

Алексей Шишов: «Борьба за первичный раздел рынка в принципе закончилась, наиболее привлекательные активы разобраны»

Каким вы видите сегодняшний рынок кабельного телевидения?

Телевидение – это передача самого сложного трафика – видео, причем в очень сложной среде – непромышленная или промышленная застройка. Значит, у кабельщиков должны быть самые умные и самые продвинутые спецы, – а ведь у нас еще и самый бедный рынок.

В отличие от рынка мобильной связи или традиционных телефонистов, кабельный рынок долгие годы не демонстрировал положительных тенденций, он сильно задержался в развитии. Кабельное телевидение долгое время было политизировано и закрыто для инвесторов, что было причиной серьезных искажений этого рынка в их, инвесторов, представлениях.

Если взять в качестве примера Москву, которая для многих рынков всегда была ориентиром (гипермаркеты, мобильная связь – все начиналось в Москве), в силу того, что московские операторы долгое время были государственными или в лучшем случае полугосударственными, и ориентировались скорее на освоение бюджетных средств и сотрудничество с московским правительством, то реального бизнеса в кабельном телевидении практически не было. То же самое можно сказать о многих других крупных городах – фактически, среди кабельных операторов не было образцов для подражания, за опытом приходилось ездить за границу.

С одной стороны, очень хорошо, что сюда сейчас пришли инвестиции, с другой – эти инвестиции влекут за собой колоссальное количество проблем, связанных с тем, что те бизнес-модели, которые работали хорошо в компаниях из 20–30 человек, теперь не работают, если компания вырастает. В результате 100% компаний, занимающихся инвестициями в кабельное телевидение, начинают отставать от своего графика строительства – лучшие из них отстают на 20–30%, худшие – на 95%.

И самое главное, в чем потенциальная сложность, когда инвестор делает бизнес. Например, я финансовый менеджер холдинга, я представляю инвестору план – говорю, что мне нужно столько-то денег, чтобы построить сеть за такое-то время, и она будет приносить столько-то положительного сальдо. Но начинается этап строительства – и это время «поехало». У нас процесс проектирования крайне бюрократизирован и усложнен – проблема попасть в подъезд, стояк.

В случае конфликта с местными властями время опять-таки уходит. Это удлинение во времени вызывает увеличение временно зависимых расходов, а соответственно и бюджета проекта. Значит с интервалом в год или два инвестор видит, что план не



Алексей Шишов, генеральный директор
ЗАО «В-ЛЮКС»

выполняется, и либо продает, либо меняет менеджмент компании. Это влечет за собой самые разные перекосы и может закончиться тем, что внимание инвесторов к нашему бизнесу как быстро разгорелось, так же быстро и потухнет, потому что деньги не осваиваются или отдача ниже ожидаемой. Я считаю, что первая волна уже схлынула, борьба за первичный раздел рынка в принципе закончилась, наиболее привлекательные активы разобраны. Более того, начался переход из руки в руки и второй этап передела рынка.

Когда в 1991 г. после падения берлинской стены я путешествовал по Германии в поисках оптимальных немецких партнеров, из инструментов маркетинга у меня в руках был лишь телефонный справочник, обнаруженный мной в телефоне-автомате в центре Берлина, да несколько странных немецких заклинаний, вычитанных в тамошних журналах. Объясняться было очень сложно: я звонил в фирму и говорил, что вот я приехал в ваш замечательный город, сижу в соседней гостинице и хочу к вам явиться. Тогда у среднего немца было о России такое представление, что в Москве по центру города ходят пьяные медведи с гаечными ключами, все в машинном масле, и то, что кто-то интересуется телевидением, да еще и кабельным – для них это было настоящим потрясением.

Разве это не нормальный ход событий, разве не так происходит, скажем, в Европе?

Изначально наша ситуация серьезно отличалась от европейской, прежде всего из-за постоянного вмешательства политики в бизнес: такого сильного политического слагаемого в этом бизнесе нет нигде. Никто и нигде не заставлял раздавать, скажем, мобильные телефоны бабушкам бесплатно в качестве социального подарка, а у нас в телевидении – это чуть ли не норма жизни. Реально представляя себе пути консолидации, понятно, что сначала будут мелкие местные инвесторы, потом средние местные инвесторы, потом этап крупного отечественного инвестора и после этого выход на открытый рынок и продажа, условно говоря, американцам...

И что означает для компании выход на открытый рынок?

Безусловно, в первую очередь, это означает прозрачность внутренней структуры и отчетности.

