

Александр Торбахов

Генеральный директор билайн

минцифры_

МЕЖДУНАРОДНАЯ ВЫСТАВКА-ФОРУМ
РОССИЯ

день цифровизации × билайн

 билайн

Я понимал, что буду выступать последним, что все будут чемпионы, так что не будут рассказывать, что это мы – чемпионы по всем показателям. Нагоню чуть-чуть драмы. Я понимал, что здесь будет бесконечный праздник, но бесконечно праздновать – тяжело. Так что в начале и в конце будет немного драмы. Хочу поговорить о том, что мы делаем по другому.

Первая драма – про билайн десятых годов, когда организаторы попросили рассказать о том, как изменилась компания за 6 лет. В десятые годы билайн постепенно терял позиции, испытывая все большие проблемы. Если в этой аудитории есть студенты бизнес-школ, которым надо писать кейсы, я вас приглашаю, билайн – прекрасный кейс того, как делать не надо. Надеюсь вы понимаете, что сейчас мы все делаем правильно (улыбается).

Каким билайн стал в 2010-е



Здесь представлено несколько основных ошибок: технику - на аутсорс, ИТ – на аутсорс. Как следствие, не управляя своими ИТ разработками, и не управляя качеством своего базового продукта, билайн потерял качество и клиенты миллионами «голосовали ногами».

Что мы теперь делаем по-другому.

План реформы — «ромашка»



3.5 года тому назад мы сформулировали стратегию и движемся по ней. Меняются какие-то нюансы, но главные постулаты остаются неизменными. Основной из них – клиент находится в центре. Еще поясню, что это значит, но вначале пройду по кругу. Поддержку Евгения [Черешнева] – люди важны, но не только топ-менеджмент, а каждый человек на своей позиции. И если какая-то позиция не важна, ее просто не должно быть в компании. Мы очень интенсивно внедряем в компанию эту философию. Пытаемся на каждую позицию смотреть с позиций клиентского опыта.

«**Мы – инженерная компания**». Больше не ставим над собой экспериментов по ИТ и техники на аутсорсе – иллюзий больше нет, такими компетенциями необходимо обладать самим. Для инженеров это большой поддерживающий импульс. 15 лет назад модно было говорить о том, что любая компания может стать маркетинговой оболочкой, рисовать красивые фантики, а остальное – не так важно. Инженеры тогда считались людьми второго сорта, жизнь которых никого особенно не интересовала. Теперь у нас точно не так, инженер у нас – главный человек в компании. Инженеров у нас много в любом бизнес-подразделении и даже в юридическом департаменте.

«**Решения, основанные на данных**» – на сегодня это очевидно, не буду на этом останавливаться.

«**Цифровые внутри и снаружи**» – об этом скажу чуть позднее, здесь будет наша вторая «драма».

«**Стремимся к партнерствам**». Мы не компания, которая заявляет, что она... любую компанию порой пучит от собственного величия... Мы понимаем, что есть много компаний, много партнеров, которые многие вещи делают лучше, чем мы. Мы понимаем, что партнериться с такими компаниями – это умно и дальновидно.

«**Ценности за пределами телекома**». Мы осторожно ищем ценности за пределами телекома, не претендуем на то, что можем хорошо торговать колбасой. Ведем поиск только в сопредельных «территориях».

Клиент в центре

МЕЖДУНАРОДНАЯ ВЫСТАВКА-ФОРУМ
РОССИЯ

1

Долгосрочные
отношения с клиентом

2

Смена позиционирования



3

Фокус — на качестве
основного продукта

И удобстве / качестве сервиса
во всех точках касания

4

Клиентский опыт
превыше всего



Открою «страшную тайну» про клиента. Каждый квартал, когда вы читаете данные об итогах развития компаний... У такой-то компании 75 млн клиентов, у такой-то 85 млн. Если потрудиться и сложить эти цифры, то получится, что в России живет примерно столько же людей, как в Китае... Но мы знаем, что в России живет меньше людей, чем в Китае.

