ITM Холдинг: Мы сами управляем своей эволюцией

В Екатеринбурге интернет-провайдер "Планета" хорошо известен многим жителям. Его реклама постоянно слышна по радио, а на ярких баннерах вдоль городских магистралей часто красуется очередной передовой продукт "Планеты". Можно с уверенностью сказать, что "Планета" создает тренды - некоторые продукты провайдера первыми появились не только среди региональных, но и федеральных конкурентов. В основе - грамотно сформулированная стратегия развития и, как следствие, планирование на годы вперед. Эта модель работы распространяется не только на "Планету", но и на все компании, входящие в "ITM Холдинг".

В этом году у холдинга началась новая веха в развитии. Компания переносит штаб-квартиру в собственное офисное здание в центре города, а пост гендиректора занимает Алексей Дёмин, стоявший у самых истоков, когда "ITM Холдинг" представлял из себя скромного интегратора с коллективом в несколько человек. На встрече с журналистами Алексей Дёмин рассказал о том, как устроена работа холдинга изнутри и за счет чего им удается быть всегда на шаг впереди.

Генеральный директор "ITM Холдинга" Алексей Дёмин

Алексей, расскажите немного о себе и о вашем пути на позицию генерального директора.

Если вкратце, то в 1997 году я поступил в УПИ на радиотехнический факультет. Выбор образования был осознанный, поскольку я еще со школы увлекался физикой и программированием. В то время студенческую жизнь приходилось совмещать с подработкой, благодаря которой я увлекся web-программированием и даже реализовал несколько интересных и известных на тот момент в Екатеринбурге первых интернет-проектов.

Непосредственно в компанию я пришел в 1999 году на должность администратора телематических служб. Я занимался web-хостингом, заводил почтовые ящики, отвечал за базы данных. В общем, отвечал за все сервисы, которые связаны с интернетом. Уже в 2004 году я занял первую руководящую должность в отделе сетевых технологий, а спустя шесть лет стал техническим директором. За эти годы небольшая компания успела вырасти в мультибрендовый холдинг.

В 2012 году я стал директором управления эксплуатацией сети передачи данных, в 2015-м мы выделили управление системой интеграции, и я занял пост директора этого управления. В 2016 году я вошел в состав генеральной дирекции в должности директора по развитию IT-платформ, в 2017-м стал исполнительным директором холдинга, что позволило существенно нарастить управленческие компетенции.

Запомнилось во время написания одного из материалов о "Планете": вы лично занимались сваркой оптического волокна, и у вас все получилось так, будто вы выполняете эту работу ежедневно. Часто ли приходится вот так что-то делать собственным руками?

Тут важно понимать, что в холдинге каждый руководитель должен иметь необходимые компетенции, чтобы выполнять большую часть функций своих подчиненных. Он должен понимать

работу сотрудников не только в теории. Это один из основных элементов корпоративной культуры компании. Например, навыки программирования являются базовыми для руководителя любого уровня в нашем холдинге. Иногда и мне приходится писать кусок программного кода.

Могу сказать за себя, что со временем на руководящей должности я стал разбираться не только в IT, но и в маркетинге.

Вы говорите о том, что каждый руководитель должен быть способен заменить подчиненного на его рабочем месте и качественно выполнить работу. Это предполагает длительный путь через многие ступени роста внутри компании. Ваш пример в этом плане показателен. Означает ли это, что человек "с улицы" не сможет занять одну из руководящих позиций в холдинге?

Любой человек, приходящий в нашу компанию со стороны, даже если он пришел на руководящую должность, не обладает необходимыми компетенциями хотя бы потому, что от просто не знаком с нашими бизнес-процессами. У нас есть примеры руководителей, которым не пришлось проходить тернистый путь снизу вверх, но им все равно приходилось в течение длительного периода вникать и изучать бизнес-процессы Холдинга. По статистике нашего HR-департамента, 85% руководителей начинали свой путь в компании с рядовых должностей. При этом хочу отметить, что у нас низкий уровень текучки персонала, средний срок работы сотрудника - 5 лет. Главный критерий отбора персонала на ту или иную вакансию, и уж тем более управленческую - это конкурентность.

"Планета" - это один из брендов "ITM Холдинга", не менее успешный, чем остальные его представители. Как вам удается сохранять конкурентоспособность, оставаясь все же игроком региональным?

Почему мы продолжаем оставаться конкурентными рынках, в том числе и телекоммуникационном? Для начала важно отметить, что конкуренция - это возможность выживания в условиях ограниченности ресурсов. Конкурентен тот, кто может собрать больше ресурсов "с одной поляны". Наша конкурентность основывается на пяти принципах.

