

## ПРЕДСТАВЛЯЮТ РОССИЙСКИЕ И ИНОСТРАННЫЕ ФИРМЫ

## НОВЫЕ БИЗНЕС-МОДЕЛИ ДЛЯ ПРОДВИЖЕНИЯ ШИРОКОПОЛОСНЫХ УСЛУГ СВЯЗИ

**В условиях новой инфокоммуникационной среды традиционные роли поставщиков и потребителей услуг изменяются, что обуславливает необходимость серьезной трансформации модели операторского бизнеса**

Сегодня отрасль телекоммуникаций похожа на поле битвы, где безусловно побеждают конечные пользователи: именно они решают, принимать или отвергать различные сетевые решения, сервисы и абонентские устройства. Этот процесс происходит на фоне неуклонного снижения ARPU оператора. Трудно поверить, что еще пять лет назад, в 2002 г., согласно данным Analysys Research, прибыль мобильных операторов в странах с быстро растущей экономикой достигала 29% по параметру EBITDA. В настоящее время прибыль практически всех компаний значительно снизилась, причем даже наиболее успешные компании достигают лишь 5-процентного уровня EBITDA. Аналогичные проблемы наблюдаются и у операторов фиксированной связи: в Европе в течение нескольких последних лет доходы от фиксированной связи уменьшались в среднем на 5% в год. Снижение прибыли и отток абонентов фиксированных сетей вызваны эффективными инициативами мобильных операторов и активностью на рынке услуг новых игроков, предлагающих бесплатную передачу голоса.

В то же время широкополосный трафик увеличивается приблизительно на 100% в год. Проникновение широкополосного доступа (ШПД) и IP-сетей достигает уровня 30–50% (домохозяйств) в Западной Европы и США. На рынок вышло большое количество Интернет-компаний нового поколения. Несмотря на то, что они используют существующие сети операторов, бизнес-модель деятельности у них другая. Эти "новички" делают ставку на базовый элемент Интернет-коммуникаций – тиражирование данных и строят на этой основе агрессивные стратегии захвата рынка при помощи нетелекоммуникационных сервисов (размещение контента, поиск информации, организация социальных сетей и т.п.). Осознавая важность лояльности пользователей, они зачастую расширяют свой пакет предложений за счет предоставления традиционными услуг в виде бесплатных бонусов. Тем самым они "вступают" на поле традиционных телекоммуникационных операторов и фактически становятся их конкурентами. Кроме того, в западных странах активно действуют многочисленные виртуальные мобильные операторы – MVNO (Mobile Virtual Network Operators), появившиеся в результате целенаправленных действий регуляторов, стимулирующих конкуренцию. Поэтому неудивительно, что прогнозируемый рост доходов операторских компаний от дополнительных услуг передачи данных еще не успел стать реальностью, между тем как агрессивные "плоские" тарифы с неограниченным объемом трафика успели стать привычным предложением.

Многие операторы пытаются играть по правилам конкурентов, снижая цены на услуги, однако ценовые войны не дают им больших преимуществ, но при этом сильно влияют на доходность. Более разумная стратегия деятельности, обеспечивающая устойчивое развитие, – формирование пакетов услуг. Правда, для победы над конкурентами новой формации и этого недостаточно. Необходимо в корне пересмотреть традиционные взгляды на технологии предоставления услуг. Важные шаги в этом направлении операторы связи уже

делают: создают современные сети доставки востребованных пользователями современных услуг. Но это только первый этап трансформации операторского бизнеса. За ним следует второй, требующий создания новых моделей широкополосного бизнеса, позволяющих быстро окупить инвестиции в IP-сети и развертывание новых услуг. Фактически речь идет о преобразовании традиционных вертикально интегрированных бизнес-моделей (ориентированных на поддержку бизнес-цепочки "сеть – услуги – устройства доступа") к их новому виду: "услуги – каналы приобретения и оплаты услуг".

