

«НА ПЕРВЫЙ ПЛАН УЖЕ ДАВНО ВЫШЕЛ КЛИЕНТСКИЙ ОПЫТ»

2020 ГОД ВСТРЯХНУЛ ТЕЛЕКОМ-РЫНОК, ЗАСТАВИВ ОПЕРАТОРОВ ПЕРЕСМОТРЕТЬ КАК БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ, ТАК И ВЗАИМООТНОШЕНИЯ С КЛИЕНТАМИ. О ТОМ, КАК УДАЛОСЬ ПЕРЕЖИТЬ ПАНДЕМИЮ И ПОЧЕМУ ЦЕНА — ДАЛЕКО НЕ САМЫЙ ДЕЙСТВЕННЫЙ ИНСТРУМЕНТ КОНКУРЕНЦИИ В ЭТОЙ ОТРАСЛИ, КОРРЕСПОНДЕНТУ ВG ЕЛЕНЕ МАЛЬЦЕВОЙ РАССКАЗАЛ ДИРЕКТОР ЗАПАДНОГО РЕГИОНА «БИЛАЙНА» ДМИТРИЙ ГЛОТОВ.



ЕВГЕНИЙ РАВЛЕНКО

BUSINESS GUIDE: Тот факт, что в компании уже был реализован проект удаленной работы, позволивший сотрудникам работать дистанционно, облегчил задачу по управлению филиалом в этом году?

ДМИТРИЙ ГЛОТОВ: Задача была все равно непростой, но мы оказались более подготовленными к форс-мажору. Проект стартовал еще в 2016 году, так что к моменту начала связанных с COVID-19 ограничений у нас более 50% сотрудников уже имели возможность работать удаленно. К тому же «Билайн» был готов структурно: созданы нормативная и IT-базы, урегулированы отношения работодателя и сотрудника в части удаленной работы. Руководители понимали, как управлять распределенными командами. Так что в период ввода ограничений мы в минимальные сроки увеличили процент персонала бэк-офиса, который мог уходить на дистанционную работу, до 90%.

BG: 2020 год вынудил многих сократить инвестиции. Как пандемия отразилась на развитии вашей компании?

Д. Г.: Мы не корректировали планы на 2020 год. Были сложности, но мы продолжили реализовывать ту стратегию, которую запланировали в конце 2019-го. В первую очередь я говорю об инвестициях в сеть Петербурга и Ленобласти. Мы и до пандемии видели, что профиль потребления меняется, дата-трафик растет каждый год. В период перехода на удаленку этот тренд стал более ярко выраженным, я бы даже сказал, скачкообразным.

Более того, сейчас мы делаем важный шаг: усиливаем структуру управления сетью, отказываемся от аутсорсинга и возвращаем часть функций в техническую дирекцию «Билайна». Это позволит увеличить скорость реакции на запросы клиентов, а также реализовать еще более амбициозные технические проекты.

BG: Это означает рост штата?

Д. Г.: Это скажется на штате технической дирекции. Большое количество сотрудников, которые перешли к нам от партнеров, будет работать в единой команде внутри компании.

BG: Как изменилась за пандемию розница?

Д. Г.: Карантинные мероприятия сказались на ее работе, но в этом были и минусы, и

плюсы. К позитивным последствиям можно отнести то, что мы сфокусировались на эффективности розницы, на работе с онлайн-каналом. Мы частично пересмотрели масштаб торговой сети: какие-то офисы закрыли, какие-то перенесли, так как трафик сильно менялся в момент пандемии. Самый важный тренд года — серьезная перестройка в сторону онлайн во всех отраслях, и мы не исключение. Рост аудитории пользователей мы увидели в приложении «Мой Билайн»: в третьем квартале год к году он составил 33%. Повлияла не только пандемия: в приложении появился новый функционал, фактически оно превратилось в платформу. И, конечно, в нем можно получать предложения от наших партнеров, количество и релевантность которых мы регулярно увеличиваем.

BG: Партнерская экосистема стала насущной необходимостью или конкурентным преимуществом?

Д. Г.: И тем, и другим. В любом случае партнерства — это перспективная история. У участников рынка разные подходы: кто-то покупает активы, а мы верим в партнерства. Так что в этом году мы продолжили развивать кросс-маркетинговые активности с рядом продуктовых ритейлеров. В Петербурге мы развиваем партнерства с сервисами доставки — пандемия их серьезно подстегнула, так что это релевантное предложение для наших абонентов. Еще одно направление, которое мы считаем перспективным, — это онлайн-обучение, поэтому мы развиваем партнерские отношения с образовательными платформами.

