

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ - КЛЮЧ К УСПЕХУ В ЛЮБОЙ КОНКУРЕНТНОЙ БОРЬБЕ

Помбухчан Хачатур Эдуардович

ПАО «МегаФон»

Аннотация

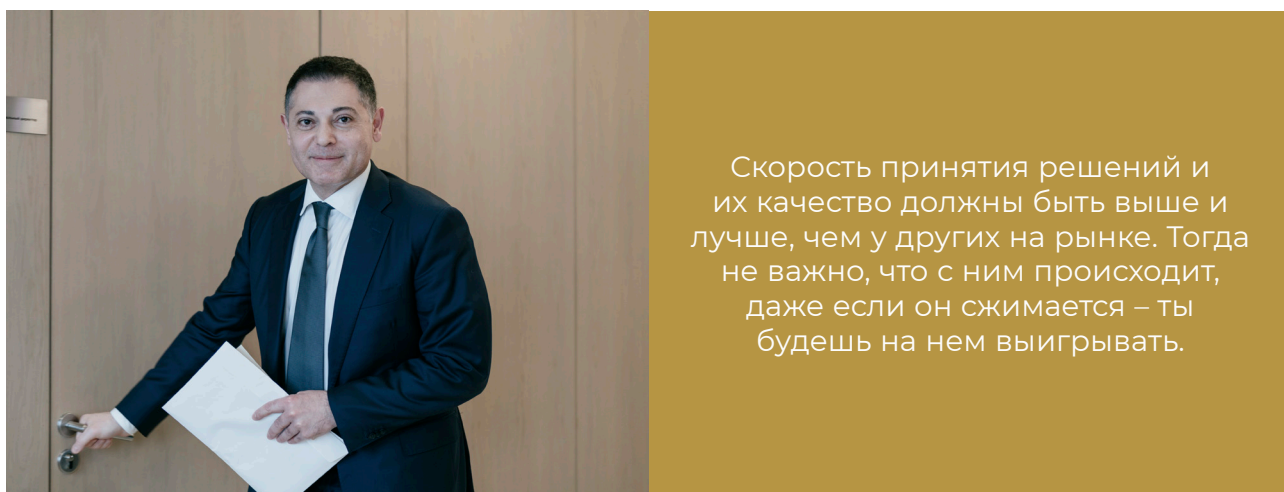
В последние годы российский телекоммуникационный рынок претерпел значительные изменения, подвергшись влиянию различных факторов, включая геополитические события и меняющиеся предпочтения потребителей. В своем интервью генеральный директор мобильного оператора «МегаФон» Хачатур Эдуардович Помбухчан рассказал о ключевых тенденциях в телеком-индустрии, вызовах, с которыми сталкивается отрасль, перспективах и направлениях ее развития на ближайшую перспективу. По его мнению, в условиях экономической турбулентности особо важную роль для компании играет наличие организованной системы управления бизнес-процессами, а также топ-менеджера, обладающего управленческими компетенциями, и налаженного взаимодействия внутри команды.

Ключевые слова

Российский телекоммуникационный рынок, культура лидерства, управленческие компетенции, лидерские навыки, эффективный менеджер, система управления бизнесом, цифровой мир.

- **Хачатур, вы много лет посвятили работе в крупной розничной сети. Насколько этот опыт помогает в управлении федеральным сотовым оператором?**

- Безусловно, помогает. Розница – это бизнес, для которого характерны низкая маржинальность чистой прибыли, постоянный фокус на себестоимости и большая численность персонала, которая подразумевает сильные компетенции в управлении людьми. Ты все время находишься в поиске решений, как меньшими затратами добиться наибольшей эффективности. Кроме того, розничная сеть работает 24/7 – а это требует высокой скорости реакции на любые проблемы и способности оперативно их решать в момент возникновения. Транзакции совершаемых в магазине покупок обрабатываются и консолидируются «онлайн», и любая ошибка с товаром, технический сбой, например, недоступность кассового обслуживания, - мгновенно отражаются на выручке. И эти потери невосполнимы. В этом смысле опыт в ритейле формирует хорошие навыки оперативного управления операционным бизнесом.



- **В чем специфика, различие этих бизнесов?**

- Если человек перестал покупать в розничной сети, покупает реже или меньше обычного – это сразу видно по цифрам. У оператора взаимодействие с клиентом происходит опосредованно, через предоставляемую по беспроводному каналу услугу: как у человека работает телефон, какое качество связи он получает во время звонка, как работает покрытие, насколько доступны сервисы. Зачастую у нас нет возможности в онлайн-режиме понять, насколько клиенты довольны услугой. Негатив может накапливаться, это отражается на NPS (прим. Net Promoter Score – индекс потребительской лояльности). Чтобы определить, что конкретно не устраивает абонента, требуется больше интеллектуального анализа и основательной работы с данными, чем в рознице.

Кроме того, в телекоме недоступность услуг гораздо критичней для клиента, чем в розничном бизнесе. Не найдя нужный товар в одном магазине, он идет в другой. У нас, если клиент остался без услуги – для него это основание прекратить пользоваться оператором. Поэтому фокус больше направлен на выстраивание долгосрочных отношений, чем на быстрое удовлетворение спроса, как в рознице.

