«Билайн» ждёт перестройка

В январе 2018 года третьего по величине оператора России "ВымпелКом" (бренд "Билайн") возглавил Василь Лацанич, до этого 16 лет работавший в структурах МТС. Новый топ-менеджер собирается сделать из "Билайна" оператора со сплочённой командой сотрудников, предвосхищающего потребности своих клиентов. При этом компания должна обходить конкурентов по прибыльности – именно этот показатель должен стать ключевым. О том, какую модернизацию ждёт "ВымпелКом", как компания будет меняться и какова роль государства в отрасли телекома, рассказал новый генеральный директор "ВымпелКома" Василь Лацанич.

В последние годы только ленивый не отмечал, что с некогда вторым по абонентской базе оператором России происходят крайне негативные тенденции. Интриги акционеров, существенная долговая нагрузка и необходимость жёсткой экономии, а потому недоинвестирование и провалы в качестве сети, высокая текучесть кадров и их частичное сокращение, отсутствие собственной розницы и готовность отдать всё на аутсорс – всё это новейшая история "ВымпелКома". Новому руководителю придётся несладко, но именно в этом видит свою цель наш сегодняшний герой. Тем более, что у него есть большой опыт работы в телекоме.

Василь Лацанич возглавляет ПАО "ВымпелКом" с 10 января 2018 года. Обладает богатым опытом работы в области телекоммуникаций, IT-технологий и цифровых сервисов. В телеком-индустрии работает с 2001 года, в основном на руководящих позициях в группе компаний МТС, где в последние годы занимал пост Вице-президента по стратегии и маркетингу, работая в московской штаб-квартире МТС. В этой должности Василь Лацанич отвечал за коммерческие и стратегические инициативы компании, а также трансформацию клиентского опыта и цифровое развитие.

Ранее Василь Лацанич занимал ряд позиций в области маркетинга и развития продаж в украинских и российских подразделениях Coca-Cola, отвечая за развитие глобальных брендов и продуктов компании на региональных рынках.

Василь окончил Высший государственный институт имени Н. Лысенко во Львове. Имеет диплом MBA Лондонской школы бизнеса.



Вы проработали около 16 лет в МТС. Думали ли вы, что когда-нибудь станете руководить "Билайном"?

Конечно, никогда не думал об этом. И никогда не представлял себе этого. "Билайн" для меня был интересен всегда, но был всегда далёк.

Вы работаете в "ВымпелКоме" три месяца. Есть ли какие-то кардинальные различия в подходах компаний к бизнесу? Насколько отличается корпоративная культура?

Естественно, различия есть, но они меньше, чем я ожидал. Это все-таки очень похожие организации, в которых одинаковая технологическая платформа, одинаковые возможности работы на рынке и, что интересно, пересекающиеся люди, в том числе и руководители. Конечно, корпоративная культура в некоторых нюансах отличается. Мы видим разное положение операторов и их разное поведение, а также разные цели.

Мне хочется отметить, что "Билайн" - молодая и живая организация. Это проявляется в поведении. Кстати, наибольше отличие операторов друг от друга связаны с бендингом. В какой-то мере мы уже превратились в брендовые компании. Как маркетолог я это понимаю очень хорошо. А коллектив и корпоративная культура этот бренд поддерживают и развивают. Бренд "Билайн" дает, на мой взгляд, больше возможностей, он гибче, чем бренд МТС. В этом смысле и подходы на рынке, и рыночное присутствие того или иного бренда тоже определяются и его историей, и его спецификой.

Какие задачи для вас в настоящий момент являются ключевыми?

Мы в этом году делаем нечто невозможное, как я считаю, по определению внешних людей. Мы удваиваем свою розницу. И напомню, что предыдущую часть розницы, то есть её половину, мы построили более чем за 20 лет. А вот сейчас мы столько же магазинов открываем за 9 месяцев. Это суперзадача. Она будет, я очень надеюсь, лучшей не только среди операторских, но и среди всех сетей, торгующих портативной техникой. После чего мы будем также активно её реформировать и выводить в онлайн. Цель наша конечная – действительно стать более интернет-зависимой именно по части вывода максимального количества своих действий с потребителем: покупка, продажа, обслуживание - всё это онлайн.

А что вы намерены делать с основным бизнесом компании? За последнее время "Билайн" уступил второе место по количеству абонентов "МегаФону", да и Tele2 активно набирает абонентскую базу.