Некоторые телекоммуникационные услуги были очень сильно востребованы на период стартапа. В случае с телевидением народ привык, что это бесплатно, «халява», и что оно в том или ином виде у него уже есть, соответственно степень заинтересованности клиента в этой услуге ниже, и маркетинговых усилий для продвижения требуется гораздо больше. Соответственно требования: клиенто-ориентированность, выстраивание бизнес-процессов, продаж, организация колл-центров, технических регламентов. Выбор соответственно масштабу компании технической политики, маркетинговой политики, политики, связанной с проверкой удовлетворенности потребителей, в результате должен привести к росту этого самого ARPU. По большому счету клиенту все равно, через какую сеть смотреть государственные каналы.

В Америке уровень сервиса по кабельному телевидению гораздо выше, чем по спутниковому. У нас ситуация обратная – у спутниковых компаний уровень клиенто-ориентированности гораздо выше, и уровень соотношения по этому показателю совсем не в пользу кабельных компаний.

И каков сегодня, по-вашему, средний уровень сервиса?

Мы проводили выборочное исследование, насколько клиенты довольны качеством услуг того или иного оператора. В целом можно сделать вывод, что народ скорее мирится с плохим качеством: «вот, мы сдали заявку, к нам несколько недель вообще никто не приходил, а когда пришел, это был какой-то немый человек, а ведь он является лицом компании». Уже хорошо, если персонал проходит какие-то западные тренинги по организации продаж, создает центры продаж. Конечно, бывают исключения, но редко. Специалисты по маркетингу в этой стране уже есть, и операторы потихоньку начинают склоняться к тому, чтобы поручать эту работу профессионалам...

К слову, мы сейчас видим печальный процесс: некоторые избалованные «технари-алкоголики» мигрируют из одной компании в другую, искусственно увеличивая собственную стоимость до 2–3 тысяч долларов – все это привнесет к тому, что клиенты получат услугу с плохим качеством. В результате показатели бизнеса в среднем по стране очень сильно не соответствуют западным.

Как долго, на ваш взгляд, будет продолжаться этот инвестиционный бум?

Я думаю, что на сегодняшний день в крупных инвестиционных структурах наступил этап охлаждения – сейчас начнется процесс упорядочивания, выстраивания, оптимизации. Будут заниматься исследованиями рынка – на мой взгляд, логичнее основной упор делать на услуги, а не на технологии. С точки зрения перспектив кабельный бизнес достаточно привлекательный. После монополизации рынка телефонной связи операторы очень заинтересовались оказанием телефонных услуг. По-прежнему растет рынок передачи данных, причем, как мы и прогнозировали, этот рынок растет быстрее, чем рынок цифрового телевидения. В одинаковой сети количество DOCSIS-модемов или подключенных LAN-портов выше, чем количество цифровых set-top-box-ов. Реальная ситуация сейчас такова, что скорость, которую может обеспечить оптика до дома на коммутаторах и DOCSIS-совместимые протоколы, выше, чем потребность рынка.

Интернет в провинции по-прежнему еще достаточно дорог и недостаточно развит – и он может стать очень привлекательным для абонентов кабельных операторов.

Ну, это в больших городах, но когда приезжаешь в маленький город, и там три оператора со слабыми аналоговыми сетями, представляющие абонентам по 12 каналов – что им-то делать?

Это результат активного расслоения рынка. Те операторы, которые работают в крупных областных центрах, должны стать либо «сомасштабными» этому бизнесу (это операторы с потенциальным количеством абонентов 100 000+), то есть они финансово могут себе позволить все эти виды услуг – и телефон, и Интернет, и цифровое телевидение, и даже HD.

Операторов меньшего размера можно поделить на несколько категорий. Первые – те, кто находится в крупных населенных пунктах – у них скорей всего не сойдутся концы с концами, и их либо купят, либо они будут вынуждены продаться. Те операторы, которые находятся в населенных пунктах меньшего размера, скажем, с потенциалом сети от 10 до 100 тысяч абонентов – тут возможны разные варианты. В не очень состоятельных городах их никто покупать, скорее всего, не станет, и такие операторы могут зарабатывать на различных дополнительных услугах.

Скажем, запуск Интернета сейчас – старт-кит – 20 000 долларов. Точка окупаемости – 200 абонентов. Стартовый пакет в телефонии в районе 50 000 долларов. Точка окупаемости где-то 1000 абонентов. Для всяких прочих услуг поле деятельности очень большое – видеонаблюдение, видеотрансляция пробок, интересных мест города – все это невысокий доход, но зато стабильный!

Эта сегментация кабельного телевидения совершенно очевидна, и мелких операторов сейчас большинство. Успешность этого бизнеса зависит от удовлетворенности клиентов.