При этом и в рознице, и в телекоме потребитель считает деньги независимо от бюджета, который он тратит на эти услуги. Например, в рознице – это десятки тысяч рублей в месяц, и это ощутимая часть расходов, внутри которой он ищет возможность сэкономить. На услуги связи уходят

сотни рублей в месяц, что существенно меньше, но чувствительность людей к этим расходам такая же. Здесь наша задача - выстраивать правильный баланс цены и качества, формируя долгосрочные отношения с абонентами, в том числе за счет прозрачности тарификаций услуг.

Бизнесы разные, но отношение клиента одинаковое - он хочет качественную услугу дешево. Пока он это получает, его не беспокоит процесс. Как только ты перестаешь что-то давать – отношение к тебе, как к провайдеру услуги, резко ухудшается. Ошибки со стороны оператора или розничной сети ведут к оттоку клиентов.

- Если анализировать бизнес с точки зрения культуры, что определяет компанию-лидера?

- Для меня это - отсутствие невозможного. Если в компании не существует такого понятия, как «невозможно», для руководителей, команды, сотрудников – значит, культура лидерства хорошо развита. Лидеры — это те, кто готовы сделать что-то в первый раз и ищут способы сделать это лучше других, и что важно, не останавливаются, когда всем кажется, что расти больше некуда. Их определяет желание добиться большего и победить в конкурентной гонке.

Такую культуру должен формировать CEO и его топ-команда, которые дальше транслируют ее на всех уровнях. Тогда она пронизывает компанию, которая начинает работать на другом качественном уровне. Сначала появляется застрельщик, потом - его соратники, и дальше критическая масса сотрудников, поддерживающих культуру, превращают ее в самостоятельную движущую силу всех процессов. Это не происходит по принуждению или по должностной инструкции. Культура работает, когда команда ее разделяет, видя, какие возможности она дает, и имеет ценность ровно настолько, насколько позволяет людям объединяться и добиваться общих и своих целей. Если все встают и поют гимн, танцуют ритуальный танец, это не культура — это секта.

- Что отличает менеджера-лидера от просто руководителя?

- На мой взгляд, не каждый руководитель в обязательном порядке должен быть лидером. Чем ниже уровень руководителя в структуре компании, тем менее важна его лидерская роль и более важна исполнительская и экспертная. Чем меньше у тебя команда - тем меньше ты можешь добиться с помощью лидерских инициатив, и больше - за счет экспертизы. И наоборот - чем выше твоя позиция в структурной иерархии, тем более значимы твои лидерские качества. Задача лидера – обеспечить достижение поставленных целей и эффективного результата за счет силы и потенциала своей команды.



Понимание нормы цены и качества для каждого отдельного абонента, и предложение именно тех решений, которые будут для него наиболее востребованы – это будущее телеком-рынка.

- **Получается, CEO – это всегда лидер?**

- В моем понимании, CEO должен быть лидером. Он собирает команду, мотивирует, задает вектор и цели, создает возможности для их достижения. Но его «лидерство» нужно оценивать по результатам компании. Если, к примеру, бизнес теряет позиции на стабильном рынке или не развивается на растущем – значит, лидерская роль его менеджеров слабее по сравнению с конкурентами. Ресурсы – финансовые, человеческие, – и возможности доступны всем. Выигрывают за счет лидерских амбиций и команды. И в этом смысле в любой конкурентной борьбе ключевую роль играют управленческие компетенции CEO.

- **Лидер – это врожденное или приобретенное, можно ли развить лидерские качества?**

- Как любую компетенцию лидерство можно развить, и для этого существует масса сценариев. Люди приходят в этот мир, не обладая никакими навыками – не умеют говорить, ходить, читать, писать, и учатся всему в процессе жизни. Да, роль таланта никто не отменял, но система всегда бьет класс. Если тебе нужны лидерские навыки, и ты целенаправленно инвестируешь в их развитие – ты будешь более качественным и эффективным менеджером чем тот, кто действует по наитию. Фокус, дисциплина и последовательность всегда приводят к результату.

- **Как сегодня эффективно управлять крупным бизнесом в условиях постоянных изменений?**

- Любым бизнесом нужно уметь управлять в условиях изменений. Мир меняется – это нормально. За последние 150-200 лет он не просто быстро развивался, эта скорость с каждым годом растет. И когда вокруг тебя постоянно меняется среда, твоя система управления, целеполагания, приоритизации, взаимодействие внутри команды, коммуникация с людьми должны работать оперативно. Это задаёт свои требования и ограничения на скорость принятия решений. Ты должен быстро понимать, что изменилось, как это на тебя влияет и что предпринять, чтобы использовать эти изменения на благо бизнеса или минимизировать их негативные последствия. Скорость принятия решений и их качество должны быть выше и лучше, чем у других на рынке. Тогда не важно, что с ним происходит, даже если он сжимается – ты будешь на нем выигрывать.

