

# АУТСОРСИНГ СЕТЕЙ ШПД: время пришло

Рассказывает генеральный директор компании  
"ГорСвязьСервис" **А.В.Яценко**



Плюсы и минусы аутсорсинга обслуживания сетей связи по примеру многих зарубежных телекоммуникационных операторов остаются одной из активно обсуждаемых тем в российском отраслевом сообществе. В России все началось с проектов передачи вендорам на аутсорсинг функционала технической эксплуатации базовых станций сотовых сетей. Теперь очередь дошла и до аутсорсинга обслуживания сетей широкополосного доступа (ШПД). Именно это новое направление в телекоммуникационном бизнесе стало основным для молодой московской компании "ГорСвязьСервис" (торговая марка "Горсвязь"), которая три года фактически сама формирует локальный рынок. Об особенностях и перспективах этого нового для российского рынка направления наша беседа с Андреем Владимировичем Яценко, основателем и генеральным директором ООО "ГорСвязьСервис".

**Андрей Владимирович, что привело вас в бизнес аутсорсинга?**

Вычислительная техника и связь влекли меня к себе еще с детства, поэтому я выбрал колледж связи МТУСИ, затем закончил и сам Университет. В начале 2000-х годов на телекоммуникационном рынке, зарождалась технология FTTB, и после университета я начал свою карьеру рядовым монтажником в одном из небольших операторов домовых сетей. Пришлось немало полазить по чердакам

и подвалам. В то время еще были коаксиальная проводка, модемы, а "оптику" только начинали полировать шкурками.

В 2006 году на рынке активно развивался новый игрок широкополосного доступа – "Корбина Телеком", и я был приглашен возглавить его управление эксплуатации сети ШПД в Московском регионе. Этот оператор тогда бурно рос, и через два года под моим руководством работало уже более 700 сотрудников.

В 2008 году мне предложили принять участие в амбициозном

проекте оператора "Компания ТрансТелеКом" (ТТК) по созданию сетей доступа в большей части регионов России. До того времени компания занималась только магистральными сетями, понимания специфики ШПД не было. Работа развернулась масштабная, но, к сожалению, через некоторое время, когда охват ШПД составил уже 86 городов страны, при очередной реорганизации компаний этот проект был приостановлен. Как известно, позже ТТК его возродила.

В 2010 году я был приглашен в компанию "Новые телекоммуникации" (WiTe) и отвечал за развитие федеральной сети доступа в Интернет на базе беспроводной технологии WiMAX, на которую были получены лицензии на 19 регионов РФ. Первую сеть мы запустили в городе Кемерово.

Сейчас могу с гордостью сказать, что стоял у истоков ШПД в России.

К идее же основать собственный бизнес в сфере аутсорсинга я пришел в процессе обучения в Московской международной высшей школе бизнеса МИРБИС по программе MBA-Telecom, которую я закончил с отличием в 2011 году.

**Почему ваш выбор пал именно на аутсорсинг ШПД?**

Управляя штатом более 1000 человек, занимающихся эксплуатацией сетей, я всегда задавался вопросом, как эффективно использовать людей, в то время, когда нет аварий. Ведь дежурные эксплуатационные смены для оператора обязательны, затраты при этом на них постоянные, а 100% загрузкой по аварийным заявкам специалисты не обеспечены. Мы регулярно отправляли людей для проведения профилактических работ на сети, а это еще больше сокращало вероятность аварий.

Многие операторы ШПД имеют такие же собственные службы эксплуатации, вынуждены содержать дежурный персонал, снимать офисы, осуществлять логистику, заниматься подбором кадров и т.д. Статистика по авариям показывала, что многие проблемы на сети происходили из-за действий со стороны персонала конкурентов, которые режут кабели, делают скрутки, воруют оборудование.

Я подумал, а почему бы эти службы не аккумулировать в одном независимом подрядчике, который объединит лучшие кадры, повысит эффективность использования ресурсов и наведет порядок в домах со всеми стояками, линиями кабельных коммуникаций и операторским обслуживанием. Это может быть

## Статистика по авариям показывала, что многие проблемы происходили из-за действий персонала конкурентов

выгодно, как операторам, так и управляющим компаниям (ТСЖ, ДЕЗ и т.п.)

