**Глава «МегаФона» — РБК: «Берешь веревочку и тащишь баржу против течения»**

В июле «МегаФон» возглавил Хачатур Помбухчан. В своем первом после назначения интервью он рассказал об условиях возвращения компании на биржу, потере «философии лидера» и роли акционеров в управлении.

**«МегаФон» потерял философию лидера»**

— У топ-менеджеров вашего уровня обычно есть четко выраженный профиль. Исходя из вашего опыта, в первую очередь в «Магните», вас характеризуют как инвестиционщика — переупаковка компании и доведение ее до понятного, например, международным инвесторам состояния. Именно этот ваш опыт сейчас потребовался «МегаФону»?

— Сейчас удивили. Я провел в «Магните» 15 лет именно в операционном управлении, и переупаковка бизнеса для инвесторов была для меня как раз факультативом. Он хорошо сработал ровно потому, что все остальное время, 95%, я занимался бизнесом и улучшением его себестоимости. Я операционист по профилю, не инвестиционщик. Да, я хорошо понимаю инвесторов, знаю, о чем они думают и как оценивают компании. Но у меня получается делать успешные инвестиционные кейсы именно потому, что я погружен в бизнес.

— Тогда как вам сформулировали задачу акционеры «МегаФона»? От кого вы получили предложение возглавить компанию?

— Я делал один розничный проект для «Связного» в рамках группы USM, и акционеры предложили мне посмотреть на «МегаФон» с точки зрения моего опыта в управлении большими активами, пригласили в совет директоров компании (вошел в совет в январе 2020 года. — *РБК*). Спустя примерно полгода акционеры начали задавать мне уже конкретные вопросы: «Что можно было бы улучшить? Что ты видишь?» Ответ был простой: в «МегаФоне» нужно заняться всего двумя вещами — культурой и философией.

— Что вы в это вкладываете? Компания же не вчера появилась.

— И не вчера у «МегаФона» появились своя философия и культура. Но они, как и приоритеты бизнеса, должны адаптироваться и меняться вместе с рынком, планами компании и внешней средой.

Если этого не происходит, то сложившиеся культура и философия начинают мешать компании качественно развиваться на рынке и достигать большего. Находясь внутри компании, легко этот момент пропустить. А когда ты приходишь извне, тебе это кажется более очевидным и необходимым.

Философия компании — это то, кем она себя представляет на рынке и как она себя ведет. Есть философия лидера, есть философия, что называется, фолловера, то есть того, кто следует за лидером, есть еще какой-то набор философий, которые, на мой взгляд, нежизнеспособны и в долгосрочной перспективе бизнесу исключительно вредят. В моем понимании «МегаФон» в какой-то момент потерял философию лидера и ни на что существенное ее не заменил. Был какой-то излишний фокус на решении краткосрочных сиюминутных задач, что привело к тому, что, на мой взгляд, ДНК лидера в компании было утеряно. А ведь это основное, что должно двигать бизнес вперед.

Культура — это то, что объединяет ребят внутри компании некой общей целью. Я далек от мысли, что всех сотрудников большой корпорации можно объединить единой финансовой целью или какими-то прокламативными лозунгами. Для меня такой «склейкой» в компании должна быть простая мысль — когда каждый человек пытается улучшать свою работу, свое направление, зону своей ответственности каждый день. Это я называю культурой постоянных улучшений. То есть мы не собираемся каждый день и не обсуждаем, кто и когда нам принесет «серебряную пулю», которая позволит победить всех на рынке; ты каждый день, как самый обыкновенный бурлак, берешь веревочку и тащишь баржу против течения. И делаем каждый на своем уровне то, что позволяет этой барже двигаться быстрее. Только так можно выходить в лидеры.

— Какая точка назначения у этой «баржи»? Цель стать лидером российского рынка сотовой связи или доставки еды?

— Мы точно не про рекорды в еде. В ее употреблении, может быть. Акционеры хотят, чтобы в долгосрочной перспективе бизнес компании был здоровым и высококонкурентным. И конечно, мы будем идти именно за лидерством в нашем ключевом бизнесе, потому что ходить бесцельно — это просто фитнес.

— Что вкладывается в понятие «здоровый бизнес»?

