

ИЗМЕНЕНИЯ – это хорошо!

Рассказывает директор департамента поддержки клиентов и оперативного управления, сетевой инфраструктуры и ИТ Orange Business Services в России и СНГ **О.В. Баранова**

DOI: 10.22184/2070-8963.2017.69.8.6.10



На российском рынке есть своего рода гуру телекома, стремящегося выйти за рамки пресловутой "трубы" на просторы сервис-провайдинга, что, возможно, отчасти предопределено "родословной": до ребрендинга в 2006 году это был российский оператор связи "Эквант", образованный в 2001 году в результате слияния международных компаний Global One с Sita Equant GV и предоставлявший широкий спектр телекоммуникационных услуг; еще раньше, в 90-х годах, это была компания "Глобал Один". С российской стороны корни генетического древа уходят в 1958 год, когда было создано советское отделение Международного общества авиационной связи с аэропортами других государств; с французской – в 90-е, когда к реформированию компании подключился France Telecom (с 2005 года – владелец 100% акций ООО "Эквант").

Сегодня Orange Business Services в России – единственный международный поставщик комплексных интеграционных телекоммуникационных решений, обладающий собственной развитой инфраструктурой и широким набором лицензий, в том числе на предоставление услуг дальней связи. Но в последние годы он не называет себя оператором, а только – международным сервис-провайдером. Некоторыми рецептами трансформации оператора связи в сервис-провайдера поделилась с нами Ольга Баранова, директор департамента поддержки клиентов и оперативного управления, сетевой инфраструктуры и ИТ.

Ольга, вы окончили филологический факультет МГУ им. М.В.Ломоносова – и вот уже 20 лет работаете в отрасли связи, причем на руководящих постах. Как так получилось?

Принято считать, что филолог – это литературоведение, правописание, изучение языков. Но не только это; филология делится на две фундаментальные дисциплины – литературоведение и языкознание. Я защищала диплом на кафедре общего и сравнительного исторического языкознания, это наука о правилах развития языков.

Нашими "соседями", с которыми мы делали много совместных научных проектов, была кафедра структурной и прикладной лингвистики, где при поступлении люди сдают математику и изучают ее в процессе обучения, потому что они занимаются формальным строением и анализом языка, составлением правил машинного перевода, компьютерной лингвистикой. В этой науке о языке меня привлекала собственно логика, совершенно четкие языковые законы, правила и взаимосвязи. Что и стало основанием для того, чтобы

потом моя деятельность была всегда связана с неким блоком задач, рассматривающих взаимосвязи и взаимозависимости.

В студенческие годы я оказалась на временной работе в одной крупной международной компании, ощутила царящую там атмосферу и поняла: это – мое. Составила резюме, разослала в агентства. Смотрела те предложения, которые поступали от международных компаний, вне зависимости от области их деятельности. Поэтому однажды оказалась на собеседовании в компании Lucent

Technologies, где искали сотрудника на позицию менеджера отдела поставок в подразделение, которое занималось управлением проектами. Так я и оказалась в телекоммуникационной отрасли. Работая в IT, получила бизнес-образование в области логистики и управления проектами. С тех пор занимаюсь именно управлением проектами и связанным с этим операционным блоком. После IT работала в Дирекции управления проектами "Ростелекома" – возглавляла операционное управление, которое тесно взаимодействовало при внедрении проектов со службами развития и планирования сети, бухгалтерией и финансами. Наше подразделение занималось строительством сетей и объектов связи, на которых "Ростелеком" оказывает услуги. А с 2008 года – в Orange. Сначала занимала пост директора по управлению процессами, качеством и трансформации бизнеса Orange Business Services в России и странах СНГ, затем – руководителя Департамента поддержки клиентов и оперативного управления, а с апреля 2016 года возглавила новую структуру, объединившую департамент сетевой инфраструктуры и IT с департаментом поддержки клиентов и оперативного управления.

Каковы первые итоги работы этой объединенной структуры, есть ли эффект синергии?