Почему так получается? Потому, что считаются симки. Причем и те, зачастую, с которых клиенты сделает два бесплатных звонка за квартал. И этот ужас девяностых и нулевых по-прежнему продолжается. Рынок

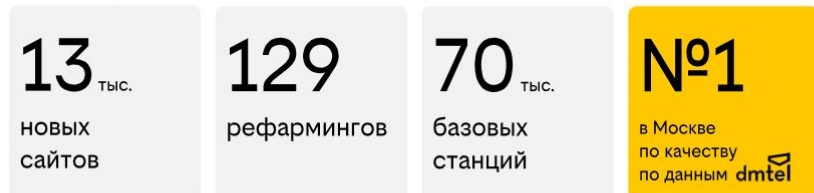
давно насыщен, но в переходах у вокзалов вам зачастую по-прежнему суют симки операторов на которых 300 рублей бесплатного баланса. Человек берет эту симку, выговаривает стартовый баланс и выбрасывает симку. [прим abloud62: При этом его учитывают в подсчетах абонентов]. Всю эту феерию вы читаете в отчетах операторов. Дальше начинается борьба за чемпионство. Заявляю с этой трибуны, нас чемпионство в таких вещах не интересует. Нас интересует клиент, его заботы. И пока операторы переживают по поводу числа сим-карт, они забывают про клиента. И начинается, что, например, при заходе в приложение, чтобы посмотреть аккаунт планшета, нужно разлогиниться-залогиниться, а домашний интернет – это вообще другой договор и другое приложение. В билайне эти проблемы тоже есть, не хочу сейчас кого-то клеймить, заявляя, что я - герой.

Когда гнались за числом подключений в 90-е, это было понятно, рынок был далек от насыщения. В нулевых еще тоже было понятно. В десятых – двадцатых, уже пора заканчивать с этим, пора думать о клиенте.

Инженерная компания

МЕЖДУНАРОДНАЯ ВЫСТАВКА-ФОРУМ
РОССИЯ

2021–2022 — рекордная стройка
за последние 6 лет



Вернули ключевые инженерные компетенции



Модернизировали и улучшили
транспортные и IP-сети



Делаем профессию инженера
привлекательной для молодежи:

60 ВУЗов-партнёров



Самое важное – мы вернули к себе тысячи технических специалистов из числа тех, кто взаимодействовал с нами, работая у иностранных вендоров. Страшно подумать, что было бы, не прими мы решение о восстановлении инженерных компетенций в 2021 году. И, главное, мы заново создали ИТ-компетенции в компании. На момент моего прихода в компанию, в ИТ-департаменте были «рисователи презентаций», которые гоняли эти презентации между бизнесом и вендорами. Сегодня мы сами создаем свои продукты. И у нас есть ИТ-компетенции в юридическом и в HR-департаментах.

Партнёрства

МЕЖДУНАРОДНАЯ ВЫСТАВКА-ФОРУМ
РОССИЯ



Взаимное использование
инфраструктуры
мобильных
и фиксированных сетей

34 субъекта РФ



Ростелеком

Совместная работа
в проекте УЦН

1829 населённых
пунктов



Башенная
инфраструктура продана
независимому игроку

15,4 тысяч
башен



Как я уже отмечал, мы нацелены на партнерства, поэтому, хотя о конкурентах обычно не упоминают, я без стеснения говорю о них, поскольку мы еще и партнеры. Я благодарен МТС за продолжение партнерства, которое проходило через сложные времена совместного развития нашей радиосети и нашей сети фиксированного доступа. Я благодарен Ростелекому, что мы теперь вместе эксплуатируем сеть в удаленных и малонаселенных регионах в рамках программы устранения цифрового неравенства. Теперь мы не только платим за это деньги, ведь УЦН развивается на налоги, собираемые со всех операторов, но теперь мы получили возможность тоже предоставлять в таких пунктах сервис нашим клиентам.

Проект, который нас отличает от всего рынка. Рынок уже 10-15 говорит о том, что достаточно выехать за город, чтобы в каждом картофельном поле увидеть по три вышки сотовой связи [по одной на каждого конкурирующего оператора] - «эффективное» использование средств, тонны металла, ржавеющего под дождем. Все уже поняли, что это – не конкурентное преимущество, что нужно это как-то объединять. Но между операторами этот процесс объединения как-то не пошел. Поэтому 2 года тому назад мы не побоялись сделать этот радикальный, в общем-то для рынка шаг. Мы продали нашу башенную инфраструктуру компании Сервис Телеком, независимому от нас игроку рынка. Продали потому, что во-первых, это была выгодная финансовая сделка. Во-вторых, Сервис Телеком может работать с другими операторами. Тем самым мы вносим свой вклад в повышение эффективности экономики России, как бы пафосно это не звучало.

Ценнос

Ценность за пределами телекома

МЕЖДУНАРОДНАЯ ВЫСТАВКА-ФОРУМ
РОССИЯ

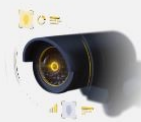
билайн облако



Большие данные



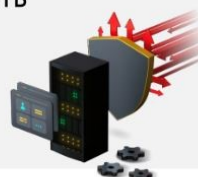
Искусственный интеллект



Облачная АТС



Безопасность



Технологии для маркетинга



Ценность за пределами телекома. На картинке показан целый ряд областей, не буду на этом долго останавливаться. Как мои коллеги уже отмечали, мы все в этом более-менее похожи. Как уже говорил, мы далеко от телекома не отходим, на продажу или производство колбасы мы не претендуем.

