

## ОБОСНОВАНИЕ ПРИНЦИПОВ И ОЦЕНКА ПОТЕНЦИАЛА МОДЕЛИ КРОСС-ФУНКЦИОНАЛЬНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ УЧАСТНИКОВ РЫНКА ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ УСЛУГ СВЯЗИ

*Работа представлена кафедрой экономики связи  
Московского технического университета связи и информатики.  
Научный руководитель – кандидат экономических наук, доцент Е. Г. Кухаренко*

В статье рассматривается проблема взаимоотношений участников рынка сотовой подвижной связи. Автор доказывает, что переход от оказания преимущественно голосовых услуг к широкому ассортименту дополнительных сервисов требует смены бизнес-моделей взаимодействия ключевых игроков, и предлагает собственную модель кросс-функционального взаимодействия операторов с контент-провайдерами и агрегаторами, обосновывая ее преимущества.

The problem of interrelations in the cellular communication market is examined in the article. The author proves that the transition from rendering of chiefly voice services to a broad spectrum of value-added services requires replacement of cooperation business-models for key participants. The author also suggests his own model of cross-functional interaction among operators, content providers and aggregators and points out its main advantages.

Современные тенденции развития сотовой подвижной связи – расширение спектра дополнительных услуг (VAS – value added services), предоставляемых абонентам, диверсификация многими компаниями своего бизнеса, переход к современным стандартам связи – от аналоговых к цифровым и далее к системам 3-го поколения, активное внедрение новых технологий, таких как GPRS, WAP, GPS предъявляют свои требования к рынку услуг связи, основное из которых – конвергентность.

В широком смысле понятие конвергентности подразумевает интеграцию различных видов сетей и технологий для гарантированного предоставления разнообразных услуг и расширения бизнеса предприятия связи: интеграцию автоматизированных методик расчетов, обслуживания абонентов, систем управления сетью, управления предприятием и поддержки принятия решений.

Соответственно, возникают и новые требования к технической и организацион-

ной сторонам предоставления дополнительных услуг, а именно:

- обеспечение доступа к услугам из различных сетей и с разных типов терминалов, т. е. реализация принципа конвергенции услуг (КУ);
- возможность для провайдеров услуг иметь единую точку подключения к ресурсам конвергентной сети и обеспечивать услугами всех потребителей;
- тарификация в реальном масштабе времени различных по видам трафика и технологиям предоставления услуг, а также обеспечение взаиморасчетов между операторами;
- возможность оперативного создания разработчиками новых сервисных приложений без привязки к конкретному виду сети;
- способность сети адаптироваться к эволюционирующей и изменяющейся организационно-технологической среде без нарушений бизнес-процесса, в том числе:
  - 1) развиваться в соответствии с изменением объемов обрабатываемого трафика;

2) включать в обслуживание новые сервисы;

3) расширять перечень обрабатываемых протоколов сигнализации, адаптироваться к изменениям видов и соотношений обрабатываемого трафика.

Анализ этих требований в совокупности с финансовой стороной вопроса позволяет сформулировать главную стратегию развития мультисервисных систем: *быстрое и широкое внедрение коммерчески доходных сервисов на базе развернутых сетевых инфраструктур с эволюционным переходом к технологиям и сетям следующих поколений.*

Однако реализация этой задачи невозможна без создания эффективной модели взаимодействия, позволяющей каждому участнику рынка мобильного контента сосредоточиться на выполнении своей ключевой функции и добиться оптимизации результата собственных действий и действий партнеров.

Каждая из существующих моделей взаимодействия оператора сотовой связи с другими участниками рынка в процессе предоставления дополнительных услуг позволяет повысить эффективность одной или нескольких функций, будь то отбор контента, его продвижение, адаптация контента к требованиям сети, управление доступом или установление тарифов.

