

# Стратегический вектор развития ОАО «Ростелеком»

Коллегия Минкомсвязи России  
13.05.2014



# Новая стратегия ОАО «Ростелеком»

В декабре 2013 года Советом директоров утверждена новая Стратегия развития ОАО «Ростелеком» на 2014 – 2018 годы

## В обновленную стратегию компании заложены следующие основные инициативы:

1. **Наращивание технологического преимущества** за счет ускоренного строительства оптоволоконных сетей, расширения магистральной емкости и внедрения передовых технологических платформ.
2. **Обеспечение лидирующих позиций на рынке широкополосного доступа в Интернет** за счет уникального продуктового предложения, прежде всего, в части контентного наполнения, а также инновационных продуктов для корпоративных клиентов.
3. **Предоставление клиентского сервиса** на уровне лучших отраслевых стандартов для обеспечения лидерства в продуктах.
4. **Перестройка модели ведения бизнеса**, формирование качественно новой организационно-управленческой платформы, изменение культуры сотрудников и внедрение новых управленческих и мотивационных механизмов для реализации бизнес-стратегии.
5. **Контроль над издержками**, оптимизация закупок и рост производительности труда в целях повышения эффективности бизнеса и роста отдачи на вложенные инвестиции.

# Основные результаты в части реализации стратегии

## 1 Технологическое преимущество в IP сетях

- ✓ Реализуются планы фокусного строительства (ковровое покрытие) оптических сетей 2014-2015гг.

- ✓ Реализован проект «Бенчмаркинг», в результате которого выявлены зоны и потенциал оптимизации
- ✓ Достигнута экономия на закупках в размере 16 млрд. рублей
- ✓ Осуществляется план мероприятий по повышению эффективности в выявленных областях

## 5 Повышение эффективности

- ✓ В рамках единой программы реализуется комплекс мероприятий по изменению бизнес-процессов, организационных структур, системы мотивации для функциональных направлений продаж и обслуживания (включая тех.поддержку)
- ✓ Реализуется план мероприятий по оценке руководителей всех уровней управления
- ✓ Реализованы первые этапы плана обучения руководителей
- ✓ Стартовал проект по формированию единой корпоративной культуры
- ✓ Формируется культура проектного управления.

## 4 Организационная трансформация

## 2 Дифференцированные продукты

- ✓ Пилоты новых продуктов B2C:
- ✓ Умный дом, Финансовые сервисы, Банковская карта (запущены пилоты), ОТТ
- ✓ Партнерство с Газпром медиа

## 3 Клиентский сервис на уровне лучших практик

- ✓ Получены первые результаты улучшения качества тех.поддержки и инсталляций в городах первой волны
- ✓ Реализуется план создания единого распределенного Контакт-центра (с 1 июня перевод первого МФ на централизованную площадку)
- ✓ Запущен единый личный кабинет
- ✓ Прорабатывается план реформирования Центров Продаж и Обслуживания
- ✓ Запущена в продуктив первая инсталляция единой CRM в МФ Дальний Восток

## Состояние сетей на конец 2013 года

**8,3 Тбит/сек** - пропускная способность сети IP MPLS

Общая протяженность магистральной и зоновой сети ~ **190,5** тыс.км.

**63%** абонентов ШПД подключено по медным линиям

Абонентская база ШПД ~ 9,8 млн. в массовом сегменте

**21%** монтированной емкости аналоговых АТС

Общая емкость АТС ~ 34 млн.номеров

**94%** медных линий на местных сетях Общая протяженность сети ~ 2,7 млн.км.

## Планы по развитию

Умощнение магистральной сети IP MPLS до **12,6 Тбит/сек**

Строительство волоконно-оптических сетей широкополосного доступа - **33,5** млн. домохозяйств, охваченных оптикой в 2016 году

Модернизация сетей телефонной связи

Реализация программы устранения «цифрового неравенства»

2

## Создание системы разработки и внедрения продуктов

Реализуется проект создания системы разработки и внедрения продуктов в компании

Принято решение о создании комитета по продуктам

### ФУНКЦИИ

1



Согласование продуктовой стратегии

2



Рассмотрение / согласование запуска новых продуктов / актуализация годового плана релизов

3



Надзор за реализацией инициированных проектов

4



Поддержка кросс-функциональной матрицы

5



Контроль качества запущенного продукта

## Программа изменений



Контакт-центр

### Единый распределенный контакт-центр на базе общей ИТ-инфраструктуры:

- Единая нумерация клиентских служб и система балансировки звонков
- Унифицированные SLA
- Обучение персонала, изменение системы мотивации
- Снижение затрат на минуту обслуживания



Розничная сеть

### Реструктуризация розничной сети:

- Оптимизация сети (передислокация и сокращение нерентабельных точек)
- Проведение ребрендинга с целью повышения продаж и улучшения узнаваемости бренда
- Фокус на эффективности сети (рост маржинальности)



