Сумма Телеком: "Мы готовы покупать"

"Сумма Телеком" - одна из темных лошадок российского телекома. Большие планы, но мало информации об их исполнении. О стратегии и тактике развития, особенностях строительства в российских регионах, "сражении" с конкурентами и о контент-сервисах нам рассказал коммерческий директор ООО "Сумма телеком" Олег Леонов.

Олег, уточните пожалуйста, когда в компании были произведены коренные изменения?
Олег Леонов: Новая стратегия была принята акционерами в декабре 2008 года. До этого момента была полностью заменена предыдущая команда - из ста восьмидесяти человек в московском офисе осталось не больше трех. Сократили и коммерческий департамент - раньше там было около двадцати человек с весьма размытыми полномочиями. Стратегия, которую можно назвать "громадье планов и ничего реального" была заменена на адаптивный подход с реалистичными целями. Сейчас мы двигаемся небольшими шагами, но это реальные проекты с вполне прогнозируемым сроком возврата инвестиций. Кстати, общее направление развития компании, которое заключается в работе на рынке проводного ШПД, было определено осенью 2008 года. Еще порядка четырех месяцев нам потребовалось на выбор регионов и начало строительства.

Сейчас у нас совсем немного регионов, охваченных нашими сетями. Правда, все дело в том, что это за регионы. Города в 200-300 тыс. человек - это одна история, мы же стремимся быть представленными в городах-миллионниках. Исключение составляет Махачкала и Липецк - это, кстати, наш самый небольшой город, здесь полмиллиона жителей. На конец первой декады апреля у нас было подключено 80 тыс. пользователей - конечно, это немного, но дело не в количестве, а в скорости набора этой абонентской базы. В Санкт-Петербурге 50 тыс. абонентов, Нижний Новгород - 7,5 тыс. пользователей, Липецк - чуть больше 7 тыс., Махачкала - около 7 тыс., Воронеж - чуть больше 6 тыс., Ростов - около 2 тыс. Все эти результаты достигнуты примерно за год. Все компании, кроме Санкт-Петербурга (а именно ранее приобретенной "Цифры") планово-убыточны и выйдут на окупаемость чуть быстрее, чем за два года. Целевая пропорция к которой мы стремимся - это 80% пользователей сегмента B2C и 20% - B2B. Сейчас по факту соотношение иное - 92-93% частный рынок и 7-8% корпоративный, причем большинство из сегмента СМБ. Крупные клиенты единичны, поскольку там продажи идут примерно 9 месяцев. Причем, абонент начнет приносить прибыль с 4-5 месяца подключения по ШПД - это касается и частного и корпоративного сегмента. Средняя стоимость подключения абонента - примерно 1 тыс. руб.: это затраты на продвижение и затраты на подключение.

Практически единственный регион, который не интересует нас сейчас - это Москва, здесь крайне жесткая ситуация для бизнеса. Поясню свою мысль: нас не пугает конкуренция, мы привыкли работать в ситуации постоянного стресса. Наибольшие проблемы в столице возникают из-за административных барьеров и стоимость их преодоления чрезвычайно велика. Здесь чрезвычайно сложно организовать вход в дома - из-за этого маржа на столичном рынке очень небольшая. Даже в Санкт-Петербурге с высокой конкуренцией можно спокойно работать с ТСЖ и стоимость подключения дома будет разумной, маржа - интересной.

В свое время "Сумма Телеком" заплатила 9 млн. долл. за петербургскую "Северен-Хоум" (бренд "Цифра"). Как случилось, что Вы купили сторонний бизнес в тот момент, когда строили свою сеть в городе "с нуля"?
Нам изначально был интересен этот регион и поэтому мы оперативно начали строить там свою сеть. Причем, пошли не от "спальных районов" в центр, а наоборот. Конечно, строиться таким образом сложно и медленно, но и конкуренция не такая сильная, даже на таком развитом рынке, как мы сейчас видим. И когда мы уже построили фрагменты и начали набор абонентов, нас заинтересовало предложение "Цифры" о ее покупке. Мы наложили друг на друга карты охвата наших сетей и поняли, что с помощью покупки мы сэкономим время на строительстве в тех районах, где мы еще не представлены. То есть, с помощью покупки мы "закрыли" значительную часть города.
Отмечу, что покупали компанию в разгар кризиса, поэтому цена была вполне разумной. Кроме того, у нас было множество предложений о покупке части или целого бизнеса - у нас была очень хорошая возможность выбирать.

