Синтерра: "В компании должны остаться только продавцы"

Модная мысль о том, что эксплуатация сети связи, в отличие, например, от организации продаж и управления обслуживанием, не относится к основным бизнес-процессам компаний связи, а потому может быть передана на аутсорсинг, находит свое зримое воплощение на российском рынке. Совсем недавно МТС и Nokia Siemens Networks подписали контракт о полном обслуживании и эксплуатации сети мобильной связи оператора на пять лет. Однако, как оказалось, "Синтерра" успела "сдать" свою федеральную сеть сторонней компании-аутсорсеру гораздо раньше - именно об этом журналистам изо всех сил постарались рассказать генеральный директор компании "Синтерра" Виталий Слизень и президент компании с незамысловатым названием Новые сервисные технологии (НСТ) Михаил Романов.

Как сеть "сдавали"

Благодушное настроение снизошло на руководителей двух компаний с первых слов и слайдов. Все-таки, согласно исследованию Infonetics Research, в 2009 году объем мирового рынка от оказания аутсорсинговых услуг в телекоммуникационном секторе составил более 60 млрд. долл. Правда, для России контракты по подобным услугам составляют десятки миллионов долларов, но Виталий Слизень успокоил собравшихся - это явно ненадолго. "Все-таки, - продолжал он с явным оптимизмом, - смена общественной формации происходит и в телекоммуникационном секторе: операторы уже готовы допустить мысль о том, что далеко не все проекты они будут делать силами своих "крепостных крестьян", какие-то действия имеет смысл организовывать с помощью найма сторонних работников". По мнению г-на Слизеня, аутсорсингом в строительстве телекоммуникационных объектов уже никого не удивить - такая форма работы используется повсеместно. А вот "сдать" на техническое обслуживание сеть федерального масштаба, которая в 2009 году достигла протяженности в 75,5 тыс. км. еще несколько лет было просто нереально: некому.

"Мы познакомились с "материнской" компанией НСТ, компанией "Компьюлинк", еще в 2007 году, - увлеченно рассказывал глава группы компаний "Синтерра", - именно при строительстве ВОЛС. Посмотрели на работу, оценили стоимость и качество и именно после этого у нас возникла абсолютно логичная мысль развить опыт сотрудничества с подрядными организациями с банального строительства на эксплуатацию сетей. Мы рискнули начать этот проект в 2008 году: тогда было действительно страшно, поскольку мы понимали, что начиная работать по такой схеме мы частично выпускаем контроль за ситуацией из своих рук. Но, пройдя через серию испытаний, мы все-таки научились рисковать и доверять нашему партнеру. Кроме того, мы постепенно отладили свои бизнес-процессы таким образом, чтобы они допускали включение туда компании-аутсорсера". Причем, по мнению г-на Слизеня выбор НСТ был обусловлен готовностью компании улучшать свои технические компетенции и, в немалой степени, тем, что "они согласились на кабальные условия контракта": исследовав предложения порядка тридцати компаний в августе 2007 года, в тендере победила именно НСТ. Это уже явно потом был придуман лозунг "Аутсорсинг российской сети – российским специалистам": "железо" там все равно стоит иностранное.

"Смотрите сами, - уверенно продолжал г-н Слизень, - когда мы заключали наш договор, рынка аутсорсинга практически не существовало, поэтому мы могли издеваться на аутсорсером как душе угодно - все-таки мы были первыми и жесткие условия работы: это в какой-то степени плата за риск. Самое главное, что мы перенесли центр финансовой ответственности по SLA клиентов с себя, с оператора, на интегратора нашей сети. К примеру, по итогам 2009 года среднее время восстановления после аварии составило у нас 6 часов при отраслевом нормативе – 10 часов. Но если срок простоя по конкретной аварии на ВОЛС составляет 10 - 12 часов то мы удерживаем с НСТ 30% от суммы контракта в месяц. Если от 12 до 18 часов – уже 50% от суммы контракта. При умело подстроенной аварии можно вообще ничего не платить". Однако, до такого дело, вроде бы, не доходило. "Правда, - улыбался он, - я не думаю, что заключай сейчас мы аналогичный договор, НСТ бы на него согласились".