**Потенциал первого этапа трансформации**

На наших глазах создается новая широкополосная экономика – среда, где государственные учреждения, бизнес и частные потребители все активнее взаимодействуют друг с другом по широкополосным каналам связи. Образно говоря, широкополосные сети – это железные дороги и автомагистрали XXI века, использующиеся для доставки самых разнообразных услуг. Каждую неделю в мире появляется порядка 2 млн. абонентов ШПД, количество пользователей сайта LinkedIn возрастает на 130 тыс. человек, а на сайте YouTube регистрируется почти 100 млн. загрузок. По оценкам специалистов, 60% сетевого трафика на развитых рынках приходится на одноранговые приложения, т.е. на передачу объемных аудио- и видеофайлов между двумя пользователями.

В дома пользователей приходит телевидение высокой четкости (HDTV), которое в недалеком будущем станет основным форматом телевидения в Европе. По некоторым прогнозам, к 2009 г. видео станет доминирующим видом сетевого трафика. В недавнем отчете IP Development Network говорится, что среднестатистический телезритель в Европе смотрит телевизор почти 23 часа в неделю. Если пересчитать этот показатель в объем цифрового HD-контента, то потребление телезрителя выходит на уровень 448 Гб в месяц (так, двухчасовой HD-фильм – это более 9 Гб данных). Для обеспечения таких потребностей оператор должен предоставить каждому домохозяйству канал с пропускной способностью 11,5 Мбит/с. А ведь теперь пользователи могут еще и создавать контент самостоятельно, и размещать его на популярных сетевых ресурсах, генерируя дополнительный сетевой трафик.

В корпоративном секторе все более распространенным становится хостинг приложений. По оценкам аналитиков, рынок хостинга ERP-систем ежегодно возрастает приблизительно на 20%. Таким образом, в распоряжении конечных пользователей оказывается все больше сетевых услуг, причем, преимущественно "тяжелого" контента. Понятно, что нагрузка на сети и, соответственно, требования к их пропускной способности будут постоянно увеличиваться, однако пока операторы используют один вариант ответа на рост пользовательских требований – занимают модернизацией сетевой инфраструктуры.

Полномасштабная же IP-трансформация сети доступа, опорной и транспортной сетей позволяет получить гораздо более эффективную, чем ранее, структуру капитальных и операционных расходов, а также минимизировать "себестоимость" передачи каждого бита информации. По этому пути уже идут ведущие операторские компании мира. Например, проект British Telecom "Сеть XXI века" предусматривает преобразование существующих сетей, каждая из которых предназначена для своего набора услуг, в единую конвер-

гентную мультисервисную IP-сеть. Она обеспечит предоставление всех услуг передачи голоса и данных.

Оператор KPN (Дания) предполагает к 2010 г. полностью перейти на IP-телефонию. Национальная волоконно-оптическая сеть KPN будет предоставлять абонентам широкополосные услуги на скоростях 30-50 Мбит/с, при этом оператор резко снизит свои капитальные и операционные затраты.

Для того чтобы получить более экономичную инфраструктуру, операторы используют развитые средства управления клиентскими продуктами и услугами, а также аутсорсинг второстепенных функций, таких, как эксплуатация сети и поддержка абонентов. В конечном итоге процессы модернизации приведут к внедрению архитектуры IMS, обеспечивающей функционирование единого набора новых приложений и систем управления как в фиксированных, так и в мобильных сетях.

Однако, по данным аналитиков, по мере более широкого внедрения широкополосных услуг, передача трафика приносит операторам все меньшие доходы. Усугубляют ситуацию и Интернет-компании, активно использующие бизнес-модели, ориентированные не на доходы от абонентской платы, а на отчисления от рекламы, электронной коммерции, продажи терминалов и т. д. Более того, даже если на качестве их сервисов сказываются перегрузки сети, претензии адресуются не поставщику сервиса, а оператору, предоставляющему канал связи. Это означает, что поиск новых источников дохода от предоставления широкополосных услуг должен сопровождаться не только технологической трансформацией но и преобразованиями на уровне бизнес-моделей. Это вполне возможно, ведь современные телекоммуникационные компании обладают уникальными активами: надежной инфраструктурой доставки услуг, механизмами обеспечения высокого уровня качества услуг и безопасности, системами тарификации конечных пользователей, масштабируемыми средствами создания услуг и управления услугами в реальном времени. Качество, надежность, доступность и устойчивость - вот главные показатели услуг, за что, собственно, и готов платить потребитель.