Во-первых, у нас хорошо отлажен контур стратегического управления. У нас есть бизнес-процессы, которые моделируют и прогнозируют будущее, а затем на основе прогнозов осуществляется долгосрочное планирование деятельности всего холдинга. Это наши глаза. Благодаря бизнес-процессам стратегического управления мы можем внимательно смотреть по сторонам и понимать, где прячется наша "добыча". Мы видим далеко и довольно четко. Наш горизонт планирования находится в масштабе от пяти до пятнадцати лет.

Стратегическое управление - качество, которое отличает нас от большинства компаний, где стратегией называют просто план на год вперед или же его отсутствие. Мы же осмысленно управляем нашей эволюцией, а не действуем ситуационно. Люди, которые занимаются проектированием стратегии, не заняты операционной деятельностью. Задача этого контура заниматься анализом мировых трендов, прогнозированием будущего и формированием стратегии.

Второе - это возможность быстрой настройки бизнес-процессов под изменения рыночных условий. Мы можем в кратчайшие сроки подстраиваться под изменения окружающей среды. Для этого у нас есть сквозные процессы управления качеством - специализированные процессы, наложенные на основные бизнес-процессы нашей операционной деятельности.

Например, каждую заявку, поступающую в техподдержку, мы фиксируем и естественно отрабатываем. В большинстве случаев у многих операторов работа с такой заявкой на этом заканчивается. Возможно, она попадает в какие-то итоговые отчеты, но в большинстве своем - на этом все. Мы пошли дальше. Заявки систематизируются и анализируются на предмет сходства корневых причин возникновения подобных инцидентов. Мы выявляем во всех инцидентах общую тенденцию и разбираемся, в чем же собственно "корень зла". После этого мы ищем временное обходное решение проблемы, а затем спокойно и планово устраняем ее полностью.

Как пример: в свое время у нас регулярно фиксировались обрывы на магистральных линиях. Мы провели анализ и увидели некоторую закономерность. Оказалось, что кабель попросту перетирался через парапет из-за ненадежной трубостойки. Сформулировали проблему, что привело к изменениям в бизнес-процессах строительства наших сетей. Были сформулированы новые требования к надежности трубостоек на крышах и установке специальных защитных средств для кабелей. Аналогичный подход мы используем и на "последнем дюйме", и вообще во всех процессах компании - будь то продажи или управление персоналом.

Главное, что все инциденты накапливаются и сохраняются автоматически. Так же проводится и их анализ. Большая часть процессов управления качеством автоматизирована, и на этом мы экономим человеческий ресурс. Некоторые проблемы даже не доходят до руководства и решаются на более низком уровне. При этом другие более сложные проблемы могут эскалироваться до "Контура стратегического управления" и даже влияют на стратегии развития компании.

Большая часть процессов управления качеством автоматизирована, и на этом экономится человеческий ресурс

Наше третье качество - это наличие собственной адаптивной модели корпоративной культуры, которая включают в себя корпоративный понятийный алфавит, корпоративные ценности и корпоративные компетенции. Внутри холдинга настроены процессы обучения персонала. Вся деятельность холдинга отражена внутри собственной информационной системы, где можно узнать о каждом сотруднике и без проблем выйти с ним на связь. Согласитесь, для коллектива численностью более 750 человек возможность общения сотрудников на всех уровнях - это огромное преимущество. Кроме того, информационная система позволяет каждому сотруднику вносить предложения, которые обсуждаются и утверждаются там же в онлайне.

Что касается понятийного алфавита. Внутри холдинга выработаны единые понятия для описания бизнес-процессов. Корпоративный понятийный алфавит позволяет сотрудникам из разных подразделений выстраивать совместную работу с минимальными затратами на координацию, что позволяет нам высвобождать ресурс управленцев для творчества и развития холдинга. Иными словами, язык у нас для всех един, что позволяет избавиться от постоянных утомительных совещаний. У нас нет необходимости встречаться и обсуждать, правильно ли мы друг друга поняли. Мы просто говорим на одном языке благодаря единому понятийному алфавиту (онтологической базе).

Четвертое - наличие специализированной трехмерной модели организации бизнес-процессов. Мерности: специализация, квалификация и направления деятельности. Данная модель позволяет стратегическому контуру управления очень легко и быстро понимать, в каком месте должны быть внесены изменения в бизнес-логику холдинга.

Пятое - у нас трехуровневая модель управления маркетингом холдинга. Первый уровень - стратегический маркетинг. Второй уровень - это оперативный маркетинг. Третий уровень – это операционный маркетинг. Структура довольно сложная, но она позволяет нам малым управленческим ресурсом эффективно управлять большой коллекцией каналов продаж, продвижения и обслуживания, что позволяет эффективно контролировать воронку продаж, целевую аудиторию, при этом успевать своевременно проектировать продукты для будущих оперативных циклов.