Техническая поддержка

- **Стандартизация процессов** эксплуатации
- **Централизация** мониторинга и управления сетями
- **Изменение системы мотивации** эксплуатационного персонала с ключевым фокусом на качество услуг

## Целевые параметры качества

- **80%** дозвона за 30 (10) секунд на линиях обслуживания массового (корпоративного) сегмента
- **85%** решений вопросов с первого обращения
- **90%** удовлетворенность качеством сервиса

- Длина очереди в ЦПО – **0,8** чел
- Удовлетворенность качеством сервиса в ЦПО – **90%**
- Оптимизация расходов на содержание розницы в **два раза**

- Подключение клиентов в **удобное время**, начиная с момента обращения
- Устранение повреждений в **течение суток**
- Доля повторных обращений - **до 2%**

Инвестиции в модернизацию систем поддержки пользователей в 2014 году – 1,4 млрд руб.

# Программа комплексной трансформации в приоритетных для бизнеса компании городах

## Основные компоненты программы

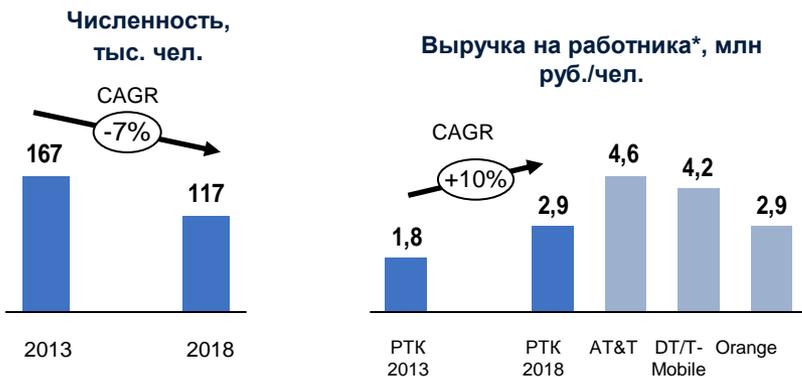
- Строительство оптических сетей
- Внедрение OSS/BSS систем
- Новое продуктовое предложение
- Активное продвижение на локальном уровне
- Организационная трансформация

## Ключевые инициативы организационной трансформации

- Перераспределение полномочий и ответственности в рамках системы управления
- Выделение ряда функций в рамках внутреннего аутсорсинга с целью повышения эффективности
- Трансформация бизнес-процессов, организационных структур
- Введение программы долгосрочной мотивации руководителей
- Изменение системы мотивации – ориентация на результат
- Массовая оценка персонала (в первую очередь руководящего состава)
- Разработка индивидуальных планов обучения, реализация программ обучения
- Централизация поддерживающих функций (создание ОЦО)

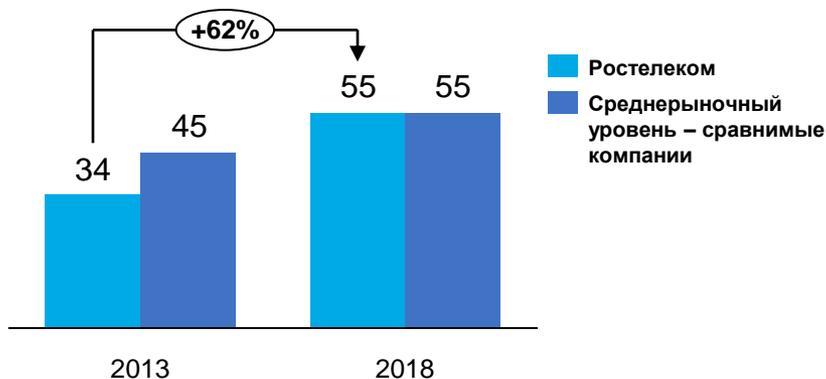
# 4 Трансформация персонала

## Производительность труда



\* данные по зарубежным операторам с учетом их мобильного бизнеса, приведенные по паритету покупательной способности (Источник: отчетность операторов, Всемирный банк)

## Средняя заработная плата, тыс.руб.



## Цели трансформации

### НАПРАВЛЕНИЯ ТРАНСФОРМАЦИИ

Рост эффективности деятельности персонала

Формирование клиент-ориентированной культуры

### БИЗНЕС-РЕЗУЛЬТАТ

Повышение производительности труда

Повышение качества клиентского сервиса

За счет реализации проектов в двух основных направлениях:

1

### ФОРМИРОВАНИЕ УСЛОВИЙ ДЛЯ УСПЕХА

1. Достижение конкурентоспособного уровня оплаты труда в компании
2. Ориентация персонала на выполнение бизнес-целей компании с помощью комплексной оценки эффективности и внедрения новых инструментов мотивации
3. Системное профессиональное и карьерное развитие персонала