Первый в России аутсорсинговый контракт на обслуживание национальной инфраструктуры был заключен НСТ и «Синтерра» в 2008 г., когда НСТ впервые в России были переданы на обслуживание волоконно-оптические кабельные линии федеральной сети «Синтерры» во всех регионах страны. С того времени средняя стоимость обслуживания 1 км. ВОК (волоконно-оптические кабельные линий) по контракту «Синтерры» с НСТ сократилась на 19%: "Мы экономим 200 млн. руб. каждый год, - отмечал г-н Слизень. - И это при том, что общие затраты на эксплуатацию составляют примерно 1,5 млрд. руб. за каждые 12 месяцев". Кроме того, экономия у "Синтерры" просматривается на логистике ЗИП – за стоимость, хранение, логистику и учет "голова болит" у сторонней организации, а это еще

минус 2 млн. долл. в год для "Синтерры".

Положительный опыт сотрудничества компаний привел к расширению полномочий НСТ и углублению технического аутсорсинга для «Синтерры». С этого года на поддержку НСТ переданы расширенные функции клиентского front-desk (первый уровень технической поддержки), включающие круглосуточный мониторинг сети, регистрацию, тестирование и диагностику проблем, рекомендации клиентам по штатным случаям, а также при необходимости взаимодействие от лица «Синтерры» с операторами «последней мили» и т.д. "Вот этот функционал мы тестировали полгода, - отмечает г-н Слизень, - и вводить его, даже после подготовки, было действительно страшно: ведь наши клиенты приносят нам 13 млрд. руб. в год. Поэтому мы, конечно, тщательно присматриваем за НСТ и ежедневно получаем всю информацию о состоянии сети, отчеты об обращениях клиентов и стабильности функционирования нашей сети". Кроме того, в планах «Синтерры» передача на аутсорсинг эксплуатационно-технического обслуживания системы передач (SDH, DWDM) своей национальной инфраструктуры.

Таблица №1. Сравнение некоторых показателей двух национальных операторов связи

Компания	**ГК «Синтерра»**	**«Ростелеком»**
Общее кол-во сотрудников/тех. персонал	**2 300/956 – 41%**	**20 318/16 000* – 78%**
OPEX / Выручка в 2009 г.	**71%**	**92%**
Рентабельность по EBITDA в 2009 г.	**39%**	**19,5%**

* *Оценка участников рынка*

"Вообще, подобный подход для нас вполне реален, - говорит Виталий Слизень, - на аутсорсинг мы готовы отдавать любые процессы, включая бухгалтерию и подбор персонала. Самое главное, чтобы в компании остались свои продавцы, остальное можно "сдать на сторону". Отметим, что суммарный экономический эффект от аутсорсинговых работ НСТ для «Синтерры» составит 23-25% затрат. Отметим, что примерно такие же цифры, около 30%, заявляла компания МТС и NSN: так что, все примерно похоже. Причем, при сравнимой с "Ростелекомом" магистральной сети, как заявляет руководство «Синтерры», у компании совсем немного собственных сотрудников заняты поддержанием всего технологического хозяйства - 956 человек во всех филиалах против 16 тыс. у "Ростелекома".

Схема работы

О взаимодействии НСТ с "Синтеррой" на техническом уровне известно немногое - лишь картинки на слайдах в презентации. Восполнить этот пробел активно взялся Михаил Романов, правда начал он с того, что компания обслуживает уже "50 тыс. объектов связи во всех федеральных округах". На оперативную просьбу объяснить, что же так много и откуда столько, он начал немного "путаться в показаниях": Сошлись на том, что он имел в виду линейные объекты, узлы на них, таксофоны, базовые станции сотовой связи и WIMAX, антенно-мачтовые сооружения и т.д. Понятное дело, что таксофонов здесь оказалось больше всего - от одного только "ЦентрТелекома" несколько тысяч, да еще 1820 пунктов коллективного доступа от "Синтерры" в шести регионах страны. В общем, круглые цифры на будущее руководству НСТ стоит все-таки продумывать более серьезно.

Всего у НСТ сейчас 14 крупных клиентов из которых восемь, как отметили специалисты компании, "известны широкой публике". Однако, поименно их называть отказались. Доля "Синтерры" в обороте

компании "значительна, но меньше 50%": сплошной эзопов язык из серии "понимай, как хочешь". Но дальше, все-таки конкретика была предъявлена.