МЕЖДУНАРОДНАЯ ВЫСТАВКА-ФОРУМ
РОССИЯ



Как уже было анонсировано... Если мы что-то решаем, мы делаем это быстро. Перед многими компаниями в России сейчас стоит проблема редомициляции, многие из российских компаний до 2022 года находились во владении иностранных холдингов, иностранных структур. Им сейчас приходится решать проблему

возвращения в Россию. Вымпелком это решение принял и уже реализовал, теперь Вымпелком это 100% российская компания.

В партнёрстве с рынком и государством

Цифровые внутри



бумаги.нет

необходимо совершенствовать
нормативную базу для перехода
на безбумажный документооборот



Обещанная «драма», первая из двух. У нас форум посвящен цифровизации. Было бы странно только хвалить себя за последние 6 лет. Стоит хотя бы пару слов сказать о будущем. Поскольку этот форум организован государством, то и говорить стоит о взаимодействии с государством. Говорится о том, что в России 100% социально значимых сервисов оцифрованы. Но при этом во внутрикорпоративном обороте, в документообороте между компаниями, по-прежнему царит бумажный «рай». Мы по-прежнему живем в технологиях XX века. Между компаниями-компаниями и компаниями-государством «гуляют» порядка 80 типов документов. Отчеты, договоры, акты, счета... И как бы отдельно взятый Вымпелком не хотел стать полностью цифровым, у него не получается. Некоторые документы к тому же еще и запрещено не иметь в бумажном формате. В других случаях документы можно создавать и использовать в цифровом формате, но не все партнеры к этому готовы. Кому-то лень или некогда это осваивать, «не приоритет, давай, до свидания, мы вам пришлем в бумажном виде», другие понимают под цифровизацией отсканированный бумажный документ. Это, конечно, не «цифра», «цифра» – это структурированный, табличный вид.

Во взаимодействии с Минцифрой, с одобрения министра Максута Шадаева начали этим глубоко заниматься. Готовим полный перечень документов и всех нормативных актов, которые необходимо принять для того, чтобы в бизнесе не осталось ни одной бумажки. Абсолютно очевидно, что рано или поздно это неизбежно случится, но лучше – раньше, чем позже. Приглашаем к участию всех, кто в этой работе заинтересован.



В партнёрстве с рынком и государством

Безопасность для клиентов

как операторы видят
телеком



каким его видят
клиенты сегодня



объёмы телефонного
мошенничества
растут

в 2023
было похищено

19 ^{+36%} млрд ₽

в среднем поступало

8,2 ^{×1,7} млн
звонков в сутки

Еще более важная проблема – это главная для нас сейчас история. Можно посмотреть на сегодняшний форум, можно посмотреть на рекламу телеком-операторов. Увидите сплошной гламур, победы и счастье. Клиентский опыт глазами оператора выглядит примерно так – внучка звонит бабушке, рассказывает ей, как получила пятерку. Бабушка счастлива и хвалит внучку. Далее – логотип какой-то компании, которая обеспечила этот звонок, сделав людей счастливыми.

На деле, если поговорить с настоящей бабушкой, то ее жизнь с телефоном сегодня выглядит, как на картинках в центре. Мы все теперь нашим пожилым родственникам объясняем, что не нужно брать трубку, если вызов пришел с незнакомого номера. А если все же трубка взята, ее следует немедленно положить, как только на другом конце кто-то начал что-то объяснять, предлагать или требовать. Это нормально?

Наш «источник счастья» незаметно превратился в «источник угрозы». Людей обманывают, вымогают у них деньги, на них валится бесконечный спам. И в этот момент операторы занимаются чем угодно, только не решением проблем своих абонентов, своих отраслевых проблем. Ведь именно связь является технической платформой для мошенничества. Мы говорим – достаточно! Мы занимаемся решением проблем наших клиентов, всех пользователей телефонной связью. Во взаимодействии с другими участниками рынка: с банкирами, с интернет-игроками, с участниками в области кибербезопасности, с государством, с Минцифры, с ЦБ, МВД – очень много компаний, ведомств и организаций должны в этом процессе участвовать. Эту проблему можно решить только совместно и мы эту проблему решим – ответственно вам это заявляю. Чтобы клиентский опыт вернулся к «счастью», перестал быть «угрозой». Спасибо за внимание!