Обучение по программе MBA-Telecom позволило мне понять, что создание своего бизнеса вполне реализуемо, а накопленный к тому времени опыт работы с сетями доступа, имеющиеся связи в отрасли и проверенная в деле команда единомышленников давали уверенность в успехе. Я разработал бизнес-план и в октябре 2011 года зарегистрировал компанию "Горсвязь".

Достаточно быстро мы начали набирать обороты. По итогам трех лет мы работаем уже более, чем с 20 операторами связи, у нас трудится более 250 сотрудников, которые обслуживают более 20 000 заявок по различным услугам ежемесячно.

**Какие преимущества получает оператор ШПД, прибегая к аутсорсингу?**

Их несколько. Во-первых, и это главная цель для оператора, – снижение себестоимости. Без нее никакой логики в передачи сетей на аутсорсинг нет. Это особенно важно сегодня, когда рост в отрасли остановился, и операторы активно перешли к сокращению издержек. Наша экономия достигается за счет обслужи-

вания нескольких операторов и более эффективного использования персонала, удаления дублирующих служб.

Во-вторых, оператору важно сохранить и преумножить качество обслуживания абонентов. Крупные операторы предъявляют высокие требования к обслуживанию своих абонентов. Осуществляя эксплуатацию сетей своих заказчиков, "Горсвязь" выдерживает все требования и выстраивает единый процесс обслуживания абонентов для всех партнеров. При этом нашими услугами могут также воспользоваться и небольшие операторы, которым до недавнего времени это было не доступно.

В-третьих, своим набором услуг мы значительно повышаем лояльность абонентов операторам. Мы осуществляем обслуживание абонентов в режиме "одного окна". Это означает, при вызове абонентом техника по любым причинам

неисправности связи, наши мастера, обладающие универсальными знаниями, устраняют проблему на любых участках сети.

В-четвертых, операторам связи, которые только планируют начать предоставление услуг в каком-то микрорайоне, мы предлагаем полный цикл, для характеристики которого можно применить термин "стратегический аутсорсинг". При таком подходе оператор поручает нам проектирование, согласование, строительство распределительной сети, сдачу ее в экспертизу, запуск, оперативное подключение абонентов.

## Наличие услуги "компьютерная помощь" является одним из эффективных инструментов удержания абонентов

Мы при этом сразу же начинаем эксплуатацию построенной сети. Таким образом, оператор, имея дело с одним подрядчиком, оказывающим услуги аутсорсинга "полного цикла", значительно сокращает сроки реализации проекта. При этом он может быть уверен в качестве монтажа сети – ведь мы строим ее, понимая, что обслуживать и работать с ней придется нам же.

**Вы упомянули режим "одного окна". Что это такое?**

Этот режим внедрен примерно год назад, и является логичным развитием наших услуг. Если у абонента возникли какие-то трудности, и он обращается за помощью к оператору, техподдержка быстро определяет, в чем причина

проблемы. Если она не связана с магистральной сетью, то оператор направляет нашего мастера к абоненту, согласовав время визита в интервале не более двух часов в любой день в неделю с 9 до 21 часа.

Если авария произошла на узле доступа или в кабельной сети, она устраняется для абонента бесплатно – в рамках оплаты, которую мы получаем от оператора. Если же выясняется, что у абонента "зависло" собственное оборудование, возникли проблемы с настройками, вирусами и т.д., то наш специалист оказывает ему платные услуги в рамках

"компьютерной помощи". Эти услуги выполняются от лица оператора, которому мы перечисляем агентское вознаграждение с каждой заявки. Таким образом, не прилагая никаких усилий, оператор получает еще и дополнительный доход.

**Насколько востребована "компьютерная помощь", ведь на каждом подъезде можно увидеть объявления с предложением подобных услуг?**

Вы правы, предложений таких немало, но рынок этот славится одними обманами, и качество такого сервиса вызывает много вопросов. Мы же предоставляем услугу от имени оператора, и качество ее гарантируем, поскольку заинтересованы в лояльности абонента

к оператору. Наши мастера-универсалы зачастую жители того же района, что и абонент, они выполняют заявки различного типа, в том числе и "компьютерная помощь", максимально быстро. Абоненту выдается гарантийный талон, наш средний чек по заявкам не превышает 2 тыс. руб. "Компьютерной помощью" мы занимаемся более двух лет и фиксируем постоянный рост повторных обращений и увеличение объемов заявок при почти полном отсутствии претензий от абонентов.