Вопрос с абонентской базой - занимательная математика, но для меня она неинтересная. Спросите коллег по рынку, волнуются ли они по этому поводу или нет? Я уверен, что не волнуются, и очень правильно делают. Количество абонентов в свое время было важнейшим индикатором развития оператора на этапе роста проникновения, первой продажи сим-карты, потом второй продажи сим-карты во второе устройство, потом до продажи второй сим-карты в двухсимочное устройство – вот это все было очень важно. Это то, за что мы друг с другом боролись, а теперь борьба закончилась. Нет смысла гоняться за сим-картами. Если у кого-то базы двигаются, то на доходах это не отражается – вот как у МТС. У коллег был прекрасный прошлый год, и по итогу года они показали хороший финансовый результат, съехав на 2% по базе. Эти 2% базы не важны, потому что это могли быть сим-карты, которыми мало кто пользовался. У "Билайна" такие сим-карты тоже есть, как и у каждого оператора.



Как вы относитесь к блокировке Telegram? Как это влияет на отрасль, компанию и вас лично?

Я пользовался Telegram, как и другими мессенджерами, популярными на рынке. Сейчас, соответственно, не буду пользоваться. Личной трагедии в этом не вижу. Слава Богу, есть другие мессенджеры.

А как же быть с многочисленными Telegram-каналами?

Я думаю, что каналы, мигрируют в другие мессенджеры и приложения, они не пропадут. Вопрос в том, что это было удобно реализовано и стало привычкой. Теперь привычки придётся менять.

Что касается влияния на компанию, то это краткосрочная потеря трафика в пределах нескольких процентов. Для нас это не суперболезненно, потому что, как вы прекрасно понимаете, большинство трафика внутри пакетов не закреплены за конкретными приложениями и ресурсами, они едины. Кроме того, трафик Telegram занимал очень небольшую долю у наших абонентов. Тем не менее, это мы заметим. Предположу, что люди, как и я, переключатся на другие мессенджеры. После этого трафик восстановится. Конечно это политика страны, политика законодателя, нами эти требования исполняются. Такой путь выбран. Что касается влияния на отрасль, что будет с мессенджерами в целом? Если Telegram не сможет или не захочет удовлетворить требования регулятора, как будут себя вести другие мессенджеры, потому что к ним аналогичные требования, скорее всего, рано или поздно будут предъявлены. Если будут также не удовлетворять, то у них может быть такой же путь, как у Telegram. Тогда появятся новые мессенджеры. Среди них найдутся те, которые будут удовлетворять требованием законодательства.

Кстати, а что будет с мессенджером, который был запущен в рамках проекта Veon?

Мессенджер работает. К нему пока не предъявляется требование, которое бы сделало его работу невозможной. Это для нас хорошая возможность. Ещё недавно мы смотрели на мессенджеры со скепсисом, потому что понимали, завоевать долю на таком высококонкурентном рынке крайне сложно, но в новых условиях у нашего Veon может появится второе дыхание. Сейчас платформа продолжает развиваться на двух приложениях – на Veon и на "Мой Билайн". Оба этих параллельных развития мы видим как интересные и с высоким потенциалом.

Вы видите, как перераспределился трафик Telegram в первые дни после начала блокировок?

Это парадоксально, но мы увидели, что трафик в Telegram увеличился. Возможно, что люди просто массово прощались. Мы также увидели за последнее время достаточно странный рост трафика на Skype. Причём мы не можем понять, видео это, аудио или мессенджер. Мы не увидели значимых отклонений в других популярных мессенджерах Viber и Whatsapp.



В одном из своих интервью вы сказали, что ждёте от государства чётких и понятных правил игры. Что именно вы под этим подразумеваете?

Мы видим большую потребность в активных действиях со стороны государства. Но не только в запретительной сфере, но и в регуляторно-разрешительной части. Например, ПАО "ВымпелКом" приобрело большое количество разных частот, купила лицензии, исправно оплачивает их использование по всей стране. При этом часть этих лицензий не может быть использовано, потому что есть какие-то ограничения, которые на нас распространяются. Когда мы эти частоты покупали, то говорилось, что они будут либо расчищены и предоставлены нам, либо о том, что текущие потребители будут перемещены. Тем не менее, получается, что уже многие годы есть часть поражённых частот, которые не могут быть использованы операторами. Это и ограничения по максимальной мощности, когда базовая станция работает, но не более 2 Вт; полная блокировка, когда БС построена, но не может быть включена. Есть части, которые мы вообще строить не можем. Это касается как нас, так и других операторов. Это самое вопиющее, на мой взгляд, нарушение договорных обязательств между бизнесом и государством и не выполнение государством своих регуляторно-лицензионных функций.