Когда к моим подразделениям присоединились в том числе внутренние IT, мы решили некоторым образом уравнивать в плане техподдержки внутренних пользователей и внешних клиентов. Первая линия технической поддержки клиентов традиционно находится в ведении IT-подразделения

компании. А мы приняли решение перевести нашу внутреннюю IT-поддержку в состав подразделения круглосуточного мониторинга, который принимает обращения наших клиентов по авариям и инцидентам. Теперь наш внутренний телефон работает постоянно. Это важно, потому что раньше сотрудники внутренней IT-поддержки могли реагировать на обращения только

Мы называем себя "глокал-компанией" – глобальной и локальной одновременно

в период рабочего дня по московскому времени. А поскольку компания работает в разных часовых поясах, от Калининграда до Владивостока и Хабаровска, нашим сотрудникам может потребоваться помощь IT-поддержки в их рабочее время, которое очень отличается от московского. До этого они могли написать обращение по электронной почте, а позвонить – только в рабочее время стандартных часов IT-поддержки. Сейчас пользователи могут звонить в свое рабочее время, их обращение будет как минимум принято и зарегистрировано, какие-то простые вопросы могут быть решены тотчас же. Более сложные проблемы регистрируются и передаются в обработку той группе, которая будет их решать. Эта группа описывает типы обращений наших внутренних IT-пользователей и составляет соответствующие сценарии. Таким образом, мы повышаем уровень поддержки внутренних

пользователей до уровня клиентской поддержки. Это уже тенденция: границы между внутренними и клиентскими IT стираются.

Разумеется, развивается и клиентское направление. Так, мы сейчас меняем платформу контакт-центра. В прошлом году мы приняли решение о переходе на Genesys, в настоящее время проект в стадии внедрения. Это комплексная, но одновре-

менно гибкая платформа, которая позволяет нашим клиентам, пользующимся услугами контакт-центра, решить много своих задач вплоть до предоставления удаленных рабочих мест с расширенным функционалом работы с соцсетями, чатами, предоставление интерактивного меню для мобильных устройств Visual IVR и многое другое. В этом проекте очень большой объем программирования заточен именно под задачи клиентов, и эту работу выполняют наши IT-специалисты.

Как развивается бизнес Orange в России? Какова целевая аудитория вашей компании на рынке?

Orange Business Services всегда был ориентирован на работу с корпоративным сегментом, и в этом отношении у нас ничего не поменялось. По-прежнему наши основные клиенты – это крупный бизнес в финансовой и банковской области, ритейле, производственной сфере. Конечно, мы остаемся для них поставщиком

услуг, но отходим от классической модели оператора и активно идем в проекты, связанные с интеграцией и консалтингом, а также развиваем новые направления, такие как Интернет вещей, Maritime. Кроме того, мы взаимодействуем теперь не только с ИТ-директорами, но и с бизнесом – маркетингом, HR, директорами по производству, службой охраны труда. Нам есть что предложить помимо сетевых услуг. Понятно, что об Интернете вещей сейчас не говорит только ленивый. Но для нас важно еще выбрать те аспекты, которые интересны нашим заказчикам с точки зрения более эффективного ведения их бизнес-задач, мы обсуждаем с ними эти вопросы, что очень важно. Например, интересно, что именно с развитием направления Интернета вещей наши сотрудники службы охраны труда вошли в состав проектных команд, работающих с клиентами из производственных вертикалей. Дело в том, что у нас как у компании, которая ведет основную производственную деятельность в условиях повышенной опасности (электроустановки, обслуживание радиорелейных станций), есть внутренняя служба охраны труда. И сейчас сотрудники этой службы активно участвуют в переговорах с клиентами по проектам Интернета вещей в этой области. Вместе с коллегами из департаментов продаж и развития бизнеса они общаются с производителями датчиков на носимых устройствах (жилетах, касках) и встречаются с заказчиками, которые заинтересованы в подобных решениях.

Пожалуй, в этом и есть суть нашего понимания цифровой трансформации бизнеса: мы отталкиваемся от бизнес-задач клиента, его потребностей и его удобств. Конечно,

нам разговаривать с клиентами проще, чем системным интеграторам. Имея опыт работы с разными партнерами, которые проходят серьезные процедуры проверок (настаиваем и на подписание этических норм), мы представляем концепции экосистем именно для клиентских вертикалей: предлагаем решения, реально способствующие решению их бизнес-задач и показывающие, каким образом им оптимизировать свои процессы, каким образом собрать данные о клиентском опыте именно их клиентов. У вертикалей свои схожие вопросы, схожая проблематика – и заказчикам очень удобно получать от нас в одном пакете решение от консалтинга до интеграции плюс связь.

Появились ли новые клиенты у компании с открытием новых направлений?

Например, за счет открытия направления Maritime среди наших клиентов появились судовладельцы, это новый для Orange сегмент. Платформа Maritime Connect включает в себя поддержку целого ряда технологий и протоколов связи, таких как спутниковые терминалы VSAT и L-диапазон, мобильная передача данных 3G/4G, а также Wi-Fi. Платформа распределяет трафик в зависимости от доступности канала, обеспечивая наилучшее качество связи. Конечно, спутниковую связь на судах давно обеспечивает Inmarsat, но наше решение дает возможность пользоваться услугами всему экипажу, и со стороны судовладельцев мы видим взрывной интерес к нему.