— Невозможно ответить одной фразой. Могу перечислить примерно 200 элементов. Основные: укрепление рыночных позиций, рост финансовой эффективности бизнеса и улучшение восприятия этого бизнеса на рынке в целом и каждым клиентом в частности.

— Означает ли это, что стоит задача обогнать МТС? Можно ли на насыщенном российском рынке еще увеличить долю?

— Не знаю ни одного оператора, у которого в KPI менеджмента стояла бы исключительно доля рынка. Основная наша задача — это здоровый телеком-бизнес. Никакого взрывного роста доли рынка объективно быть не может, рынок сформировался. Размер этого рынка почти не увеличивается в деньгах. Если вы посмотрите на выручку каждого оператора и количество абонентов в его базе, то легко убедитесь, что ARPU (средняя выручка от одного абонента в месяц. — *РБК*) существенно ни у кого не увеличивается.

Есть определенный органический рост в количественном выражении: в стране внедряется все больше устройств, подключенных к интернету с помощью сим-карт. Вслед за смартфонами, планшетами, ноутбуками, телевизорами появляется целая плеяда «умных» устройств, и это не только холодильники, стиральные машины и, скажем, чайники. Но этот рост нельзя назвать фантастическим сегодня.

Основные для нас показатели — это количество абонентов постоянного потребления, P&L (разница между прибылью и затратами. — *РБК*), Lifetime value наших абонентов (выручка, которую компания получает с одного клиента за все время сотрудничества с ним. — *РБК*).

— Какой процент вашей базы сейчас относится к тем, кто долго с вами живет?

— У всех операторов примерно 60% базы — это абоненты, которые платят за связь дольше трех месяцев, остальные — новые.

— Топ-менеджеры российских сотовых компаний уже многие годы жалуются на то, что у нас очень большой ежеквартальный отток абонентов, который стимулируют сами операторы активными продажами новых сим-карт, абоненты переходят от одного оператора к другому. Это можно как-то исправить, по вашему мнению?

— Это не нужно исправлять. Это данность. Уровень доходов населения в стране объективно не очень высокий. И чем он ниже, тем чувствительнее люди к цене. Любые маркетинговые активности операторов будут повышать движение тех, кого маркетологи любят называть словом price-seeker, — таких, кто ищет экономию каждый день и не лоялен к конкретному бренду. Эти клиенты будут постоянно искать выгоду и подключаться то здесь, то там, а через какое-то время — уходить.

Вопрос не в том, какой у тебя отток, а в том, каков этот показатель в сравнении с твоими конкурентами. Если он ниже, ты молодец, если выше — значит, ты находишься, как сейчас модно говорить, в точке роста. Есть дистрибуция, которая может работать лучше, чем у твоего конкурента, или хуже. В зависимости от этого ты либо молодец, либо, опять же, — точка роста.

На отток влияют сразу несколько факторов: себестоимость продукта и дистрибуции, стоимость привлечения абонента, эффективность рекламы, качество услуг — направлений много. Рынок достаточно сложный. Сложный еще и потому, что наш продукт очень технологичный, но восприятие финальной услуги зависит от субъективного мнения человека: связь может казаться как дорогой, так и дешевой, удобной или нет — в зависимости от обстоятельств.

— Звучали ли четкие указания от акционера, как именно вы должны достигать поставленных целей?

— У меня здесь новый опыт с акционерами. Если предыдущий мой акционер (бывший владелец «Магнита» Сергей Галицкий. — *РБК*) был глубоко в операционных деталях, очень четко понимал, на каких предпосылках должен строиться бизнес, и следил, чтобы никто, не дай бог, свою предпосылочку не вставил, — все занимались только качественной реализацией, то здесь уровень отношения акционеров совсем другой. Это очень глубокое понимание подходов к управлению бизнесом. Мне никто не формулирует конкретный план на сегодня, завтра и на месяц вперед. От меня ждут четкого понимания, что происходит с бизнесом сейчас и что должно происходить. Мое понимание должно быть близко акционерам, но реализация этой дороги — на мое усмотрение. Хочешь решать — решай, хочешь делать — делай, только отвечай потом за это.

**«Бестолково продавать человеку с нормальным зрением корректирующие очки»**

— Когда вы вошли в совет директоров «МегаФона», было что-то, что показалось удивительным, совсем обескуражило?