Оператору связи даже нет необходимости перестраивать свою информационную систему: операторам его Call-центра предоставляется доступ к нашей IT-системе. Регистрация заявок от абонентов автоматически синхронизируется с нашей системой и отражается в личном кабинете мастера, наши специалисты сразу ее видят. Оператор Call-центра также видит все комментарии и статусы по каждой заявке в режиме онлайн, получает необходимые аналитические данные.

Добавлю, что в условиях остроконкурентного столичного рынка наличие в арсенале подобной услуги является одним из эффективных инструментов удержания абонентов. Ведь не исключено, что компьютерщик "со стороны" может порекомендовать абоненту переход к другому оператору.

**В Москве сегодня доля охваченных ШПД абонентов более 90%, но операторы постоянно подключают новых в немалом количестве. Откуда, по вашему мнению, они их берут?**

Мы вошли в стадию маркетинговых войн, подключение новых абонентов в основном

происходит за счет переманивания их у конкурента. Возможно, удивитесь, но по Москве их ежемесячно несколько десятков тысяч! Любой оператор тратит на привлечение абонента значительные деньги, несет затраты на подключение клиента, раздает практически бесплатно роутеры и приставки. А результат? – абонент уходит к конкуренту, и так снова по кругу.

Посмотрите, что у нас творится в домах! На практике картина с домовыми сетями следующая: монтажник первого оператора протягивает один кабель в одну квартиру. Затем монтажник второго оператора переключает этого абонента. Так как витая пара, уже проложенная в кабельном стояке, принадлежит первому провайдеру, монтажник отключает кабель в щитке и протягивает по стояку новый кабель для подключения ко второму оператору. А сколько операторы построили в домах еще дополнительных стояков? Как долго еще операторы будут терять деньги на псевдоновых подключениях?

Наше предложение для операторов заключается в том, что при передаче подключения в отдельно взятом доме в "Горсвязь" мы оптимизируем кабельную инфраструктуру так, чтобы в доме были охвачены все 100 % квартиры кроссы выведены на чердак или подвал, где для подключения (переключения) достаточно сделать перекрестировку в шкаф нужного оператора. Обслуживание общей инфраструктуры передается независимому аутсорсеру. Это выгодно всем участникам процесса: операторам, ТСЖ и жителям домов. При этом высвобождаются штатные стояки, нет необходимости протягивать

новые кабели и беспокоить жителей, открывать холлы. Подключение выполняется в считанные минуты. И операторы, и ТСЖ, и жители получают только выгоду.

**Насколько существенно оператору приходится подстраиваться под бизнес-процессы "Горсвязь" при переходе на ваши услуги?**

Передача на аутсорсинг хотя бы одной функции обслуживания абонентов требует от оператора адаптации бизнес-процессов собственных служб со службами сервисной компании. Сам процесс выполнения услуги для всех понятен: заявка открывается, выполняется и закрывается. Тем не менее уже на протяжении трех лет мы постоянно дорабатываем свою информационную систему, добавляя новый функционал, отчетность.

Каждый оператор высказывает свои пожелания об исполнении заявки, обязательном заполнении определенных полей и документов. Мы всякий раз идем навстречу и добавляем эти поля или необходимые ему параметры в нашу систему и передаем данные по системе интеграции. Если доработки позволяют улучшать процессы и для других наших заказчиков, то мы непременно проводим переговоры и запускаем этот функционал для всех, кто пожелает. Тем самым в "Горсвязь" мы внедряем все самое лучшее с рынка, опыт, наработанный годами.

В то же время и "Горсвязь" ставит ряд условий при работе на сети оператора, которые он должен рассмотреть и внедрить у себя. Например, оформление допуска в технические помещения на подрядчика, передача

всех ключей от оборудования, отгрузка всех материалов раз в месяц, а главное, понимание у линейного персонала оператора, что теперь заявки выполняются в строгом соответствии с условиями договора.