### Бизнес-модели нового мира

Первый взгляд на истории успеха Интернет-компаний позволяет сделать несколько выводов. Во-первых, пользователю нужны не только каналы связи, но и работающие в его интересах приложения. Во-вторых, наиболее успешные проекты (YouTube, MySpace, iTunes) предлагают персонализированные широкополосные услуги. В-третьих, они широко используют бизнес-модели, не предусматривающие платы за пользование сервисами. Иными словами, эти операторы хорошо умеют продавать бренд, а не только услуги. Чем же из этого удачного опыта стоит воспользоваться традиционным операторам связи?

Один из способов увеличения доходов, способствующий одновременно повышению лояльности абонентов, заключается в расширении спектра услуг таким образом, чтобы использовать преимущества операторских компаний. Примерами таких услуг являются, например, поддержка критически важных приложений для корпоративного сектора (групповая работа, мобильные услуги, защита данных), интерактивные и динамичные ТВ-услуги (персональные каналы, телеголосование, мобильное телевидение), просмотр веб-страниц, насыщенных мультимедийной информацией, а также полностью конвергентные, постоянно доступные коммуникационные услуги.

Второе направление совершенствования бизнес-моделей – создание новых источников доходов путем эксплуатации уникальных преимуществ операторов. В первую очередь необходимо изучить собственную абонентскую базу (демографические данные, "профили" потребления услуг, расходы на связь, предпочитаемый контент или бренды и т. д.). Знание специфических особенностей своих абонентов, во-

первых, позволяет персонально настраивать услуги, а во-вторых, открывает огромные возможности для адресной рекламы. Сегодня объем глобального рынка цифровой рекламы (сетевой, мобильной, IPTV) составляет 33 млрд. долл. (из них более 25 млрд. долл. занимает рынок онлайн-рекламы). К 2011 г., по оценкам аналитиков, этот рынок достигнет 86 млрд. долл., демонстрируя ежегодные темпы роста на уровне 21%.

Еще одно перспективное направление модернизации бизнес-моделей связано с деятельностью оператора в качестве агента по поручению третьих сторон. Яркие примеры таких услуг - поддержка коммуникаций торговой компании с ее клиентской базой, обеспечение самообслуживания клиентов через контакт-центр или портал компании. Другой вариант этого направления – роль брокера услуг для сторонних разработчиков приложений. Для этого некоторые услуги, например, голосовая связь, передача сообщений, идентификация клиентов, индикация присутствия (presence) передаются сторонним компаниям, которые создают на базе перечисленных услуг независимые приложения. Модель извлечения дохода в данном случае может быть построена на оплате услуг аутсорсинга или на оплате подписки в зависимости от количества получаемых услуг.

Весьма перспективными представляются электронные платежи и электронная коммерция, предполагающие множество вариантов их реализации. Например, оператор может взимать фиксированную месячную плату за предоставление услуги или процент от суммы покупки, а может предложить предоплату за продукты и услуги, выходящие за рамки телекоммуникаций. В этом случае мобильный телефон становится инструментом платежа.