— Начнем с того, что эта отрасль не новая для меня, до прихода в «Магнит» я работал в МТС, а до этого — в Южной телекоммуникационной компании (впоследствии была присоединена к «Ростелекому». — *РБК*). В те годы весь телеком был про то, чтобы добиться максимального покрытия сети, все лидерство оценивалось исключительно в количестве «закопанного» CAPEX: чем больше базовых станций ты поставил, чем лучше у тебя опорная сеть, чем больше у тебя емкость сети, тем ты круче. Последние, я бы сказал, четыре-пять лет эта история уже не про покрытие и даже не про технологии, которые ты используешь, а про сервис. Клиенту, честно говоря, все равно, 3G у тебя или 4G, какая несущая частота, какая опорная сеть, какие коммутаторы. Его интересует сервис, причем исключительно в рамках той услуги, которую он потребляет, а услуга поменялась.

Если 15 лет назад телеком был для клиента про позвонить, поговорить, СМС отправить, то сейчас он полностью про передачу данных. Но в области передачи данных клиенты получают очень разный опыт: кто-то смотрит видео, кто-то стримит, кто-то закачивает и читает книжки, слушает музыку. И задача оператора — отвечать тем ожиданиям, которые клиент к этой услуге предъявляет сегодня.

— Сейчас многие сотовые компании строят экосистемы. По вашему мнению, мобильные операторы должны не только обеспечивать связь, но и развивать сервисы доставки еды, онлайн-кинотеатры и т.д. или нет? По какому пути пойдет «МегаФон»?

— На рынке сейчас четыре игрока, и каждый развивается по-своему. У нас есть из чего строить свою экосистему: огромное количество родственных компаний, развивающих сервисы и услуги, комплементарные для абонентов сотовой связи, — только в холдинг USM входят многочисленные активы, связанные с «цифрой» (как пример: AliExpress Russia, Mail.ru Group), есть и «Связной», и набор меньших по размеру, но потенциально звездных активов, которые могут показать себя в будущем.

Но основной приоритет для меня — это все-таки выстраивание качественного телеком-бизнеса, хорошо операционно управляемого. А уже приоритет номер два — развитие дополнительных сегментов потребления, в которые мы могли бы выходить с нашими абонентами, предоставляя им дополнительные сервисы.

— Будете добиваться, чтобы клиент купил, условно, подписку на онлайн-кинотеатр Start или больше платил за сотовую связь?

— Я хочу, чтобы клиент платил за то, что ему нужно. Если это Start — прекрасно, если гигабайты интернета — тоже. За свою прошлую карьерную, как некоторые говорят, каденцию, я понял одну простую вещь про клиента: к чему-то его принуждать — самое бестолковое, что в принципе можно придумать.

Клиент позволяет две вещи: либо продавать ему то, что он просит, либо продавать ему то, что, ты наверняка знаешь, ему нужно.

Но бестолково продавать человеку с нормальным зрением корректирующие очки, даже со скидкой. Просто бестолково. И не надо клиента беспокоить.

— Как вы сможете понять, что действительно нужно клиенту?

— Думаю, что среди телеком-игроков у нас лучшие компетенции по анализу big data (больших данных. — *РБК*). Есть две талантливые команды, одна — внутри «МегаФона», другая — в периметре группы, это oneFactor (компания была создана выходцами из «МегаФона», впоследствии вошла в принадлежащий USM «ИКС Холдинг», развивает платформу машинного обучения для автоматизации бизнес-процессов). Это дает достаточно хорошие возможности для анализа и для формирования гипотез, которые мы можем проверять в рамках своей операционной деятельности.

— Вы верите в супераппы (от англ. super-app; приложения, которые объединяют в себе множество услуг), когда один оператор будет предоставлять, условно, 100 услуг?

— Мне больше нравится другое направление, которое называется суперсервис. Суть такая: начни базовую услугу делать лучше, чем любой другой игрок на рынке, и ты получишь основу для долгосрочных отношений с клиентами. Когда ты делаешь миллион вещей, в миллионе из которых ничего не понимаешь, результат не превзойдет ожидания. Поэтому нет, не супераппы, а суперсервис.

— Что должно быть в этом суперсервисе? Как он должен выглядеть?