До сих пор в регионах идеальный вариант для подключения - это четырехподъездная девятиэтажка с 80-100 квартирами в ней. Как изменилась стоимость подключения такого объекта по Ethernet?
В данном случае кризис помог - если год назад это было 150-170 тыс. руб., то сейчас в среднем такой стандартный дом стоит 85-90 тыс. Самое большое падение показали, конечно, услуги монтажа. Материалы тоже упали в цене, но не настолько. С середины прошлого года в регионах нашего присутствия все операторы, к примеру "Комстар" или "ЭР-Телеком" прекратили массовое строительство, оставили только отдельные и фрагментарные проекты. Поэтому цены на услуги подрядных организаций стали очень разумными - не погрешу против истины, если отмечу, что они

буквально выстраивались в очередь к тем, кто мог себе позволить осуществлять строительство сетей.

Как формулируются основные положения вашей стратегии? Где интересно развитие для компании?
У нас существуют несколько критериев для отбора тех регионов, где нам интересно оказывать услуги связи. Основной - это прямой доступ к своему магистральному каналу связи. Именно поэтому у нас появились такие города как Липецк, Воронеж, Тула и т.д.: просто туда мы можем доставить дешевый трафик по своей, а не арендованной ВОЛС, проложенной по направлению Москва-Ростов с дальнейшим продолжением на Краснодар. Интересует и размер региона - он должен быть компактным, что дает возможность развернуть там стартап "малой кровью", но с большим потенциалом роста, что дает нам экономию на управленческом аппарате. Ну и, конечно, удаление от Москвы – оно не должно быть очень большим, тогда мы обеспечим хорошую управляемость и сохраним низкие операционные затраты.

Кроме указанной магистральной линии связи, у нас еще присутствует два участка сети, к примеру, Омск – Новосибирск – Бийск - Горно-Алтайск, она не введена в строй, это "темные волокна" которые не "осветляются" с помощью специальной аппаратуры, поскольку это требует наличия долгосрочного пула крупных заказчиков. Делать же там удаленный офис и продавать исключительно трафик - не очень прибыльно, даже несмотря на явный дефицит магистральных каналов связи по этому направлению. Дело в том, что продать мощность можно, но при текущих объемах и нестабильном спросе к стоимости "осветления" этой ВОЛС в несколько миллионов долларов, добавятся еще весьма ощутимые эксплуатационные расходы. И окупить это будет крайне сложно - срок окупаемости уходит за 7 лет. Так что, либо мы производим размен, либо запускаем "свои" построенные города, либо просто ждем. Пока что - последний вариант.

О каких планах на краткосрочный период можно говорить?

На 2010 год у нас запланированы инвестиции в размере больше 50 млн. долл. Это деньги наших акционеров и мы получаем их поэтапно, поскольку основная стройка, как обычно, проходит летом - деньги на нее по плану должны выделяться весной. Относительно расходов у нас было две противоположные концепции, которые мы просчитывали на конкретных примерах. Первая - активное развитие и захват новых рынков. Вторая - до конца выбираем существующие регионы. "Победил", все-таки, второй подход - мы решили до конца застроить те 10 городов, в которых мы присутствуем в настоящий момент, и только после этого развивать проекты в новых регионах.

В основном, мы строим сети "с нуля". При этом, покупка действующих игроков интересна - у нас выработаны определенные критерии к компаниям, которые могут быть нам интересны и мы четко представляем сколько мы готовы платить за абонента. Если эти критерии соблюдены, мы готовы покупать немедленно. Кстати, несмотря на сложную экономическую ситуацию "цена за абонента" стала увеличиваться. Нам же интересны проекты, где стоимость, в расчете на каждого действующего клиента, будет не больше 300 долл. К величине компании мы подходим не настолько жестко, как, к примеру, "ЭР-Телеком" (той компании интересны только игроки, обладающие первым местом после компаний "Связьинвеста" - Прим. ред.), мы говорим о том, что это должно быть место не ниже второго после компаний "Связьинвеста", а в крупных регионах нас в принципе интересует любой оператор с абонентской базой свыше 25 тыс. человек. Даже в Санкт-Петербурге мы не исключаем для себя дальнейших приобретений - операторов там много и в данном случае "играет" только вопрос цены. И это при том, что за этот год мы подключим там почти 2 тыс. домов.

Причем, очень важно, чтобы приобретаемые компании имели высокую технологическую совместимость с нашим оборудованием и топологией сети - иначе мы заплатим примерно такую же цену за интеграцию нового приобретения. Поэтому, интересны только компании, обеспечивающие ШПД по Ethernet и FTTB - PLC или ADSL не подойдут.