Новых клиентов мы приобретаем и благодаря нашим аккаунт-менеджерам, работающим в Европе, Америке, Азии. Они заключают с международными компаниями глобальные

договоры – и, соответственно, в России эти клиенты приходят к нам.

А чем держите "старых" клиентов?

Понятно, что у всех традиционных операторов есть служба технической поддержки, и они обладают квалифицированными специалистами. Но у нас есть разный уровень поддержки, когда мы готовы подстроиться под требования клиента и обслуживать разные уровни SLA, вплоть до выделенной поддержки. Это первое. Второе, на чем хотелось бы сделать акцент: мы не являемся только оператором связи для наших клиентов. Им мы предлагаем услуги дата-центров, информационной безопасности (например, защиты от DDoS-атак), создаем кастомизированные бизнес-приложения, внедряем омниканальные контакт-центры – и клиенты ими пользуются.

Кстати, в феврале 2016 года Orange Business Services и IXcellerate подписали долгосрочный контракт о стратегическом партнерстве. Каков статус этого проекта в настоящее время?

Я считаю, что мы успешно сотрудничаем с IXcellerate: завершили проект по переносу нашей основной инфраструктуры в ЦОД, развернули там наш центр управления сетью. То, что мы приняли решение свою основную технологическую площадку расположить на площадях коммерческого дата-центра, очень важно с точки зрения повышения надежности нашей сети и предоставления клиентам различных услуг. Но собственно решение было принято несколько лет назад, когда Orange стал развиваться именно как сервис-провайдер. Это тоже очень важно. На самом деле, наша нынешняя

корпоративная стратегия, принятая на период до 2020 года, сменила предыдущую, которая готовила именно к изменениям, связанным с общемировым трендом перехода всего и вся на модель обслуживания "as a services", в уровень приложений и вообще софтверизацию. Наверное, году в 2013-м в компании стало вырисовываться понимание того, что мы не хотим оставаться только лишь оператором связи, что должны развиваться еще и другие направления.

Сейчас мы уже имеем определенные наработки, предлагаем клиентам полностью управляемые решения - и в таких направлениях, как облачные технологии и инфобезопасность, чувствуем себя уверенно. Мы можем говорить, что в этих областях у нас есть решения, которые хорошо зарекомендовали себя у наших заказчиков.

Российских разработчиков и производителей компания привлекает к работе?

Здесь стоит упомянуть о том, что мы называем себя "глокал-компанией", то есть глобальной и локальной одновременно. Мы стараемся использовать те компоненты и решения, которые наилучшим образом подходят для наших клиентов. Мы, конечно, максимально используем опыт и знания глобальной компании Orange, имеющей мощные исследовательские подразделения за рубежом. Другое дело, что в России мы смотрим на реалии нашего рынка и на то, что требуется именно нашим заказчиком. Плюс ко всему мы, естественно, должны учитывать законодательную базу, потому что не все то, что используется в решениях наших корпоративных коллег, может однозначно быть взято и повторено у нас. Поэтому если

требуется определенная локализация, мы взаимодействуем с местными компаниями, причем давно и успешно. А сейчас в связи с развитием направления Интернета вещей мы ориентируемся на партнеров, которые производят датчики в той же области охраны труда. Это рос-

высокое руководство. Конечно, мы проводим среди клиентов опросы: насколько они удовлетворены взаимодействием с нами, причем по всем областям взаимодействия; работа биллинга, своевременность прихода счетов; частота общения с аккаунт-менеджерами и проч. Нам важно,

Нынешняя корпоративная стратегия, принятая до 2020 года, сменила предыдущую, которая готовила к изменениям, связанным с общемировым трендом перехода на модель обслуживания "as a services"

сийские компании, иногда стартапы. У нас есть определенные требования к выбору партнеров, потому что не можем позволить, чтобы какое-то непроверенное решение использовалось нашим заказчиком.

Корпоративные стандарты качества Orange - чем они отличны от других?

