

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

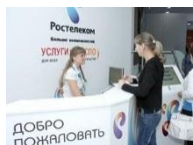
Программа изменений



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

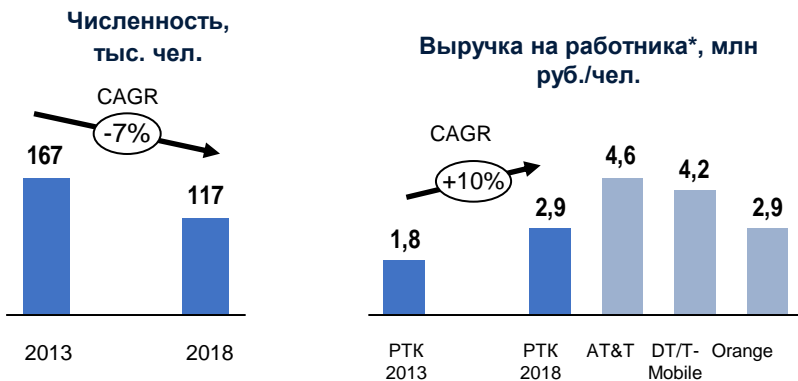
- Строительство оптических сетей
- Внедрение OSS/BSS систем
- Новое продуктовое предложение
- Активное продвижение на локальном уровне
- Организационная трансформация

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)

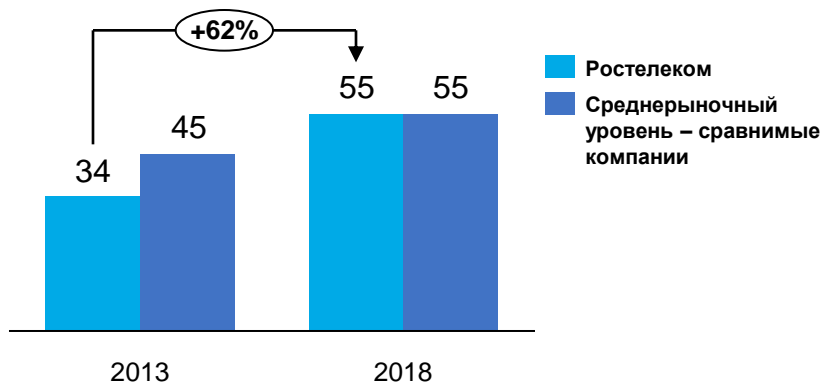
4 Трансформация персонала

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

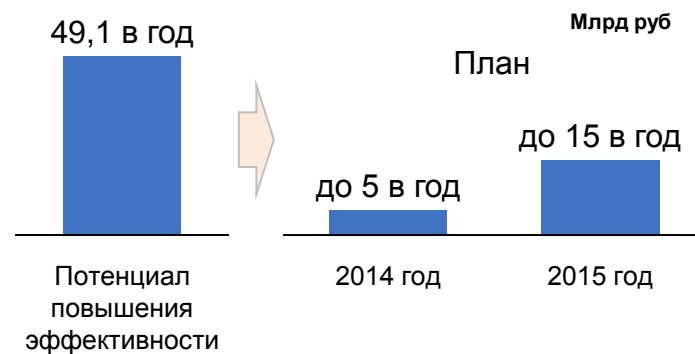
ПОВЫШЕНИЕ ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА

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

Потенциал повышения эффективности



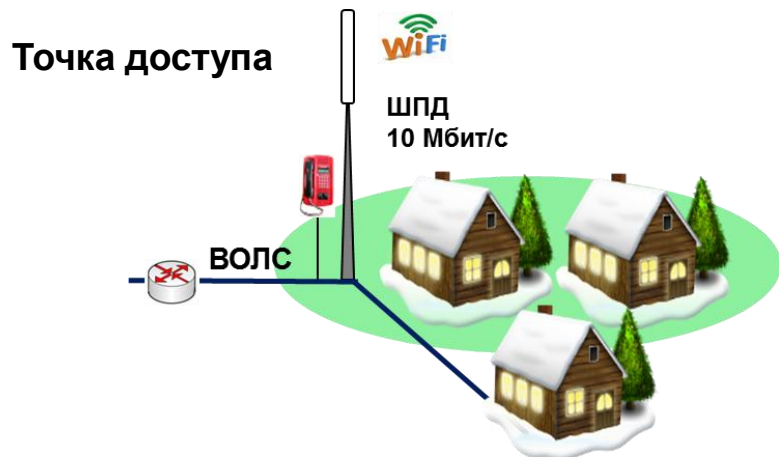
Мероприятия направленные на повышение эффективности деятельности:

- 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)

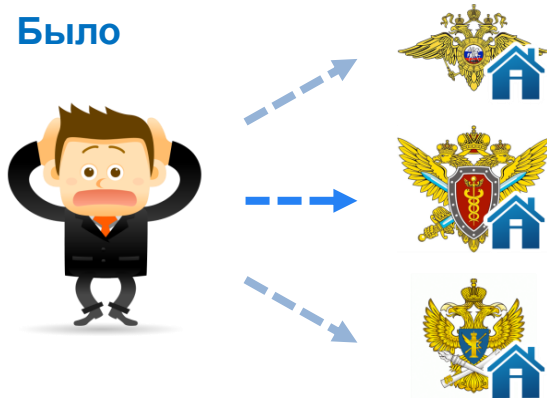
Текущий статус

- ✓ 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

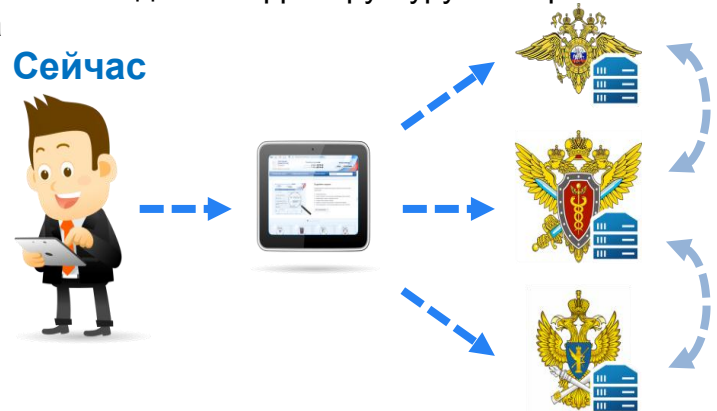
В рамках ФЦП «Электронная Россия» и Государственной программы «Информационное общество» ОАО «Ростелеком» по заказу Минкомсвязи России с 2009 г. по 2013 г. создало инфраструктуру электронного правительства

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