BG: Профиль потребления абонентов за время пандемии сильно изменился?

Д. Г.: Да, и в этом есть как эволюционная, так и революционная составляющая. Во-первых, мы видим рост дата-трафика. Он идет уже не первый год, причем высокими темпами, но в пандемию тренд продолжился за счет резкого всплеска доли просмотра видеоконтента, большого числа видеозвонков, видеоконференций и так далее. Для нас это было серьезным вызовом: мы в достаточно сжатые сроки модернизировали транспортное оборудование, чтобы сеть могла «переварить» растущий объем трафика.

Во-вторых, сильно вырос и голосовой трафик, что не характерно для сотового рынка последнего времени: ранее голосовые коммуникации переходили в мессенджеры — это известный тренд. Однако, когда началась удаленка, люди начали больше звонить — частично это было связано с изменением бизнес-процессов у работодателей и предпринимателей, частично — с потребностью абонентов больше интересоваться здоровьем и состоянием своих близких. Сейчас этот тренд снизился, но при этом все равно мы видим, что голосовой трафик высок по сравнению с предыдущими периодами.

Третья составляющая — изменение географии потребления. Раньше большая часть трафика генерировалась в городе, но в пандемию существенное количество жителей Петербурга переехало в Ленобласть. Вместе с людьми мигрировал и трафик. И это тоже было вызовом для нас. Но те планы по развитию сети в Ленинградской области, которые мы анонсировали в конце 2019 года, оказались абсолютно своевременными.

BG: Весной прошлого года вы говорили, что компании удалось создать в регионе базу для качественного рывка. Какого?

Д. Г.: В 2020 году мы добились очень важного: вернули доверие абонентов. Мы сделали ставку на качество базовых услуг и сейчас видим по отзывам клиентов, что они положительно оценивают увеличение скорости мобильного интернета и расширение зоны доступности услуг «Билайна».

BG: Повлияли вложения в сеть? Сейчас ее можно назвать идеальной?

Д. Г.: Ни одну сеть нельзя в моменте назвать идеальной. Это часть бизнеса операторов, которую нужно постоянно улучшать. Связано это со многими факторами. С ростом дата-трафика, когда текущей сети начинает не хватать и мы вынуждены строить дополнительные базовые станции. С развитием самого города и появлением новых микрорайонов. С той же миграцией населения в областные поселки, где раньше эта услуга была либо вообще не востребована, либо востребована мало, но в моменте

она стала необходима. Развитие сети нельзя останавливать, так что в этом году мы построили более 1200 новых базовых станций, и это еще не конец, еще половина декабря впереди. Благодаря этому более 140 небольших населенных пунктов получили 4G-интернет, более чем в 70 мы увеличили скорости. Много внимания в этом году мы уделили новой трассе М11, покрыв ее полностью голосовым сервисом и высокоскоростным мобильным интернетом. Приступили к работам по обеспечению связью и скоростным интернетом тоннелей петербургского метро. В наших планах в этом году запустить в тест первые семь перегонов на «красной» ветке, в конце первого квартала 2021 года мы закончим работы на ней, а в июне сделаем свою часть «зеленой» ветки метро.

BG: Что тогда является конкурентным преимуществом — цена? Поэтому вы запустили демпинговое предложение с бесплатным тестовым периодом?

Д. Г.: Это не демпинг, это честное приглашение протестировать сеть: мы много сил и денег в нее вложили, есть чем гордиться. Цена, конечно, играет роль, но на первый план уже давно вышел клиентский опыт — именно на него мы и делаем ставку: клиент тестирует, оценивает, если понравилось, то остается с нами, если по каким-то причинам не понравилось, то за это клиент и не платит.

Сейчас все больше людей переходит к осознанному потреблению. Поэтому конкурировать можно в большей степени на уровне релевантности предложения для целевого сегмента: возможность выбрать объем, структуру наполнения и стоимость. Важны также прозрачность и честность по отношению к клиентам: чтобы они платили только за то, что хотят использовать, не было навязанных услуг. Сеть при этом должна быть везде, где это нужно клиентам.

BG: Какие планы на 2021 год?

Д. Г.: Продолжим активно развивать сеть и цифровые каналы взаимодействия. Запустим локальные предложения, актуальные именно для жителей городов нашего региона. ■