### Переход на второй уровень трансформации бизнеса

Переход к новым бизнес-моделям операторской деятельности, обусловленный массовым внедрением широкополосных технологий и услуг, приводит к изменениям во взаимоотношениях производителей оборудования, операторов связи и конечных пользователей. При этом последние становятся активным участникам процессов формирования, производства, продвижения и потребления новых услуг связи, а поставщики решений превращаются в носителя уникальных знаний, которые необходимы оператору для дальнейшей успешной работы на рынке. Например, знаний о том как быстро и экономично перейти к IP-сети, получать новые источники дохода, разработать успешные стратегии завоевания рынка. Так, опыт Alcatel-Lucent в области реализации различных проектов подтверждает возможность "перепрыгивания" этапов технологического развития и быстрого перехода к самым современным технологиям: IP MPLS, Ethernet, IMS, FTTx, WiMAX. Но ни одна из перечисленных технологий широкополосного доступа не способна сама по себе удовлетворить все требования, и в большинстве случаев оператору придется использовать одновременно разные технологии. Следовательно, трансформация инфраструктуры и бизнеса требует решения большого числа связанных между собой сложных задачи. Именно поэтому многие операторы предпочитают отдать их на аутсорсинг консультантам Alcatel-Lucent.

Сегодня компания управляет сетями 55 операторов, обслуживающих в совокупности 75 млн. абонентов. Чтобы эффективно выполнять эту работу, было построено 10 центров управления сетями (NOC) и 6 центров IP-трансформации. В них клиенты разрабатывают и моделируют свои планы трансформации, изучают способы минимизации рисков и миграции абонентов к новым услугам – именно в этих областях кроется основная масса косвенных расходов, возникающих в процессе преобразований. В частности, компания E-Plus Mobilfunk решила передать функции эксплуатации, сопровождения и строительства сети мобильной связи в Alcatel-Lucent, чтобы сконцентрировать усилия на

основном бизнесе, сократить текущие затраты и повысить качество работы сети.

Для проекта BT Fusion компания Alcatel-Lucent разработала решение, предусматривающее конвергенцию фиксированной и мобильной связи на базе архитектуры IMS для корпоративных заказчиков и индивидуальных пользователей. В компании Vodafone Alcatel-Lucent активно использует решения для модернизации операторских сервисов, в частности, платформу SurePay, предназначенную для тарификации услуг в реальном времени. Решение для управления персональными данными абонентов используется в сети Virgin Mobile. Alcatel-Lucent предлагает также использовать хостинг ресурсов и услуг, управляемые услуги (Managed Services), включая VoIP, VPN, конференцсвязь и средства групповой работы. Причем, одну сервисную платформу могут одновременно использовать несколько компаний, которые иногда располагаются в разных странах. Оплата по факту использования услуг (pay-as-you-go) снижает финансовые риски операторов и позволяет заказчикам окупить приобретенное решение в первый же день эксплуатации.

Кроме того, Alcatel-Lucent предлагает свои услуги в качестве профессионального партнера в проектах IPTV. Действительно, интерактивное ТВ – это отличное поле для поиска новых источников дохода, например, за счет пре-

доставления таких перспективных услуг, как телеголосование, обмен фотографиями и видеороликами с друзьями и членам семьи – примерно так, как это делается сегодня в социальных сетях. Специально для услуг IPTV и мобильного ТВ компания Alcatel-Lucent создала дочернее предприятие Media Motion. Оно помогает заказчикам компании взаимодействовать с крупнейшими мировыми производителями контента, например, с Universal Studios и 20th Century Fox. Сегодня компания реализует более 15 проектов IPTV с такими операторами, как AT&T, Telefonica и Wind.

Ежегодно компания Alcatel-Lucent вкладывает значительные суммы в изучение поведения конечных пользователей для того, чтобы наилучшим образом адаптировать новые абонентские продукты к реалиям рынка и операторским бизнес-моделям нового поколения. Опыт и знания, накопленные компанией в области развития технологий позволяют ей предложить операторам целый комплекс инициатив, направленных на правильный выбор широкополосных решений, выработку уникального позиционирования и продвижение новых услуг связи.

**Т.Б. Бутхузи**

*Директор по маркетингу в России  
и странах СНГ Alcatel-Lucent*

## ИНФОРМАЦИЯ

### В РУСЛЕ ТРАДИЦИЙ

**В октябре в подмосковных Ватутинках прошел 4-й Международный симпозиум компании Alcatel-Lucent "Время широкополосных решений".**

В нем приняли участие более 150 человек – представители партнеров и заказчиков компании из различных регионов России и других стран СНГ. Темы предложенных докладов охватывали широкий спектр вопросов, актуальных сегодня для операторов, стремящихся занять достойное место на рынке услуг связи.