— Попробую объяснить. Я пользуюсь сервисом одного банка последние, наверное, лет 15. Бывают разные случаи: то карточку заблокируют, то какие-то платежи не проходят. Но ни разу я никуда с него даже не попытался перейти. Это значит, что тот объем неудобств, который он мне создает, существенно меньше тех неудобств, которые я бы претерпел, переходя в другие банки. При этом у меня есть платформы всех крупных банков страны, но пользуюсь активно я одним, потому что для меня его сервис самый удобный. Вот суперсервис — это то, что полностью закрывает твою потребность в какой-то нише и не формирует у тебя желания где-то еще эту потребность удовлетворить.

В телекоме сложнее, ведь точек контакта с клиентом очень много и частота таких контактов выше, чем в финансовых услугах. Со своим банком в день я, может быть, пару раз от силы в контакте — делаю какие-то переводы в приложении, а с оператором вы двигаетесь по городу, в одном месте у вас связь чуть лучше, в другом — чуть хуже, вы делаете звонки, скачиваете какие-то данные, смотрите кино, читаете книгу, слушаете музыку, делаете платеж через мобильный телефон, обращаетесь в call-центр, заходите в салон — это все точки контакта. Вот когда в каждой точке контакта ты лучше твоего конкурента, можешь считать, что у тебя суперсервис. Если ты в каждой точке контакта такой же, как конкурент, никакого суперсервиса на рынке нет.

— Многие эксперты рынка говорят, что, поскольку объем передаваемых пользователями данных все время увеличивается, а государство не выделяет операторам новый частотный ресурс, в ближайшее время в любом случае качество связи будет снижаться. Вы согласны? Если операторам не дадут новые частоты под развитие мобильной связи пятого поколения (5G), когда стоит ждать ухудшения в сетях 4G?

— Это называется деградация сервиса. Действительно, плотность населения в агломерациях увеличивается, а объем потребления данных растет примерно на 40–50% в год, более тяжелыми становятся контентные единицы — те же видео, которые с ростом экранов смартфонов растут в размере, огромное количество приложений, которые постоянно обновляются и передают данные. Стандарт может поддерживать определенную плотность населения с определенным объемом трафика. Мобильные операторы вынуждены увеличивать количество базовых станций, чтобы уменьшить зону покрытия каждой и добиться на ней приемлемого качества. Это работает какое-то время, потом становится неэффективным. Во-первых, слишком дорого. Во-вторых, очень сложно поддерживать транспортную опорную инфраструктуру. Просто натыкать базовых станций — не решение проблемы. И если в наших агломерациях в течение какого-то осмысленного времени не появится нормальный стандарт 5G, то качество обычного пользовательского опыта мобильной связи начнет деградировать.

— Какой это период, по вашему мнению?

— Не люблю давать прогнозы, но это меньше десяти лет.

— Государство, особенно на фоне снижения доходов населения, всегда внимательно следит за ценами. При взаимодействии с сотовыми операторами власти проявляют сейчас активность по вопросу стоимости услуг связи, как, допустим, в вопросах регулирования цен на гречку?

— Слушайте, у нас чуть ли не самая дешевая связь в мире.

С точки зрения контроля за ценообразованием у нас, как и у всех остальных, есть регулятор — Федеральная антимонопольная служба, которая внимательно следит за всеми ценами — на СМС, на гигабайт, на тарифы в целом. И действует служба очень профессионально. Я не могу сказать, что нас необоснованно заставляют что-то снижать или что-то менять, нет.

Кроме того, не стоит забывать, что мы находимся в рыночных и достаточно конкурентных условиях. Четыре сотовых оператора для России — это объективно много, и это достаточно жесткая конкуренция, поэтому какие-то дополнительные меры не требуются. Как только один начинает что-то делать неразумное с ценами, остальные радостно потирают руки и начинают наслаждаться глупостью первого.

**«Решения ты принимаешь в условиях неопределенности»**

— В прошлом году у «МегаФона» закончилась стратегия на 2017–2020 годы. Новый документ был принят до вас? Будете его менять?