Я не стала бы говорить сравнительно с другими компаниями, потому что у наших коллег работают тоже очень квалифицированные специалисты. Отличие в том, что мы - действительно сервис-провайдер и ориентированы на то, чтобы обратную связь от клиента воспринимать как возможность для улучшения самих себя. У нас работает постоянная программа клиентской лояльности, которую курирует самое

чтобы улучшение клиентского опыта шло именно из внутреннего понимания сотрудниками того, что нужно нашим клиентам. Мы говорим о том, что развиваем среди сотрудников клиентоориентированную культуру, это очень важно. Все дело в том, что клиент должен быть уверен: его слушают и слышат, у него есть возможность высказать свои пожелания - и он получит результат, видимые улучшения. Понятно, что у нас есть свои KPI, но пожелания заказчиков - это в том числе источник для системного улучшения наших внутренних процессов. У нас был пример, когда клиентов не устраивали сроки ответов на определенные запросы. Проанализировали: что это за запросы, где "узкое горлышко" и как его убрать. В результате были проведены изменения для

улучшения нашего электронного документооборота, что позволило ускорить ответы, и клиенты перестали жаловаться по этому поводу. Мы не воспринимаем обратную связь от клиента как упрек, что у нас все плохо – мы воспринимаем это как возможность посмотреть на себя критически и стать лучше там, где это возможно.

На примере сотрудничества с китайской компанией Alibaba можно продемонстрировать ту возможность индивидуального подхода, которая, наверное, как раз подкупает нашего клиента. От компании поступил достаточно специфичный запрос на то, чтобы техобслуживание непосредственно осуществлялось специалистами, которые знают китайский язык. Поверьте, не так уж просто этих специалистов было найти. Оперативность, с которой мы с помощью наших HR и юристов удовлетворили требование заказчика, удивила его самого.

О каких перспективных проектах можно рассказать уже сегодня?

Я думаю, что мы этого уже коснулись: сейчас у нас основная повестка дня – это развитие компетенций в Maritime и Интернете вещей. Соответственно, мы планируем развивать по этим направлениям так называемые центры компетенций для того, чтобы они были доступны нашим клиентам, чтобы можно было продемонстрировать клиентам плюсы того или иного решения. Сегодня заказчики не хотят покупать просто так, рассказывать – уже мало, нужна концепция. Важно, чтобы мы могли быстро организовать и для заказчика сделать и показать этот proof of concept, который ему будет интересен.

Proof of concept – это что такое?

Это как бы мини-решение, подтверждающее работоспособность предложенной нами услуги. Например, заказчик говорит, что ему интересно посмотреть, как работает то или иное решение – а мы не можем продемонстрировать его полностью масштабируемым и интегрированным с его информационными системами. Но можем смоделировать, как это будет работать. Так, на ресепшн у нас установлена камера (пример из области Интернета вещей), которая фиксирует количество проходящих людей; мы взяли ее для лабораторного тестирования, чтобы подготовить proof of concept для одного из клиентов. Это решение интересно ритейлу для подсчета посетителей магазинов и оценки их интереса к тому или иному товару. Мы готовим proof of concept для конкретного клиента, но потом можем переиспользовать для других клиентов из той же вертикали. Решения могут отличаться в зависимости от задачи. Это изменяет и нас самих, потому что ломает старые привычки: сейчас важно не только все тщательно разработать, задокументировать и только потом выпустить в продажу. Теперь нужна гибкость: если клиент не попробовал – ему тяжело купить.

Что еще становится все более востребованным и требует совместной проработки с финансами? Мы видим, что клиенты больше хотят получить решение в OPEX-модели, они не хотят вкладывать свои средства в инфраструктуру. Соответственно, мы сейчас разрабатываем для таких клиентов возможность предоставления им сервисов по "опексной" модели. Это тоже для нас некий вызов, потому что запросы могут

сильно отличаться друг от друга. Что касается решений для судостроения и портов, то в 2018 году мы откроем в России центр компетенций, который будет работать над их созданием и кастомизацией. К слову, как "глокал"-компания мы ищем партнеров, которые имеют специализированные решения в этой области.

На официальном сайте компании о вас сказано: "...она понимает, как сделать Orange быстрее и гибче, и не боится предлагать нестандартные решения". Судя по всему, таких решений было немало, как вы обычно обосновываете необходимость их принятия?

Изменения – это хорошо! Но перед тем как предлагать любые решения, я советуюсь со своими коллегами, смоделировав ситуацию – насколько будут эти изменения приниматься снаружи и насколько вообще стоит проводить их в жизнь. Главное – понимать, в чем ценность изменений, и не бояться перемен. Но вне зависимости от конкретного примера нестандартных решений, для меня всегда очень важно, чтобы и сотрудник, и руководитель были равнодушны к тому, что они делают. Вообще, равнодушие – это самое худшее, что может быть, наверное, и в жизни, и в работе. Мы на работе проводим большую часть своей активной жизни, и ходить на работу и испытывать неудовольствие от того, что ты делаешь – это печально. Поэтому для меня важно, чтобы все, кто со мной работает рядом, понимали: что мы делаем и для чего. И были вовлечены в это дело.

Спасибо за интересную беседу.

С О.В.Барановой
беседовала Л.В.Павлова