Каковы характеристики собственной сети?
Если мы строим сети сами, то к каждому дому мы прокладываем канал со скоростью 1 Гбит/с - пока эта мощность нигде не выбрана. Даже в Санкт-Петербурге - в центре небольшие здания, поэтому даже там есть запас по мощности. Из 100% загрузки, в среднем, процентов 15 идет на внутреннюю сеть, а остальное - на Интернет. Определенная часть такого трафика, конечно, уходит на торренты, но мы пока их не ограничиваем. Скорее всего, и не будем - это было бы не честно.

Типичные скорости доступа в Сеть растут - год назад в той же Махачкале типичный канал "безлимитки" операторы подключали на скорости 64 Кбит/с, сейчас уже 128 Кбит/с. Но это в среднем на рынке - у нас самая минимальная 160 Кбит/с. Ну а самый развитый регион, на котором мы присутствуем - это, конечно, Санкт-Петербург: самый минимум это 3 Мбит/с. А самая высокая это порядка 20 Мбит/с - но это мы гарантируем от локальных ресурсов к компьютеру пользователя, в глобальной Сети подобные параметры далеко не всегда реальны. Кстати, как показывает наш опыт, пользователям в регионах интересны больше все-таки безлимитка для фиксированного ШПД - это

основной тип тарифа, причем цены на доступ не падают, просто за одни и те же деньги с течением времени абонент получает все большую скорость доступа. Среднее ARPU в регионах - держится чуть выше 400 руб., если не брать во внимание рынок Санкт-Петербурга. Если добавить его - мы несколько "проседаем" ниже 400 руб.

Кто является поставщиком оборудования для ваших сетей?
Все собственные сети мы строим исключительно на Huawei - даже для ядра сети и магистральных каналов связи у нас используется именно этот поставщик оборудования. Это монобрендовые сети, цельные - как на центральных, так и на периферийных элементах проектов. За счет того, что это китайский производитель - она получается еще и недорогой. Раньше, конечно, было немного страшно - но сейчас уже нет, поскольку все, что было страшного уже давно случилось: все-таки для фиксированного ШПД этот вендор производит не так много оборудования. К счастью, первоначальные сложности с поставляемым оборудованием удалось поправить силами поставщика. Все-таки китайские компании клиентоориентированные - мы получили хорошие скидки на дальнейшее сотрудничество.

В ближайшем будущем вы планируете развивать только фиксированный ШПД или беспроводные технологии тоже интересуют?
"Беспроводка" нам, без сомнения, нужна, поскольку все наши регионы, кроме Санкт-петербурга, имеют достаточно большой частный сектор - а там рентабельны только радиоканалы. Поэтому, для полноценного покрытия города технологии необходимо комбинировать. Правда, частот для этого у нас нет. Мы участвовали в недавнем тендере на частоты для "беспроводки" в 40 регионах России, но там победитель угадывался заранее. Сейчас мы рассматриваем различные варианты альянсов, но о реальных проектах говорить пока рано. В любом случае, если за нормальные деньги нам удастся, к примеру, приобрести какой-то проект в этой области - это будет удачей.

Если говорить о конкретных технологиях, то здесь существует вполне явная определенность. К примеру, мы не видим для себя какой-то перспективы в мобильном, фиксированном WiMAX или preWiMAX. В идеале нас интересуют частоты 2,3-2,5 ГГц, чтобы в будущем запустить на них LTE: к счастью у нас частоты теперь даются без привязки к технологиям, которые на них можно запускать (принцип технологической нейтральности - Прим. ред.). Даже в небольшом городе мы готовы развивать эту технологию, поставив несколько базовых станций, но только под передачу данных, не под пропуск голоса: это в любом случае будет рентабельно. Хотя, получение нами частот в текущей ситуации - это фантастическая возможность. А вот с Wi-Fi все наоборот - возможность развивать именно эту технологию крайне высока. Видимо, мы поэкспериментируем с такими mesh-сетями вне зданий: это будут небольшие каскады для того, чтобы подключать пользователей в частных домовладениях. Очень вероятно, что первые результаты будут заметны в Воронеже и Махачкале в 2011 году.