2

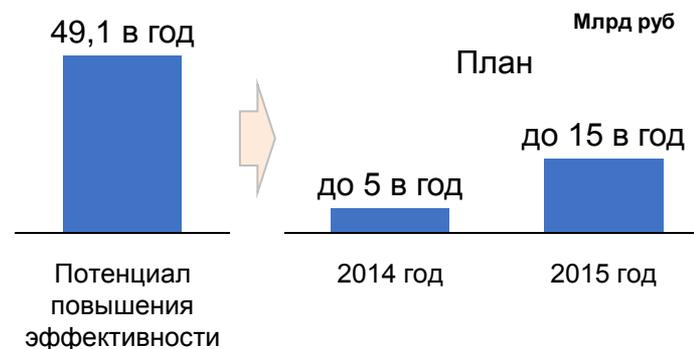
### ПОВЫШЕНИЕ ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА

1. Формирование и трансляция культуры клиенториентированности и системы ее поддержки
2. Информирование сотрудников и развитие площадок для кросс-функционального сотрудничества.
3. Привлечение экспертизы сотрудников к инновационному развитию компании, процессу постоянных улучшений и решению бизнес-задач.
4. Поддержка специалистов и развитие ключевых компетенций в рамках профессиональных сообществ.

## Сравнение Ростелекома с сопоставимыми компаниями в мире

|                        | Ростелеком<br>(млрд руб) | Отклонение от<br>лучших практик<br>(в %) | Потенциальный<br>эффект<br>(млрд руб) |
|------------------------|--------------------------|--|---------------------------------------|
| Сеть                   | 66,8                     | 49%                                      | 32,6                                  |
| IT                     | 21,7                     | 16%                                      | 3,4                                   |
| S&O<br>(аренда здания) | 21,1                     | 33%                                      | 7,0                                   |
| Работа с<br>клиентами  | 11,8                     | 31%                                      | 3,7                                   |
| Продажи<br>(комиссии)  | 6,7                      | 14%                                      | 0,9                                   |
| Маркетинг<br>(реклама) | 2,0                      | 38%                                      | 0,8                                   |
| Прочие<br>процессы     | 7,6                      | 12%                                      | 0,8                                   |
| <b>Всего</b>           | <b>137,7</b>             | <b>36%*</b>                              | <b>49,1</b>                           |

## Потенциал повышения эффективности



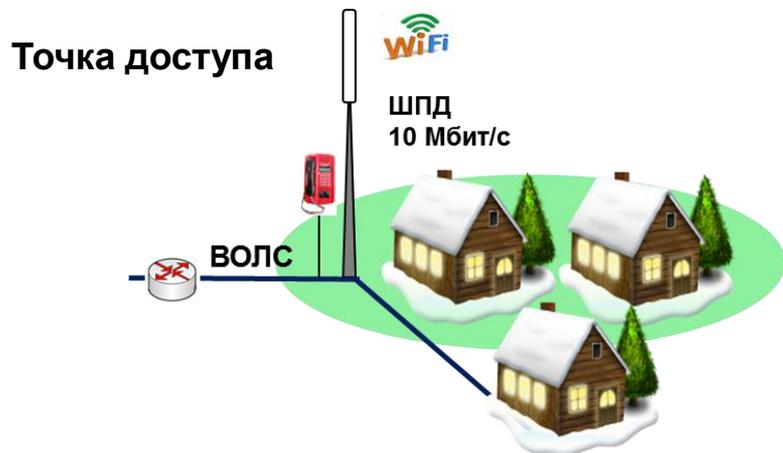
### Мероприятия направленные на повышение эффективности деятельности:

- Оптимизация закупок
- Использование эффекта масштаба для повышения операционной эффективности путем централизации поддерживающих функций
- Модернизация сетей
- Повышение эффективности использования недвижимости
- Автоматизация бизнес процессов

# Ключевые проекты в партнерстве с государством

# Проект по устранению цифрового неравенства

## Параметры проекта



- установка >13 тысяч точек доступа в населенных пунктах 250-500 чел, в которых работают универсальные таксофоны
- скорость доступа в Интернет – 10 Мбит/с; подключение населенных пунктов по ВОЛС (суммарная протяженность ~200 тыс.км)
- сохранение >148 тысяч универсальных таксофонов и >20 тысяч пунктов коллективного доступа в Интернет
- финансирование проекта – за счет средств резерва универсального обслуживания (163 млрд.руб за 10 лет)