В то же время ни одна из действующих моделей взаимодействия не может предоставить все эти преимущества одновременно. Поэтому компании-оператору, желающей наиболее полно использовать преимущества существующих решений, необходимо искать комплексный подход, который позволит применить единую юридическую, финансовую и техническую схему взаимодействия для всех контент- и сервис-провайдеров и даст оператору возможность сконцентрироваться на своем основном бизнесе – транспортных услугах и биллинге, получая свою долю прибыли от предоставления дополнительных услуг.

Таким образом, потенциал предлагаемой модели взаимодействия участников рынка мобильного контента обеспечивается:

- несовершенством существующих схем взаимодействия;
- недостаточным качеством части предоставляемых услуг, умелое совершенствование которых может стать ощутимым конкурентным преимуществом для оператора сотовой связи.

С учетом вышеизложенного мы предлагаем собственную модель кросс-функционального взаимодействия участников рынка мобильного контента, в основу которой положены следующие принципы:

- самостоятельное принятие решений группами ключевых участников и координация деятельности;
- замена жестких управленческих связей бюрократического типа гибкими связями;
- привлечение для разработки и решения задач сотрудников различных компаний.

При внедрении новых технологий используются две модели корпоративных стратегий – «снятие сливок» и консерватизм, т. е. постепенное расширение бизнеса, что снижает риски и страхует от рыночных потрясений. В новом решении объединились преимущества обеих бизнес-моделей.

При разработке бизнес-модели кросс-функционального взаимодействия на рынке подвижной связи учитывались новые возможности, которые открывает конвергенция среды передачи контентных услуг и новый качественный этап развития рынка. На основании результатов проведенного исследования были сформулированы основные требования, которым должна отвечать бизнес-модель взаимодействия на рынке контентных услуг:

- а) модель должна обеспечить предоставление пользователям качественных услуг;
- б) модель должна способствовать функциональной структуризации рынка, позволяя отдельным игрокам сосредоточиться на выполнении своих ключевых ролей;



Рассмотрим схематическую модель кросс-функционального взаимодействия участников рынка подвижной связи (схема 1).

Предлагаемая модель призвана выстроить четкую схему взаимодействия всех структур, обеспечивающих процесс организации доставки контента пользователям услуг мобильной связи. Она существенным образом оптимизирует бизнес-процессы и для оператора, и для контент- и сервис-провайдера, и, наконец для агрегатора. При этом в значительной мере упрощаются процессы взаиморасчетов, работы технических служб (интеграция, поддержка и т. д.), снижаются риски.

При разработке данной модели мы учитывали, что деятельность организаций как совокупность отдельных функциональных подразделений недостаточно продуктивна и что система, состоящая из группы взаимосвязанных процессов, должна более эффективно обеспечивать достижение стратегических целей компаний.

С функциональной точки зрения нами был выделен ряд ключевых компетенций, которые выполняет тот или иной участник рынка при предоставлении дополнительных услуг.

Элементы приведенной модели определяют кросс-функциональность. Каждый вид деятельности в рамках модели способствует оперативному и соответствующему реагированию компаний на потребности рынка – потребности клиентов.

*Контент-провайдер* – компания, предоставляющая информационные ресурсы на коммерческой основе поставщикам услуг. В ряде случаев уместно разделять функции владельца контента – компании-правообладателя, продавца контента, имеющего лицензию на реализацию контента, а также агрегатора контента, являющегося сетевым порталом и точкой концентрации контента различных производителей.

*Оператор сети* – компания – владелец сетевой инфраструктуры, имеющая лицензию на строительство и эксплуатацию сети.

Его основные функции – передача данных, связанных с услугой, обеспечение информационного взаимодействия поставщика услуг и пользователя. С кросс-функциональной точки зрения можно выделить три основные роли оператора: оператор транзитной сети, оператор сети агрегации и оператор сети доступа. Перечисленные роли могут фактически исполняться как одной, так и разными компаниями.