Случалось ли, что в компанию приходили действительно стоящие специалисты, которые в итоге не могли встроиться в работу? Подстроиться под корпоративную культуру?

Наши правила не перпендикулярны реальности, а алфавит никоим образом не противоречит реалиям бытия. Тем более, что наши требования корпоративной культуры достаточно гибкие. У нас нет дресс-кода и прочих ограничений. У нас демократичный подход к графикам работы персонала. Мы ценим инициативу и новаторский подход. У нас были люди, которые не смогли "осилить" сложность бизнес-процессов, но не было людей, которые не смогли бы выдержать наши внутрикорпоративные правила. У нас принято договариваться.

В нашей компании нет закрытости. Проблема многих больших компаний состоит в том, что начинают образовываться какие-то "теневые" коалиции, конкурирующие друг с другом. Все это не

способствует росту и процветанию коллектива. Мы не допускаем подобных явлений.

Насколько мне известно, у вас внушительный штат программистов. Это достаточно много для региональной телекоммуникационной компании.

Да, у нас есть специализированный и уникальный для компаний нашего размера цикл производства программного обеспечения. В свое время мы осмысленно решили, что будем автоматизировать себя сами. Сейчас примерно 50% наших бизнес-процессов выполняются в произведенных нами же информационных системах. То есть мы автоматизировали уже половину операционной деятельности.

Кроме того собственный цикл производства ПО - это эффективный инструмент маркетинга. Быстро настраивать бизнес-процессы под маркетинг инициативы. Яркий пример этого - весной 2017 года было принято решение перейти на продукты B2C-сегмента с подневным списанием абонентской платы. От самой маркетинг инициативы до технической реализации на уровне информационной системы прошло всего три недели. У других компаний на это ушло бы несколько лет. То есть всего за месяц нам удалось перевести все продукты с помесячной оплаты на подневную. Тогда этот шаг казался странным, но далее, как это обычно бывает, многие начали пытаться нас копировать. Многие наши конкуренты просто не в состоянии повторить данный шаг, потому что у них нет таких технических возможностей. Биллинг написан нами и на базе наших представлений о развитии рынка в соответствии с нашей стратегией развития.

Пример нашей биллинговой системы показателен. Зачастую способ списания абонентской платы при построении биллинговой системы - это основополагающий элемент при проектировании архитектуры системы. Это нижний "кубик", на котором строится много всего. При проектировании нашей биллинговой системы была учтена возможность смены периодичности оплаты. Таким образом, например, при переходе на подневную оплату для клиентов B2C, мы сохранили возможность помесячной оплаты для юридических лиц (B2B).

Вообще, стоит отметить, что все наши IT-платформы, порталы, оформление продуктов, клиентские интерфейсы написаны нашими IT-инженерами.

Они трудятся только на нужды холдинга или это отдельное бизнес-направление?

Архитектурно бизнес-процессы выстроены таким образом, что это подразделение могло бы работать с внешними заказами. Но пока именно внутренняя нагрузка на наших разработчиков настолько велика, что работать с внешними заказами попросту нет необходимости. К тому же, наша базовая стратегия нацелена на рынок IT и ресурс департамента производства программного обеспечения уже расписан на годы вперед.

Планируете ли вы экспансию на рынке?

Мы занимаемся этим прямо сейчас. Мы продолжаем расти, продолжаем быть конкурентными. Мы сейчас видим себя в перспективе пяти лет оператором регионального масштаба. То есть наша задача в течение пяти лет - войти в оставшиеся города области и стать там столь же узнаваемыми и иметь

такой же коэффициент проникновения, как и в основных городах нашего сегодняшнего присутствия: Екатеринбурге, Нижнем Тагиле, Каменск-Уральском, Красноуральске и Березовском. Скорее всего, через пять лет мы выйдем за пределы области.

Хочется подчеркнуть, что мы себя позиционируем не столько как оператора связи, сколько как холдинговую компанию в области информационных технологий. Телеком далеко не наше все, а за информационными технологиями мы видим будущее.

Удается ли вам в современных условиях, когда абонент достаточно избалован и сыт, переманивать его на свою сторону. И за счет чего это происходит?

Мы создаем конкурентные продукты. Я сейчас говорю не об абонентской плате по дням, а о вышедших недавно "Оптическом гигабите" или "Трансформере". Сюда же можно отнести и качество обслуживания. Под словом качество я подразумеваю не только параметры телекоммуникационной платформы, но и качество процессов обслуживания клиента. Наши целевые ориентиры маркетинг стратегии - существенное улучшение качества продуктов за такие же или немногим большие деньги. Позволяют нам реализовывать ориентиры стратегического маркетинга как раз те основополагающие тезисы, которые я перечислил ранее.

"Планета" регулярно выпускает новые продукты на рынок. Как они появляются и реализуются?