**Вы затронули тему информационной системы "Горсвязь", расскажите вкратце, что она из себя представляет?**

Два года назад мы делали анализ рынка по готовым продуктам для нашей компании и полностью подходящей платформы мы не нашли. Анализ показал, что доработка существующего ПО привела бы к большим финансовым вложениям. Мы выбрали вариант написания такой системы своими силами. По итогам двух лет считаю, что это решение было полностью оправдано. Наши планы по доработкам и реализации инноваций и идей написаны на три месяца вперед. Программисты компании загружены максимально.

**Приведите примеры идей, которые вы уже внедрили или стоят в планах?**

У нас много наработок, в том числе таких, которые не запущены даже у крупных операторов ШПД. Упомяну только некоторые.

Во-первых, график планирования ресурсов. В квалификационной карте каждого мастера указываются навыки, которыми он обладает, и обозначен район, где он планирует работать. Диспетчер может поставить заявку только тому мастеру, который допущен на проведение данных видов работ и в данном районе. График разбивается на тайм-слоты. При назначении новой заявки система предлагает диспетчеру

выбрать тайм-слоты по тем адресам, где уже сформирован пул заявок или расположена диспетчерская домового обслуживания, в которой хранятся ключи. Это позволяет эффективно распланировать рабочее время.

Во-вторых, личный кабинет мастера. Каждый мастер со своего планшета или смартфона работает в личном кабинете (ЛК). В режиме онлайн он видит свой график, заявки, оповещения. После выполнения заявки мастер оперативно закрывает ее в ЛК, указывая все необходимые данные по ней: потраченные материалы, серийные номера оборудования, фотографии своей работы.

В-третьих, информирование по смс, e-mail. Любые изменения в графике, комментарий диспетчера оперативно доводятся до мастера всеми дозволенными способами информирования, которые выбирает он сам.

В-четвертых, мы сейчас запускаем возможность скрытия телефонов абонентов и полную запись разговоров. Информационная система запрещает мастерам видеть контактные данные абонента. При необходимости связаться с абонентом монтажник в ЛК нажимает кнопку "позвонить" и телефонная станция осуществляет вызов мастеру и абоненту. Весь разговор записывается и сохраняется в каждой заявке в виде файла. Это позволяет нам контролировать диалоги с абонентами заказчиков и не допускать утечки контактных данных.

**Некоторые операторы с опаской подходят к решению о переходе на аутсорсинг, так как опасаются монополизма и создания инфраструктурного оператора ШПД, как Вы**

**работаете над снижением этих рисков?**

Одним из инфраструктурных операторов, по сути, является МГТС (проект GPON). В Москве ни у кого нет аналогов этой технологии, и в ближайшее время не будет. Тоже самое можно сказать и о технологии доступа Docsis от "Акадо". Все же остальные операторы, работающие по технологии Ethernet, могут намного эффективнее эксплуатировать свои кабельные сети, привлекая аутсорсера.

Я считаю, что если к зданию подключены 10-15 операторов связи, то там могут работать 3-4 независимых инфраструктурных оператора. При таком количестве заказчиков аутсорсеры смогут удерживать стоимость услуг на уровне, обеспечивающем ощутимую экономию операционных затрат операторам, а оператор получает возможность выбора, с каким аутсорсером работать.

Обслуживание не менее двух операторов в одной аутсорсинговой компании уже дает существенную выгоду. Каждый последующий оператор, присоединяющийся к успешно реализуемому проекту дает возможность другим операторам и себе самому получить дополнительный бонус в виде снижения стоимости аутсорсинговых услуг. Компанию "Горсвязь" можно назвать первой, кто открыто заговорил в столице с операторами о совместном использовании кабельных сетей.

**Строите ли вы сети без приема их на аутсорсинг?**

Да, такие строительные работы мы ведем в Москве и Подмосковье практически для всех операторов. В Москве все операторы применяют

точечные застройки домов или модернизации существующих кабельных сетей. Большие сети мы построили, в частности, для Ростелекома и ТТК в Московской и Смоленской областях.

Мы много строим ВОЛС в канализации МГТС и Ростелекома, получаем немало заказов от разных операторов на подключение юридических лиц или государственных учреждений.