— На 2021–2023 годы у нас сформирован достаточно четкий финансовый план с учетом ожиданий акционеров, есть набор стратегических приоритетов. Это, к примеру, развитие в области классического телекома и дополнительных сервисов, таких как, например, «МегаФон ТВ», Start и т.д. Но с учетом того, что мы начинаем все больше и больше смотреть на потребности наших клиентов, допускаю, что в течение следующего года мы можем принять какие-то дополнительные либо корректирующие приоритеты к стратегии.

— Какие показатели заложили в финансовый план?

— Не раскрываем.

— Проводя делистинг с Лондонской фондовой биржи, «МегаФон» [объяснял](https://www.rbc.ru/business/16/07/2018/5b4c39f49a79471e3bf0ef9d), что компания намерена расширить партнерства с госструктурами, проводить сделки с более высоким уровнем риска, инвестировать в инфраструктуру с более низким уровнем возврата на капитал, увеличить долговую нагрузку, перестать платить дивиденды. Оказался ли оправданным такой подход? Почему?

— На такие вопросы всегда легко отвечать. Ведь ретроспективный анализ — самый простой. Решения ты принимаешь в условиях неопределенности, а результаты анализируешь по факту и с цифрами на руках. Могу сказать так: те задачи, которые ставились при делистинге, компания выполнила. И те синергии, которые компания планировала получить, она получила.

— Рассматриваете возможность возвращения на биржу? Это прописано в плане? Может, не на Лондонскую, а на какую-то еще.

— Если в какой-то момент поймем, что мы как оператор готовы к этому шагу, будем его обсуждать. Каких-то противопоказаний нет. В утвержденном финансовом плане такая гипотетическая возможность заложена.

 — Какие основные риски вы заложили в план?

— Самые крупные для нас риски — связанные с пандемией, потому что они влияют на выручку и деятельность всех компаний в секторе. Еще один значительный риск — это изменение законодательства. Страна молодая, растущая, законодательство продолжает формироваться, поэтому каждый год мы определенные изменения видим. Безусловно, надо им следовать, но они не всегда позитивно сказываются на операционных показателях компании. Третья группа рисков — профильная, связанная с технологической стабильностью сети и инфраструктуры, с ними мы всегда пристально работаем.

Но это обычный список рисков, с которым живут все операторы. Сказать, что мы из «МегаФона» видим какой-то фантастический риск, который никто не видит, я не могу. Да, мы работаем с достаточно большой долговой нагрузкой, потому что должны были обеспечить делистинг, но ее сокращение — это вопрос времени, на операционную эффективность это влияет только через проценты по кредиту, которые не критичны.

**«Когда ты занимаешься конкретным делом, результат, как правило, лучше»**

— Вы ведете переговоры об объединении Первой башенной компании (ПБК), в которую «МегаФон» выделил свои сотовые вышки, и независимого инфраструктурного оператора «Вертикаль». Летом Forbes писал со ссылкой на свои источники, что новая структура может выйти на биржу с помощью SPAC Ивана Таврина Kismet Acquisition Two. Это действительно так?

— Переговоры идут, рассматриваются различные конфигурации сделки. Сегодня ПБК на 100% принадлежит «МегаФону». При этом мы всегда говорили, что башенный бизнес для оператора мобильной связи является непрофильным, и мы никогда не скрывали наше намерение продать его надежному партнеру по выгодной цене. И то, что другие операторы также начали выделять пассивную инфраструктуру в отдельные бизнесы, а некоторые уже каким-то образом ее монетизируют, — это тренд.

Если смотреть в мировом масштабе, то ясно видно, что мобильные операторы сейчас оцениваются по мультипликатору к EBITDA от 4 до 6, а башенные компании — по мультипликатору более 20, в развивающихся странах — от 10 до 14. Это означает, что любому мобильному оператору выгодно вывести пассивную инфраструктуру в отдельный бизнес, чтобы эффективно ее монетизировать. А чтобы это сделать полноценно, компанию необходимо делать публичной. Я уверен, что в эту сторону в конечном счете пойдут все игроки рынка.

Наш портфель башенных конструкций — один из самых больших на рынке. Бенчмарк по стоимости такого актива вы на рынке видели (в начале сентября было объявлено о продаже 15,4 тыс. из 50 тыс. сотовых вышек «ВымпелКома» в России за $970 млн, или 70,65 млрд руб., компании «Сервис-Телеком». — *РБК*). Несложно посчитать, сколько примерно мы могли бы получить за ПБК.