Формирует возможности постоянно радовать новинками наших клиентов как раз "Контур стратегического управления". Все новые продукты в виде идей появляются не просто так. У нас есть стратегическое управление, компонентом которого является тот самый стратегический маркетинг. Яркий пример стратегического мышления - это "Оптический гигабит". Примерно в 2014 году мы уже сформулировали стратегию "Развития сети передачи данных" до 2020 года с "тотальным переходом на оптические технологии последнего дюйма" к 2016 году начали ее имплементацию. Уже тогда мы проанализировали тренды, и стало ясно, что оптика станет дешевле и эффективнее в эксплуатации. Оптический гигабит - не какая-то спонтанная вещь, рожденная внезапно. Это результат четко продуманного плана действий. Такие планы у нас есть во всех направлениях деятельности.

Так подключают "Оптический гигабит"

Естественно есть некоторые изменения, которые нужно делать на оперативном уровне. У нас есть специальные процессы с короткими циклами планирования и контроля, призванные заниматься корректировками маркетинга на коротком временном масштабе. Но в целом вектор движения задан далеко вперед стратегическим планированием.

"Оптическому гигабиту" "Планеты" уже чуть более года. Потребляют ли пользователи этой услуги больше трафика, чем остальные абоненты?

Нет, статистика потребления трафика у клиентов "Оптического гигабита" почти не отличается от потребления трафика клиентов "медного" продукта. Все преимущество гигабита не в том, что ты можешь качать больше, а в том, что ты можешь качать в разы быстрее. Парадокс гигабита в том,

что, казалось бы, пользователи с такими возможностями потребления трафика должны были бы загрузить сеть тяжелым контентом, но получается наоборот. Они быстрее качают тяжелый контент, тем самым быстрее разгружая сеть.

Какие из последних ваших продуктов в ближайшее время не смогут повторить другие операторы?

Ну наверное, это телевизионный "Трансформер", потому как создание этого продукта очень сильно зависит от возможностей биллинговой системы. Зачастую операторы не занимаются производством собственных биллингов, а покупают что-то на рынке. Пока интегратор, который пишет биллинг, что-то в нем изменит, могут пройти годы. Поэтому в этом плане мы еще долго будем впереди многих.

Если говорить об "Оптическом гигабите", то здесь технологически нас догнать несложно. Что же касается отстраивания бизнес-процессов под эту услугу, то это совсем другое дело. Пока гигабит дорог из-за стоимости клиентского оборудования, поэтому массового перехода потребителей на оптические продукты нет. Однако на таком сравнительно малом количестве абонентов мы отладили бизнес-процессы, начиная от того, какими сварочными аппаратами варить оптику, и заканчивая работой техподдержки. Когда придет время тотального применения оптики на последнем дюйме, мы снова будем впереди всех, а оно уже совсем не за горами.

У "Планеты" все продумано наперед. Тогда простой для вас вопрос: какие планы на будущее?

Продолжаем развивать цифровое телевидение. Пополняем коллекцию 4K-каналов. Новая приставка теперь будет работать по Wi-Fi. В скором времени мы ее представим. Скоро введем голосовое управление телевидением.

Нашей основной точкой роста через два года станет решение проблем в домашней цифровой сети клиента. Это самое узкое место для любого оператора связи. Мы должны устранять неполадки в домашней сети клиента, не руководствуясь его обращениями. Мы будем контролировать стабильность работы домашней сети самостоятельно. Удалять вирусы, производить настройки. Сейчас зона ответственности оператора заканчивается на входе в квартиру абонента. Мы же хотим изменить этот подход и распространить свою техническую ответственность до конечных клиентских устройств. Конечно, все это будет включено в наши будущие продукты с согласия клиента. В рамках сервисов домашней цифровой сети мы дадим возможность членам семьи управлять доступностью контента для разных потребителей. Это будут разные классификации, как от времени потребления, так и до возрастных ограничений. Какие-то конкретные ресурсы открывать и закрывать для конкретного устройства. Предположим, для того чтобы ребенок вечерами после школы обязательно садился делать уроки, а не сидел в социальных сетях. Сейчас мы заканчиваем формирование стратегии под это направление деятельности и, думаю, в перспективе 2-2,5 лет наши решения станут обыденностью.

Также в планах выход на рынок автоматизации ЖКХ. IT-отрасль инфраструктурная, а современное ЖКХ без этого жить уже не может. Сейчас мы видим множество несистемных попыток автоматизировать сбор данных различных счетчиков и приборов учета. Операторов рассматривают пока лишь как способ доставить данные до центрального офиса. Но если совсем быть честным, то ЖКХ-инженеры будут дольше разбираться в IT-технологиях, нежели IT-инженеры в ЖКХ. Поэтому будущее, где нам придется автоматизировать ЖКХ, нам представляется неизбежным.