Кого вы видите своими конкурентами в России?
Конкуренты на региональных рынках у нас различны - и, в зависимости от территории нашей стройки в городе, это далеко не всегда лидеры рынка. Несмотря на тотальное присутствие, я не чувствую "Связьинвест" как сильного конкурента. Да, они монопольно владеют кабельной канализацией, присутствуют практически в каждом доме за счет сильных позиций ГТС. Но их проблема практически во всех сферах деятельности в том, что они не умеют продавать. По большому счету это не коммерческая компания по своей сути - поэтому "отгрызать" свою долю рынка они просто не умеют. Это касается и сотовой связи и фиксированного ШПД. Да, у них отличные условия - обладай я такими давно бы не волновался за будущее своей компании. Но организовать эффективные продажи они не умеют. И Слава Богу. Гораздо большую угрозу представляют компании, которые динамично развиваются и умеют продавать. Тот же "ЭР-Телеком" для нас несоизмеримо более опасен - это главный конкурент в регионах, поскольку компания едина технологически, с одним центром принятия решений, которые "проскакивают" до исполнителей очень быстро. Тот же региональный "Комстар-ОТС", который тоже имеет сильное представительство в регионах, слабее - это не единая компания, а набор разных организаций, предоставляющих услуги по разным технологиям и с различным качеством. Да и не на все свои региональные компании "Комстар" может напрямую влиять - и в качестве тарифов и развития. К примеру, "сильный" "Комстар" - в Нижнем Новгороде, а "слабый" - Воронеж. Все слишком сильно зависит от регионов, но для единой компании так, вроде бы, быть не должно.

Еще более странное ощущение только от "ВымпелКома" - на самом деле мы искренне рады, что они объединились с "Голден Телекомом". Поскольку "Корбина" в свое время была такой же активной, как "ЭР-Телеком" - динамичная и развивающаяся компания. А вот объединение пошло в минус - компания стала крупной со всеми сопутствующими проблемами. К примеру, только согласование новых тарифов занимает два месяца, на принятие управленческих решений - полгода. Соответственно, персонал еще не перестроился и все решения просто "вязнут". Несмотря на их большую сеть мы спокойно "отъедаем" у них абонентов.

Кстати, второе, чему мы рады - это интеграция "Комстара" и МТС: здесь скорее всего будет все тоже

самое, как и у "Вымпелкома". Это ошибочное решение - интеграция бизнеса мобильной связи и фиксированного ШПД. Дело в том, что это разные рынки и они развиваются на разной скорости, ими просто нельзя управлять одной командой. Либо команда акцентируется на самом важном - а это сотовый бизнес - и остальному уделяет время по остаточному принципу. Либо она пытается заниматься и тем и другим и разрывается ровно пополам. Идеальное решение - два разных юридических лица со своими управленцами и индивидуальными задачами. Причем, это нисколько не мешает делать конвергентные проекты. Но "сливать" это под одну управленческую команду - большая ошибка.
Конечно, в результате таких слияний операторы ШПД приобретут новых клиентов из числа корпоративных абонентов сотовых компаний, которым новая объединенная компания, конечно, сделает выгодные по стоимости предложения, от которых они не смогут отказаться. Но на рынке частных клиентов потери неизбежны.

Кроме того, часто небольшие региональные компании представляют собой весьма сильных конкурентов за счет знания местной специфики и успешных маркетинговых стратегий. В качестве примера в Липецке и Воронеже приведу пример оператора "Инетэра" (торговая марка - Puzzle), с которым мы плотно конкурируем. В Ростове - это тот же "Спарк".

К счастью, пока мы можем у операторов, например, Ростова, спокойно "отъедать" долю рынка вполне безнаказанно, поскольку мы для них - несопоставимо маленькие. Как только у нас будет хотя бы по тысяч 15 в регионах присутствия - здесь-то и начнется настоящая борьба. Пока они на нас не реагируют и мы этим пользуемся.

Несмотря на то, что рынок доступа пока не насыщен, операторы достаточно активно, особенно в регионах, начинают задумываться о дополнительных контентных услугах. Так ли это?
Несмотря на то, что быть "трубой", в целом, не так плохо, максимальную прибыль, все-таки, получат те операторы, которые предложат пользователям свой набор сервисов. К примеру, до конца апреля мы запустим телефонию во всех регионах нашего присутствия на основе SIP - у нас уже почти готовы пулы телефонных номеров от 1 тыс. шт. в каждом городе присутствия (хотя в Санкт-Петербурге, к примеру, 10 тыс. номеров). Таким образом, по единому каналу в Сеть пользователи смогут получить интернет и телефонию по принципу "два-в-одном". Кроме голосового общения мы предложим им функционал стандартной виртуальной АТС с управлением через личный кабинет на интернет-портале. Предложение это, конечно, в первую очередь будет интересно рынку Soho. Стоимость дальних вызовов - куда как дешевле, чем у "Ростелекома".