Основные кросс-функциональные роли *сервис-провайдера* – коммерческое предоставление и обеспечение оказания услуг, поставка компонентов услуг, сдача в аренду приложений, предоставление возможностей мультисервисной платформы. Указанные роли могут исполняться одной компанией или быть разделены между несколькими игроками рынка.

В предлагаемой бизнес-модели кросс-функционального взаимодействия одна из ведущих ролей отводится *агрегатору*. Его основной задачей является формирование групп клиентов, которые являются распространителями различных видов мобильных услуг. Потенциальными клиентами агрегатора являются компании, которые имеют контроль над любыми каналами коммуникаций с аудиторией потребителей (СМИ всех видов – печать, WEB, ТВ, радио), сети розничных продаж, крупные бренды; отдельные контент- и сервис-провайдеры, разработчики контента и приложений и др., а также провайдеры мобильных услуг, имеющие собственные платформы и контент.

Основной целью взаимодействия выполняющих схожие функции игроков – *горизонтальной интеграции* – является расширение клиентской базы и проникновение на новые рынки. Взаимодействие участников рынка, выполняющих различные функции, например оператора сети и контент-провайдера, называется *вертикальной интеграцией* и ставит своей целью снижение издержек за счет повышения уровня скоординированности кросс-функциональных связей.

*Оператор* при использовании следующей схемы взаимодействия получает ряд преимуществ:

- повышение качества предлагаемых контент-услуг (гарантия качества используемого контента, по сравнению с мелкими контент-провайдерами);
- экономию трудозатрат на подключение новых контент-провайдеров (отсутствует необходимость технического подключения новых контент-провайдеров к инфраструктуре оператора);
- уменьшение использования емкости коротких номеров (отсутствует необходимость выделять короткий номер на каждую услугу контент-провайдера);
- экономию штата сотрудников, взаимодействующих с контент-провайдерами (сокращение численности контент-менеджеров в штате оператора сотовой связи, непосредственно взаимодействующих с контент-провайдерами);
- повышение лояльности существующих абонентов (в последнее время значительно увеличился отток абонентов из-за рекламаций по поводу качества и корректности тарификации контент-услуг. Организация кросс-функционального взаимодействия поможет удержать абонентов, путем повышения качества предоставляемых контент-услуг);
- привлечение новых абонентов (создание «надежного» бренда оператора позволяет заинтересовать новых потенциальных абонентов);
- повышение уровня использования контентных сервисов и, как следствие, повышение ARPU от VAS (доходы от использования контентных сервисов составляют около 60% от общих доходов от VAS).

*Контент-провайдер* также выигрывает: в рамках действующих моделей взаимодей-

ствия каждый оператор предлагает свои условия – процентное соотношение, плата за подключение, за использование ресурсов сети и т. д. Проведение расчетов с несколькими операторами является трудоемкой задачей. В случае если агрегаторы курируют все финансовые вопросы, контент-провайдер рассчитывается только с агрегатором.

Если рассматривать эффект от такого взаимодействия для *абонента* – можно выделить следующие преимущества:

- уверенность абонента в качестве предоставляемых услуг (абонент знает, за что он платит, и уверен, что он получит именно то, что хотел, и именно за эти деньги);
- чистота и прозрачность тарификации контент-услуг (возможность онлайн-тарификации контент-услуг, что делает плату за услуги прозрачной для абонента);
- четкая сегментация предоставляемых услуг по типу (упрощение работы с контентными сервисами для абонента).

Таким образом, кросс-функциональное взаимодействие даст операторам возможность сконцентрировать усилия на повышении качества доставки контента, позволит упростить доступ к услугам контент-провайдеров путем автоматической настройки абонентских терминалов, усовершенствовать систему контроля качества услуг и, наконец, позволит им продвигать услуги контент-провайдеров под своими брендами.

Изменение структуры цепочки, а также качественных характеристик ее отдельных звеньев происходит путем развития и расширения компетенции и, как следствие, возникновения новых форм кросс-функционального взаимодействия участников – например, за счет слияний, поглощений и формирования партнерских отношений.