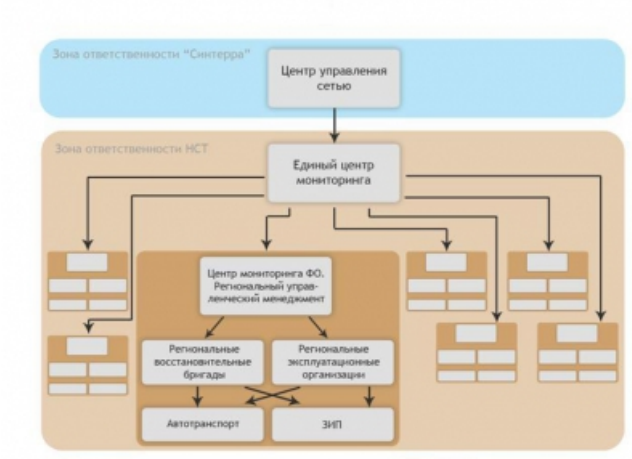

Схема организации технической службы "Синтерры" при "сдаче" эксплуатации своей инфраструктуры на аутсорсинг

Схема работы на примере "Синтерры" выстроена следующим образом: основную "работу" делает система управления сетью, которая у группы компаний давно создана. Она занимается мониторингом объектов связи и передает информацию в эксплуатирующую организацию. То есть второй раз дублирующую инфраструктуру никто не создавал: это было бы слишком дорого. Кроме того, на удаленных узлах "Синтерры", есть там персонал или нет - без разницы, постепенно, за счет НСТ, ставится оборудование для телеметрии, которое считывает все основные данные (от температуры в помещении и работоспособности всего "железа" до безопасности периметра) и передает их в Единый центр мониторинга НСТ.

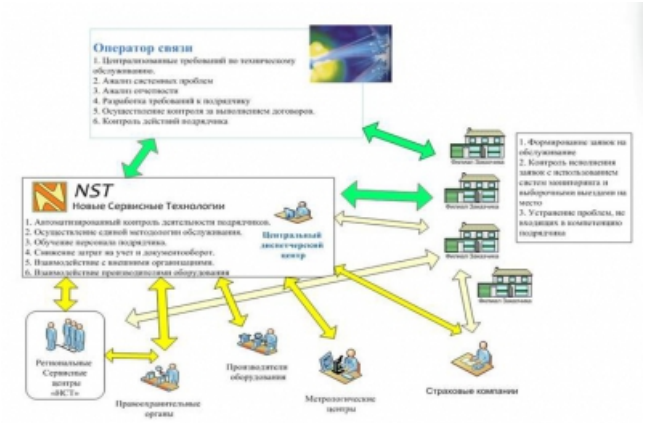

Схема взаимодействия НСТ с оператором связи

"Фактически, это наш единый и главный штаб, - наливаясь суровой решительностью говорил Михаил Романов, - откуда мы наблюдаем за инфраструктурой наших клиентов и руководим аварийно-восстановительными работами на объектах связи". Он обрабатывает до 2 тыс. заявок в день.

"Нам пришлось перевести в НСТ двадцать своих крайне квалифицированных специалистов, чтобы они там занимались только нашим проектом, а НСТ наняло еще 70 человек специально для работы с нашей сетью, - вспоминает Виталий Слизень. - Все-таки невозможно научить аутсорсера "с нуля" работать как нам надо не потеряв как минимум треть клиентской базы, - чтобы не ставить такие эксперименты, мы передавали им свой персонал".