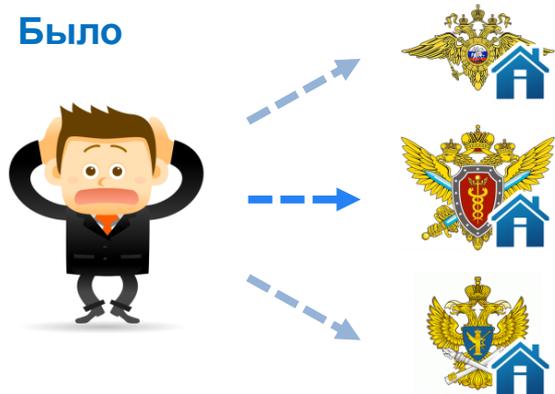
## Текущий статус

- ✓ Внесены изменения в ФЗ «О связи» для реализации Поручения Президента РФ от 21.10.2013 г. №Пр-2454
- ✓ Издано распоряжение Правительства РФ о назначении Ростелекома оператором универсального обслуживания
- ✓ Завершены переговоры с Минкомсвязью России и Россвязью по договору об условиях оказания универсальных услуг связи
- ✓ Организуется исполнение контракта в компании (структура управления проектом, исполнители работ, тестирование оборудования)

# Электронное правительство

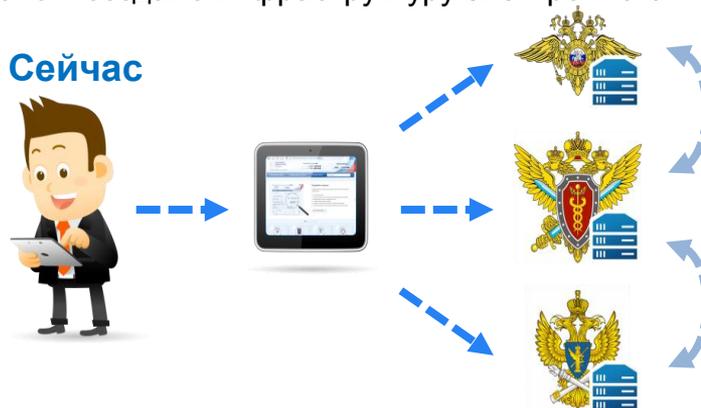
В рамках ФЦП «Электронная Россия» и Государственной программы «Информационное общество» ОАО «Ростелеком» по заказу Минкомсвязи России с 2009 г. по 2013 г. создало инфраструктуру электронного правительства

**Было**



Гражданин был вынужден лично ходить по разным «присутственным местам», собирать справки, необходимые для получения услуги, и стоять в очередях, чтобы подать заявление.

**Сейчас**



Гражданину не нужно самостоятельно собирать справки, не нужно стоять в очередях, чтобы подать заявление. Гражданин может в любое время обратиться на портал госуслуг и подать заявление в любой орган власти.

## По состоянию на сегодня

**7,5**  
млн. чел.

Граждан зарегистрировано на портале госуслуг

**24,4**  
млн. услуг

Получено гражданами через портал госуслуг

**0,6**  
млн. платежей

Совершено гражданами через электронное правительство

## Цели до 2018 года (Указ Президента от 07.05.2012 г. № 601)

**70%**

Доля граждан, использующих механизм получения государственных и муниципальных услуг в электронной форме, к 2018 году.

**90%**

Уровень удовлетворённости качеством предоставления государственных и муниципальных услуг к 2018 году.

# Развитие электронного правительства

Для достижения поставленных Президентом целей государство и ОАО «Ростелеком» должны качественно изменить подход к предоставлению услуг в электронном виде

## Задачи

- Государство должно предоставлять сервисы, ориентированные на жизненные потребности граждан, по принципу «здесь и сейчас». В настоящее время государственные услуги ориентированы больше на само государство, чем на граждан
- Услуги должны «сами приходить» к гражданам. Одна из задач электронного правительства – экономить время граждан
- Создание массовых и доступных средств для совершения юридически значимых действий в электронной среде. Электронная подпись должна быть не диковинкой, а привычным инструментом
- Снижение государственных расходов на развитие и эксплуатацию электронного правительства (всего с 2009 г. по 2013 г. государство потратило на электронное правительство более 5 млрд. рублей, и расходы будут только расти)

## Что надо сделать

- Разработать и вывести на портал госуслуг комплексные сервисы по жизненным ситуациям, состоящие из государственных и коммерческих сервисов
- Портал госуслуг должен сам предлагать гражданам услуги (SMS, push-уведомления, E-mail), основываясь на актуальных и выверенных сведениях из государственных информационных ресурсов
- На базе электронного правительства должны быть реализованы проекты по выпуску электронных паспортов с чипами и размещению электронной подписи в мобильных телефонах
- Участие ОАО «Ростелеком» в развитии и эксплуатации электронного правительства на основе государственно-частного партнерства. Электронное правительство должно к 2018 году стать самоокупаемым

Основным препятствием при решении этих задач является необходимость изменения нормативной базы, прежде всего, для использования электронного правительства в целях, напрямую не связанных с предоставлением государственных услуг