Более того, максимально успешным развитие башенного бизнеса мне видится только в том случае, когда на рынке сформируется один игрок, независимый от операторов. При таких вводных можно достичь мультипликаторов выше 10.

— То есть вы ожидаете, что инфраструктурные компании будут объединяться между собой?

— А иначе они не смогут ни победить друг друга, ни полноценно заработать. История работает тогда, когда есть четыре оператора и один независимый инфраструктурный владелец башен.

— Куда компания направила бы средства от продажи башен, если бы такая сделка состоялась?

— Уменьшили бы долг.

— В начале августа «МегаФон» продал принадлежащие ему 24,3% онлайн-ретейлера AliExpress Russia своей материнской компании. Почему?

— Там, где мы не имеем операционного управления, где просто пассивное владение, мы потихонечку выходим. Не хочу держать на балансе «МегаФона» акции, которые никак не связаны с операционным бизнесом компании, это размывает фокусировку менеджмента, тратит кучу его времени. Выйдя из состава акционеров AliExpress Russia, мы сохраняем контакт с коллегами по холдингу и точно не самоустраняемся от партнерства. Реализованные с 2019 года проекты живут, у нас много планов на будущее, которые никак не зависят от нашего статуса и наличия представителя «МегаФона» в составе совета директоров AliExpress Russia.

— Но как раз такой актив помог бы в построении экосистемы комплементарных сервисов. Это не так? Так же как доля в Mail.ru Group, в которой «МегаФон» отказался от прямого владения.

— Экосистему можно строить вокруг разных платформ. Ее можно строить вокруг платформы лояльности, вокруг платформы телеком-оператора, вокруг одной компании, которая владеет всем. Из своего опыта знаю одно — когда ты занимаешься конкретным делом, результат, как правило, лучше, чем когда ты занимаешься сразу несколькими делами, в каждом из которых не очень разбираешься.

— Получается, из двух подходов — закрытой экосистемы, которую строит, например, Сбербанк, когда все ее участники принадлежат банку, или открытой на принципах партнерств, которую, например, создает ВТБ, — вам ближе второй?

— Да. В моем понимании он логически более правильный. Объясню: когда у тебя открытая экосистема, ты можешь брать в партнеры того, кого захочешь, лидера рынка, потенциально сильную компанию; а если у нее что-то не получается, можешь прекратить партнерство и заводить новое. Меняется рынок, технологии, компании объединяются, делятся, прекращают деятельность, клиенты меняют свои пристрастия и привычки. Если у тебя закрытая экосистема, в тот момент, когда ты что-то купил или самостоятельно построил, дальше ты это «что-то» несешь в своем рюкзачке всю жизнь. Было оно лидером рынка на момент покупки, осталось ли им через несколько лет, что ты туда добавил нового — ты в постоянном процессе задавания себе таких вопросов. На мой взгляд, это менее гибкая и гораздо более капиталоемкая история.

— Если вы не хотите участвовать в компаниях, где у вас нет операционного управления, значит ли это, что «МегаФон» не станет входить в СП с Alibaba Ant Group (развивает платежный сервис Alipay), соглашение о котором вы, Mail.ru Group, USM и РФПИ подписали в феврале этого года?

— Мы работаем над сделкой. Пока не могу сказать, когда она будет полностью реализована, но она может быть очень комплементарна для «МегаФона». Это качественная система платежей, вокруг нее можно построить программу лояльности, она может быть хорошим элементом в экосистеме.

— В группе USM уже была попытка создать платежную систему на базе «ВКонтакте» — VKPay. Зачем приводить в Россию еще одну?

— Изначально планировалось объединение этих двух направлений. AliPay должен был стать акционером VKPay. Основной для нас рабочий вариант — VKPay, китайская компания должна ее усилить.

— Планирует ли «МегаФон» переводить штаб-квартиру из бизнес-центра в Оружейном переулке? Ранее была информация, что это здание у вас и Сбербанка хочет купить ЦБ, а сам «МегаФон» рассматривал вариант переезда в «Сити».

— ЦБ интересовался зданием до пандемии, потом мир изменился. Сейчас нет никаких планов продать это здание или поменять, но если у нас будут какие-то предложения, то будем рассматривать.