**Работа в подъездах, чердаках и подвалах – не самая легкая и престижная. Как вы боретесь с текучкой кадров?**

Проблема с текучкой кадров была на начальном этапе запуска проекта. Сегодня ситуация с кадрами существенно изменилась. При переводе службы эксплуатации оператора на аутсорсинг очередного участка сети в новом районе он передает нам в штат своих специалистов. В конечном счете у нас остаются только лучшие сотрудники, которые в среднем имеют опыт работы на этом рынке от 5 до 7 лет. Многих привлекает работа в развивающейся компании, да еще и рядом с домом. Для удобства работы все мастера обеспечены мобильными устройствами, в своем личном кабинете они видят заявки, которые сразу же могут выполнять.

**Каким вы видите дальнейшее развитие выбранного вами направления бизнеса?**

Абсурдно строить несколько автодорог параллельно. Но ведь именно так происходит на рынке ШПД, когда в дом со своим кабелем и шкафами вслед за первым оператором приходит второй, третий и т.д.

Куда более рациональной представляется предлагаемая нами и уже реализованная на практике модель. Ее суть в том, что в новый дом приходит инфраструктурный оператор, который обеспечивает 100% покрытие квартир и предоставляет свою инфраструктуру разным операторам. Последние в этом случае серьезно экономят на капитальных вложениях.

Вся инфраструктура, построенная правильно по техническим нормам один раз, находится в идеальном состоянии, никто не повреждает ее при прокладке очередного кабеля. Это очень приветствуют ТСЖ и управляющие компании, так как шумные работы больше не повторяются.

Такой подход решает проблему с воздушными линиями, которые не украшают наши города. Если проложить сеть от единой в районе точки коммутации к домам по одному оптическому кабелю большой емкости, то он обеспечит все запросы по пропускной способности сети многих компаний. В этой точке устанавливается активное оборудование операторов связи, а в домах может быть от одного до двух принадлежащих инфраструктурному оператору шкафа, обеспеченных электропитанием (желательно от двух источников), мониторингом, сигнализацией.

**Вокруг Москвы быстрыми темпами ведется коттеджное строительство. Работает ли Ваша компания на этом рынке?**

Да, такой опыт у нас есть. В 2014 году мы построили сеть в коттеджном поселке по архитектуре FTTH. Оптические линии "точка-точка" были

разведены в коттеджи из единого узла связи, куда пришли уже два оператора. Каждый житель поселка без проблем может подключиться к любому из них (или к двум сразу), что обрадовало и владельцев недвижимости, и управляющую компанию. По ее желанию в поселок может прийти и третий,

## Обслуживание даже двух операторов в одной аутсорсинговой компании дает существенную выгоду

и четвертый оператор (чему мы будем рады), при этом никаких новых строительных работ вести не надо.

**Как для вашей компании прошел 2014 год и какие цели вы ставите на 2015 год?**

Уходящий год для "Горсвязь" был удачным, в течение года к нам на эксплуатацию были переведены несколько сот тысяч домохозяйств. В начале года в компании работало менее 100 человек, а в конце – уже свыше 250. В этом году для абонентов операторов ШПД Москвы и Московской области мы предложили услуги по обслуживанию сетей связи в режиме "одного окна", строительства объектов связи "под ключ" и легализации объектов связи.

Для застройщиков компания в 2014 году реализовала возможность строительства и передачи в аренду операторам ШПД кабельной инфраструктуры, принадлежащую застройщику.

Специалистами компании "Горсвязь" было подключено более 45 тыс. абонентов и обработано более 54 тыс. заявок на оказание услуг "компьютерной помощи". Строительные бригады "Горсвязь" проложили более 320 км ВОЛС и выполнили более пяти тысяч аварийных работ на сетях ШПД операторов Москвы и Московской области.

За три года компании удалось реализовать инновационные проекты, которых на данный момент нет ни у одного конкурента на рынке аутсорсинга. Сегодня компания смело может считать себя новатором этой сферы.

В 2015 году мы планируем увеличить объем принятых на эксплуатацию в столице и Подмосковье домохозяйств как минимум на 500 тысяч. В планах – "закрыть" Зеленоград, все города-спутники Москвы. С услугой "компьютерной помощи" мы выходим в соседние с Подмосковьем регионы: Калужскую, Рязанскую, Тверскую области.

В планах года также создание новых сервисных центров, чтобы предоставлять услуги нашим заказчикам в любом уголке Москвы и области.

**Спасибо за интересный рассказ, и успехов в дальнейшем развитии бизнеса!**

С А.В.Яценко беседовал С.А.Попов.