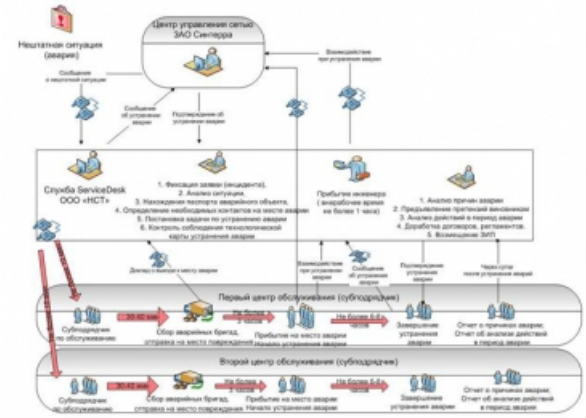

Схема взаимодействия НСТ с оператором в случае возникновения нештатной ситуации

Всего у НСТ около тысячи технических специалистов, расположенных на всей территории страны - г-н Романов гарантировал, что они есть в каждом регионе, где у компании присутствуют объекты связи, взятые на обслуживание. Причем, как считать "своих" сотрудников и сторонних он все-таки объяснить не смог. Выяснилось, что есть несколько категорий персонала - сотрудники в штате НСТ, подрядные организации, привлекаемые по контракту для работы исключительно на НСТ практически в режиме full-time, ремонтные бригады, которые работают по запросам НСТ в случае чрезвычайных ситуаций, а также "фрилансеры", которые выполняют строго ограниченный объем работ: к примеру, перемещаются по маршруту линий связи проверяя их работоспособность или "присматривают" за обширным парком таксофонов.

"Если же речь идет о фиксированных каналах связи ВОЛС, то ремонтные бригады, - мягко вклинился в монолог г-на Романова Виталий Слизень, - расположены на расстоянии 350-400 км друг от друга, чтобы они могли добраться до объектов связи за 2-3 часа и тогда срок восстановления связи займет шесть часов. Если речь идет о пунктах коллективного доступа или таксофонах, то квалифицированные инженеры нанимаются прямо в тех регионах, где находится это "хозяйство" - с ними заключаются временные трудовые контракты и они обеспечиваются транспортом для объезда нужного числа точек". Кроме того, как отметил Игорь Жаров, заместитель генерального директора НСТ, прорабатывается вопрос "заброски" ремонтно-восстановительных бригад вертолетами: это полезно в труднодоступной местности, где на машинах сравнительно небольшой участок трассы можно ехать много часов из-за, мягко говоря, странного состояния дорожного полотна. Это уже будет какой-то телекоммуникационный десант - но пока такой проект только в планах.

Контроль столь "разношерстного воинства", по информации Михаила Романова, организован достаточно жестко - каждый ремонтник имеет при себе постоянно включенный телефон или смартфон с встроенным GPS-навигатором (правда, г-н Романов упорно именовал это устройство КПК), куда НСТ загружает самописную систему управления. Судя по всему, написана она на Java и обеспечивает три основные функции: выдачу и подтверждение заказ-нарядов с точным временем принятия их к исполнению, автоматическую калькуляцию необходимого ЗИПа с указанием где можно найти нужные элементы для ремонта или профилактики объектов связи, а также полноценным логированием передвижения сотрудников в процессе ликвидации аварии или «патрулирования» линии связи. Кстати, если есть

отклонения в стандартном маршруте, то «разбор полетов», по мнению г-на Романова, производится незамедлительно.

Причем, за всеми действиями ремонтников с его сетью клиент может наблюдать через специальный интерфейс автоматизированной системы практически в режиме online. "Мы купились именно на это - с улыбкой рассказывает г-н Слизень, - когда у меня на экране включается красная "иконка" обрыва линии связи и я в режиме реального времени сразу вижу как к ней сползаются зеленые звездочки монтажников, это реально торкает". Причем, в систему, после решения проблемы, загружается детальный отчет из серии "что это было" с фотографиями, если это необходимо.

Все мобильные устройства монтажников обмениваются данными с системой (создана на основе творческой доработки ПО Oracle) по GPRS/EDGE (если доступ к мобильной сети нестабилен, все данные с GPS кешируются и «выстреливаются» как только связь восстанавливается), но для труднодоступных мест где мобильной связи нет у бригад НСТ есть телефоны Глобалстар, как минимум по одному на каждую рабочую бригаду.
"Вы знаете, после отладки всех процессов эксплуатации сети силами НСТ у меня закончилась вся головная боль, - говорил в кулуарах Александр Ильин, технический директор ГК "Синтерра", - я все равно контролирую ситуацию достаточно жестко и сразу вижу, что происходит на месте: причем, в интерактивном режиме. Исполнитель поставляет мне квалифицированных специалистов, которые будут заниматься "присмотром" за моей сетью во всех регионах страны. Причем, учитывая тот факт, что у SLA есть жесткие штрафные санкции, это стимулирует НСТ регулярно делать профилактику на совесть, иначе он потеряет много денег. А как своих сотрудников заставить работать также жестко? Тем более, что для эксплуатации сети необходимо в каждодневном режиме воспитывать и контролировать кучу народа - а при наличии аутсорсинга эта проблема для меня снимается сама собой".