

## **Je možné outsourcovat provozování mobilní telekomunikační sítě?**

**Pavel Reich – PA Consulting Group**

První reakce člena představenstva odpovědného za síť kteréhokoli mobilního operátora na takovou otázku bude odmítavá. Budeme-li na něj tlačit, aby řekl důvody pro své odmítnutí řekne, že pokrytí, robustnost a spolehlivost sítě jsou klíčovými pro poskytování kvalitních hlasových a datových mobilních služeb a pro jejich rozvoj. Řekne patrně také, že tato síť je podstatnou částí majetku operátora a v její topologii a technických parametrech je ukryto mnoho know-how. Má pravdu? Asi ano.

Podívejme se na tuto otázku z jiného hlediska. Tak, jak mobilní operátoři dosahují nasycení trhu, začínají si lámat jejich vlastníci a manažeři hlavu, jak zajistit další ekonomický růst firmy. Jak řešit rozpor mezi tlakem na snižování nákladů vyvolaný konkurencí, regulátorem a stále zvyšující se složitostí sítě, která polyká stále vyšší provozní náklady. Jak se vyrovnat s klesajícím ARPU a marží.

Prvním krokem je omezování provozních nákladů, zastavování investic, tlak na dílčí úspory v každodenním životě firmy. Tyto kroky však patří spíše do kategorie „hašení požáru“ a nezajišťuje dlouhodobě prosperující rozvoj ani udržení pozice na trhu. Tak začínají operátoři hledat možná trochu neobvyklé cesty. Operátoři ve Skandinávii, Nizozemí či Austrálii se rozhodují o outsourcingu svých GSM sítí a slibují si úspory 15-30% svých nákladů.

Jaké výhody a nevýhody má outsourcing sítě? Odstraní se chronická nízká výkonnost technických útvarů zajišťujících výstavbu a provozování sítě. Pomine nutnost mít vysoce odborně kvalifikovaný personál, jehož špičkových znalostí využije operátor pouze čas od času, ale do jejich neustálého vzdělávání musí investovat nemalé částky. Proti hovoří ztráta kontroly nad kvalitou sítě. Ale je toto nebezpečí tak velké? Je „pokrytí“, které bylo ještě nedávno fenoménem skloňovaným ve všech pádech dnes opravdu tím, co odlišuje kvalitního operátora od horšího? Je technická poruchovost úzkým místem pro poskytování kvalitních hlasových a datových služeb? Nestává se „síť“ komoditou, u které „značka“ začíná být málo zajímavá? Odvážný krok - outsourcovat síť – by mohl odstranit nízkou výkonnost a vysoké náklady mobilních operátorů v této oblasti.

Nedávný průzkum provedený společností PA Consulting Group ukázal, že hlavními faktory úspěchu při hledání zvýšení hodnoty pro společnost rozhodnuvší se pro outsourcing je:

- jasná podnikatelská strategie jak outsourcující firmy, tak firmy, která outsourcing bude provádět
- flexibilita podmínek, za kterých se outsourcing provádí vč. možnosti přejít k jinému partnerovi nebo tzv. „reinsourcingu“ tj. vrácení zdrojů zpět
- smlouva musí být uzavřena jako velmi specifická smlouva o partnerství se sdílením všech podnikatelských rizik a nikoli jako „nějaký typ“ generické smlouvy o poskytování služeb
- smluvní podmínky by měly reagovat na přínosy vlastního podnikání .

Je jisté, že ani outsourcing sítě se nemusí hodit pro každého operátora. Nicméně by stálo za to, aby se odpovědní manažeři operátora bez emocí nad tímto problémem sešli a diskutovali o něm. V opačném případě riskují, že jejich akcionáři budou chtít vědět, proč tak neučinili. Velmi dobrou příležitostí je výstavba sítí UMTS.