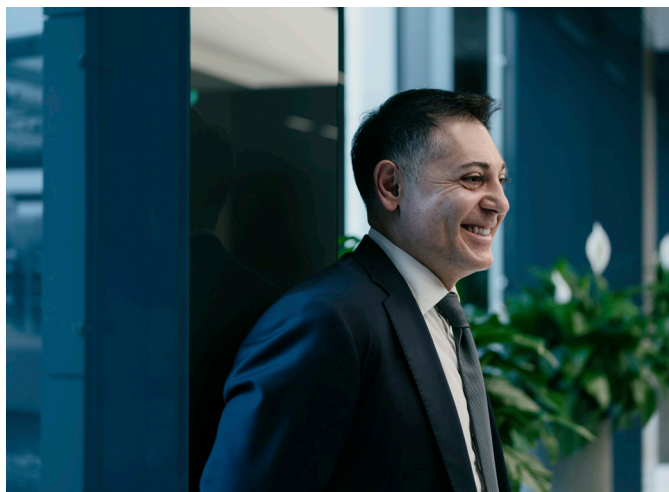
Система управления бизнесом должна быть такой, чтобы обеспечивать ему необходимую гибкость – тогда он будет устойчив. А это, в свою очередь, зависит от того, насколько люди внутри умеют находить такие взаимосвязи происходящего, которые позволяют этот бизнес улучшать и использовать изменения как возможности, а не как проблемы или ограничения. Из любого, даже самого негативного сценария, можно извлечь пользу или найти конкурентное преимущество – как минимум, потерять меньше, чем другие.

- **Как в таких условиях формировать стратегию бизнеса?**

- В моем понимании, сейчас самая эффективная стратегия – это та, которая задает правильное направление для развития и рамки, за которые не нужно выходить, а также формулирует набор необходимых действий по улучшению бизнеса в заданный срок. Будь это инвестиционная программа, или выход на новый уровень производительности, или автоматизация. Это

совокупность приоритетов, определяющих направление и пути развития компании, а не чёткие цели по отдельно взятым параметрам.

Предсказать научно-технический прогресс, рыночную конъюнктуру, политический контекст практически невозможно. Система адаптации и сохранение в фокусе приоритетов, на которых базируется устойчивость бизнеса, – это сейчас стратегия.



Лидеры — это те, кто готовы сделать что-то в первый раз и ищут способы сделать это лучше других, и, что важно, не останавливаются, когда всем кажется, что расти больше некуда. Их определяет желание добиться большего и победить в конкурентной гонке.

- Как будет развиваться телекоммуникационный рынок в России?

- Ни для кого не секрет, что телеком постепенно превращается в «коммодити», то есть товар, который мы продаём людям - SMS, минуты, гигабайты. Вероятнее всего, он будет сжиматься до гигабайтов, люди будут больше уходить в цифру, например, используя мессенджеры для голосовой коммуникации и видеосвязи. Логично, что фокус работы оператора будет направлен на себестоимость, чтобы стать так называемой «трубой» по передаче данных. В то же время многие игроки идут в экосистемы и на базе телекома создают дополнительные сервисы, что определенным образом «привязывает» клиентов, которые при смене оператора не готовы отказываться от набора привычных услуг.

Я думаю, что развитие рынка - в монетизации преимуществ доступа к абоненту. Нет другого бизнеса настолько близкого к клиенту – мы обеспечиваем его связь с цифровым миром. Не важно, каким устройством он пользуется – телефоном с сим-картой, часами или наушниками – его окном в цифровой мир будет телеком-оператор. Это дает нам неограниченный доступ как с точки зрения понимания нашего клиента, так и прогнозирования его потребностей. Другой вопрос – как мы работаем с тем, что знаем о нем. Как это исследуем, какие предиктивные модели строим. Все сводится к тому, чтобы сегодня предложить клиенту то, что нужно сегодня, а лучше - что ему будет нужно завтра.

И эти знания о клиентах не обязывают строить собственные платформы, чтобы закрыть их потребности. На мой взгляд, любое специализированное решение – стриминговая музыка, игры, продажа билетов, аренда жилья – сделают это лучше и качественней. Достаточно обеспечить простой и быстрый доступ к наиболее востребованным для клиента продуктам по лучшей цене, стать его проводником в многообразии цифровых сервисов, в которых зачастую сложно разобраться самостоятельно.

Понимание нормы цены и качества для каждого отдельного абонента, и предложение именно тех решений, которые будут для него наиболее востребованы – это будущее телеком-рынка.

Об авторе:

Помбухчан Хачатур Эдуардович – генеральный директор ПАО «МегаФон», 127006, Россия, г. Москва, Оружейный переулок, 41.

Конфликт интересов: автор сообщает об отсутствии конфликта интересов.

Финансирование: исследование не имело спонсорской поддержки.

Для цитирования: Помбухчан Х.Э. (2023). Управленческие компетенции - ключ к успеху в любой конкурентной борьбе, 2(4), стр. 89 - 84

Поступило в редакцию: 19.10.2023

Принято к публикации: 25.10.2023