На симпозиуме выступали как ведущие топ-менеджеры компании, так и представители клиентов, причем все выступления и выдвинутые в них предложения заслужили активной дискуссии.

Работа семинара проходила на пленарных заседаниях и двух параллельных сессиях: "Решения для сетей мобильной связи" и "Решения для сетей фиксированной связи". На пленарные заседания были вынесены обобщающие тенденции существующего рынка доклады: "Трансформация в телекоммуникациях" (докладчик **Л.Нунан**, Alcatel-Lucent), "Широкополосные технологии: анализ российского рынка телекоммуникаций" (**Д. Броннер**, директор по продажам в СНГ, Alcatel-Lucent), "Аспекты конвергенции: как сохранить лидерство в этой игре" (**М. Колганова**, менеджер по развитию бизнеса Alcatel-Lucent), "Сервисы: новое предложение в условиях конвергенции" (**С. Марченко**, руководитель Центра компе-

тенции OSS BSS Alcatel-Lucent в России и СНГ).

Целый ряд вопросов был обсужден на сессиях. "Мобиль-



**Д. Броннер и А. Нунан, Alcatel-Lucent**

ная связь" была представлена серией докладов, касающихся развития технологий и нормативно-правовой базы сетей подвижной связи, эволюции мобильных сетей к 4G, конвергенции технологий CDMA, UMTS, Wi-MAX, возможностям в сфере предоставления новых услуг.

В блоке докладов, посвященных фиксированной связи, были рассмотрены: тенденции рынка и экономика сетей широкополосного доступа (**С. Журавлев**, директор по проектам, ЦНИИС), спектр услуг в сетях NGN/IMS (**М. Жириновский**, менеджер по развитию бизнеса Alcatel-Lucent), другие темы.

Заинтересованной публики заслужило выступление **М.Глана**, начальника службы управления мониторинга и технической поддержки ОАО "СахаТелеком", в котором он поделился опытом развертывания NGN-решений.

Таким образом, симпозиум, став удачной площадкой для

обмена опытом, поиска оптимальных решений, в очередной раз подтвердил интерес специалистов к решениям и продуктам Alcatel-Lucent. И действительно, наблюдаемая сегодня трансформация сетей как результат конвергенции технологий повлекла за собой и необходимость трансформации бизнеса операторов. Она обуславливается также и возросшими требованиями клиентов к набору и качеству предоставляемых услуг. Естественно, что лидер в области разработки самых перспективных, отвечающих тенденциям рынка решений, – Alcatel-Lucent



**М. Колганова, Alcatel-Lucent**

не остается в стороне от этого процесса, поставляя широкий спектр перспективных продуктов, удовлетворяющих потребностям пользователей.

Что касается работы на рынке ИКТ, то приоритеты Alcatel-Lucent на нем остаются неизменными: это развивающиеся страны, в том числе Россия и другие страны СНГ. Став пионером в области поставки решений

DSL (150 млн. портов в мире), сегодня компания разворачивает свой бизнес в сторону предложений комплексных решений, обеспечивающих предоставление пользователям самых привлекательных услуг на широкополосной платформе доступа.

Следует отметить, что сложный процесс слияния двух авторитетных поставщиков новейших технологий ни в коей мере не отразился на той сфере деятельности компании, которую можно назвать образовательно-рекламной: симпозиум прошел на высоком уровне, что вполне отвечает традициям ранее само-



**М. Глан, ОАО "СахаТелеком"**

стоятельных, а сегодня выступающих под единым брендом компаний. Думается, что симпозиум внес определенную лепту в ожидаемый от столь громкого объединения эффект синергии. Во всяком случае, его участники впервые почувствовали себя одной командой, работающей под одним флагом – флагом Alcatel-Lucent.

**И.В. Ковалева**