Ещё один пример. Мы заинтересованы в развитии услуг на базе сетей пятого поколения. В связи с этим мы подали заявку на получение частот для тестирования 5G, потому что мы ещё не понимаем, какими они будут. Мы хотим экспериментировать, мы хотим попробовать все возможные и даже невозможные способы передачи данных. Но нам не дают частот. И не дают их под разными поводами, в основном под видом того, что они загрязнены, их кто-то использует. Нам говорят, что вы можете кому-то помешать.

Ну, и ещё есть ряд вопросов, таких как Big Data, работа с информацией о потребителях, которая в больших количествах есть у нас. Отдельные наши коллеги по интернет-бизнесу уже используют их, а у нас нет такой возможности. И причина очень простая. Если мы что-то сделаем, также как они, то к нам придут и скажут, что вы неправильно используете лицензии. К ним же никто не приходит, потому что им никто не давал лицензии, они просто берут и пользуются данными так, как считают нужным. Их даже закрыть нельзя, потому что им работать никто не разрешал. Это как раз те вещи, где без государства бизнес не может обойтись своими силами.

В продолжении темы роли государства. С 1 июля вступают в силу нормы "пакета Яровой" в части хранения абонентского трафика. Скажите, вы успеете выполнить принятые требования к установленному сроку – 1 октября? Это реально?

Технически мы сделаем всё, что возможно. Но от себя хочу отметить парадоксальную ситуацию, когда закон принять давным-давно, текста спецификации по этому закону нет. Это абсурдная ситуация. Для меня это, как если бы был принят закон о том, что с 1 июля 2018 года должна быть предпринята колонизация Марса, но текста спецификации по ракетоносителю нет на середину апреля. Построить технологические средства для того чтобы выполнить данный закон в том виде, в котором мы его сейчас можем прочесть, это фактически означает построить многократную систему хранения данных внутри оператора. И при этом мы до конца не понимаем, будет ли это только мобильный трафик, мобильный и фиксированный, а тут ещё и телевидение. И не важно, что все это лицензируется и сохраняется. Мы являемся большим оператором IPTV и телевидение ходит по интернет-каналам. Это тоже надо записывать? Если да, то это совсем другие расчёты. Хорошо, что у нас в компании есть большие дата-центры. Потому мы сможем внедрять поэтапно требования законодательства по технологиям, по географии и по объёму. Но я смею предположить, что никто из здравствующих ныне операторов не сможет выполнить к 1 июля ту букву закона, в том виде, в котором она есть сейчас. Я надеюсь на то, что будет нормальная договорённость между бизнесом и заинтересованными сторонами о том, что будет поэтапное внедрение с контролем, с нормальным развитием технологической площадки.

А сколько будет стоить внедрение хранения данных?

Я не готов ответить на ваш вопрос. Мы занимаемся оценкой наших затрат, готовим техническое задание. Но я уверен в том, что все большие операторы мобильного и фиксированного рынка смогут найти средства и выполнят требования закона. Но это будет происходить в разумные сроки. У меня есть большие сомнения, что это смогут сделать маленькие операторы, в том числе и мобильные, и фиксированные. Их в стране сотни, и они должны делать всё то же самое, что делают большие операторы. При этом у них большая часть трафика приходится на торренты, на видео, на тот же IPTV и прочие услуги. Всё это надо где-то хранить, обрабатывать, давать доступ. Технически и экономически это слабо решаемо. На этом мне хочется заострить внимание и надеяться на то то, что закон будет один для всех, а не только для тех, кто его физически может выполнить.

Есть ли у вас понимание того, для чего нужен 5G с практической стороны?

Пока 5G – это интересная мечта, которая со временем мигрирует от одного продукта к другому. Я помню, когда в Барселоне впервые представляли 5G все показывали беспилотные автомобили. Сейчас о них говорят намного меньше. Из последних кейсов – это индустриализация на фабриках,

гораздо более эффективная связь, чем привычный Wi-Fi. Это покрытие горячих точек потребления трафика внутри агломераций, городах и зданиях, частично снижая нагрузку на сети 4G. Все эти варианты внедрения 5G мы хотим попробовать, протестировать, дайте нам частоты.