельность, обусловлена наличием следующих четырех факторов:

- **большая абонентская база оператора:** чем больше абонентов, тем выше совокупная стоимость лицензий программного обеспечения;
- **большая область охвата эксплуатационных процессов (Inventory, Fulfillment, Assurance):** чем больше приложений входит в конечное решение, тем больше лицензий нужно покупать на каждого абонента;
- **потребность интеграции модулей ПО с существующим ПО у оператора связи:** каждый проект интеграции может быть рассмотрен как самостоятельный процесс разработки и модификации ПО;

- **сложность и уникальность эксплуатационных процессов (невозможность использовать их у другого оператора связи): создание нетипизируемых, уникальных и полезных только для одного заказчика программных функций - процесс очень дорогостоящий.**

Бизнес многих ВО связи редко попадает под влияние даже одного из перечисленных факторов, что говорит о возможности рассмотрения варианта повышения его конкурентных преимуществ за счет внедрения современных систем поддержки эксплуатации. Попробуем определить, каким принципиальным требованиям эти системы должны удовлетворять и почему:

- **возможность быстрого внедрения:** бизнес конкурирующих альтернативных операторов характеризуется высокой скоростью закрытия проектов, включающих и внутренние проекты по развитию сетевой инфраструктуры и используемого программного обеспечения. Если ВО хочет быть конкурентоспособен, он должен ставить себе такие же или более жесткие временные рамки;
- **наличие готовых «шаблонных» процессов для решения ключевых задач:** сложившиеся в компании бизнес-процессы обработки заказов на подключение услуг и жалоб на качество, а также технической инвентаризации далеко не всегда выстроены удобно и рационально. Прежде всего ВО должен убедиться в том, что в покупаемой системе OSS присутствуют готовые модели поддержки ключевых эксплуатационных процессов и подходы к инвентаризации оборудования и услуг, которые можно быстро перенять и внедрить в собственную бизнес-модель. Системы OSS сегодня ценятся не только как некий инструмент, а при должной квалификации разработчиков как аккумулятор так называемых best practice - набора лучшей практики в области эксплуатации;
- **низкая стоимость:** это, скорее, даже не требование, а естественным образом появляющееся свойство. Благодаря отсутствию факторов, увеличивающих стоимость систем поддержки эксплуатации, ВО могут рассчитывать на относительно небольшую стоимость покупаемой системы. Разработчик OSS всегда заинтересован в продаже готового решения, не требующего значительной доработки и кастомизации, поэтому для операторов, не имеющих исторически сложившихся уникальных и сложно поддающихся изменению процессов эксплуатации, выгодно использовать процессы, описанные в предыдущем пункте, и тем самым снижать стоимость решения;
- **возможность модернизации и наращивания эксплуатационных функций с минимальными затратами на интеграцию:** путь повышения качества никогда не ограничится установкой одного комплекса ПО. Также и любая компания, выходящая на коммерческий рынок, имеет планы развития и расширения. Поэтому в развертываемой системе OSS должны быть предусмотрены интерфейсы / решения для последующего развития ее функций;
- **понятный пользовательский интерфейс:** жизненный цикл сотрудника эксплуатационных служб оператора часто бывает очень коротким. Особенно это касается первой линии технической поддержки: по статистике в call-центре многие сотрудники работают не более полугода. Отсюда возникает следующее требование к системе OSS: возможность обучения работе с ПО в сжатые сроки, желательно даже удаленно.

Фокус на абонента

В данной статье мы пытались рассмотреть конкурентную среду и возможные пути развития ведомственного оператора связи через освоение имеющегося на рынке опыта ведения эксплуатационных процессов.

К сожалению, множество нюансов, связанных со спецификой деятельности отдельных компаний, неизбежно остаются за рамками статьи.

ВО, выходящие на рынок телекоммуникационных услуг, сталкиваются с естественной конкуренцией в лице традиционных и альтернативных коммерческих операторов. В конкурентной борьбе всегда побеждает сильнейший, поэтому у каждого оператора должна быть выработана стратегия и выстроена модель конкурентных преимуществ, к реализации которой нужно стремиться.

Одним из наиболее эффективных путей развития оператора является путь комплексного повышения уровня поддержки и качества услуг посредством формализации и частичной или полной автоматизации эксплуатационных процессов с помощью программно-аппаратных систем OSS, аналогичных используемым ближайшими конкурентами. При выполнении ряда условий стоимость систем OSS для ВО может оказаться относительно небольшой.

Таким образом, ведомственный оператор для пользователя со временем станет похожим на своих коммерческих конкурентов и даже приобретет некоторые преимущества. Ведь в конечном итоге для абонента нет разницы, какова предыстория создания той или иной компании, предоставляющей ему услуги, а именно на абоненте фокусируется внимание на коммерческом рынке телекоммуникаций.

