Как группа компаний «Интерсвязь» вышла на рынок кабельного ТВ за рекордный срок

О строительстве сети кабельного телевидения (КТВ) председатель совета директоров группы компаний «Интерсвязь» ЛЕОНИД ВАХРАМЕЕВ задумался всерьез в конце декабря 2008 г. Проанализировав ситуацию в челябинском КТВ, он пришел к выводу, что кризис ухудшил положение основных игроков рынка – «Эр-Телеком», «Мультинекс», «Уралуником». «Мне было очевидно, что количество клиентов-неплательщиов у этих компаний выросло. Поэтому они уже не столь активно инвестируют в свой бизнес, скорее всего, даже сокращают персонал. Возможность переделить рынок кабельного телевидения стала вполне реальной», – комментирует г-н Вахрамеев.

Бизнес кабельного ТВ эффективен только в сочетании с провайдингом

Леонид Вахрамеев заинтересовался бизнесом операторов кабельного телевидения в начале двухтысячных годов. Внимание г-на Вахрамеева рынок КТВ привлек своим бурным развитием, качественным и количественным ростом игроков. Однако, изучив «кабельное», председатель совета директоров ГК «Интерсвязь» решил никогда им не заниматься. Отталкивающий эффект произвели две основные проблемы. Первая – низкая рентабельность операторов КТВ. Она «была смешной», то есть равнялась примерно 10%. Другая и более серьезная проблема «кабельщиков» заключалась в отсутствии экономически оправданного и эффективного механизма воздействия на недобросовестных клиентов – телевизоры неплательщиков от сети отключают непосредственно в подъезде их дома и по ночам, когда количество смотрящих КТВ зрителей минимально (требуется разобрать общее для нескольких клиентов устройство и собрать его заново). После отключения некоторые абоненты подключают свой телевизор к сети самостоятельно, к ним приходится присылать монтера повторно. «Должник после этого снова подключится. Таким образом, кабельное телевидение по отдельности от Интернета – это дурной бизнес», – уверен г-н Вахрамеев.

Другое дело, когда компания является одновременно и провайдером Интернет и поставщиком услуги КТВ. В этом случае у нее появляется возможность воздействовать на должников дистанционно и не затратно – отключать им за долги Интернет.

Более того, челябинцы предпочитают набору из двух отдельных квитанций за кабельное телевидение и Интернет единую «платежку». Последнее время этим обстоятельством активно пользуются конкурирующие с «Интерсвязью» провайдеры: подключают к своей сети КТВ клиентов компании и через некоторое время предлагают им отказаться от Интернета «Интерсвязи» в свою пользу.

«Четырнадцатого января мы приняли решение заниматься кабельным телевидением. А для того чтобы повернуть волну кризиса в свою пользу, было важным построить сеть в кратчайший срок», – комментирует Леонид Вахрамеев.

Эксперимент с IP-TV: рождение и смерть

Бизнес ГК «Интерсвязь» начался в 1997 г. с предоставления услуги доступа в Интернет. До 2004 г. уровень цен на Интернет-трафик позволял челябинским провайдерам успешно работать, продавая только лишь Интернет. По сути у провайдеров существовала единственная «маркетинговая» проблема – внешние каналы магистральных провайдеров. Все, кто до этих каналов дотягивался, мог считать, что дело в шляпе.

В 2003 г. Леонид Вахрамеев в одном из отраслевых журналов прочитал о том, что Швеция на государственном уровне приняла концепцию развития домашних кабельных сетей. Основная идея документа сводится к тому, что клиент должен получать полный набор различных медийных услуг (кино, Интернет, ТВ, телефон) через единый кабель. Примерно в это же время передовые провайдеры, работавшие на рынках крупных российских городов, начали добавлять в своих коммерческих предложениях к услуге доступа в Интернет услугу телефонии. В 2004 г. этот тренд дошел до Челябинска. Топ-менеджмент «Интерсвязи», ориентируясь на шведскую модель, разработал концепцию развития своего бизнеса, согласно которой клиенты компании должны получать набор бесплатных бонусов, доступных только им и созданных на основе протокола IP. «В Челябинске мы были первыми, кто на это решился. В то время это была революция. Я действовал жестко: пользуясь правами владельца компании, ставил задачу о запуске очередного бесплатного сервиса для клиентов и сроки», – вспоминает г-н Вахрамеев.

Для запуска IP-TV потребовался год. За это время компания получила необходимую для

предоставления услуги IP-TV лицензию оператора кабельного телевидения (во время запуска кабельного телевидения это позволило сэкономить несколько месяцев) и сформировала из нескольких человек команду, способную заниматься проектом телевещания (сформированная команда «телевизионщиков» позволила сжать сроки запуска КТВ еще на 1-2 месяца).

Готовых специалистов IP-TV ни в Челябинске, ни в Екатеринбурге ни даже в Москве на тот момент не было. «Каждый год приезжаем на очередную московскую выставку и видим, что наши специалисты, занимающиеся IP-TV уже шесть лет, предлагают решения более интересные, чем их московские коллеги», – говорит Леонид Вахрамеев.

В список каналов IP-TV включили десяток наиболее распространенных в аналогичных российских проектах. Технически это количество можно было увеличить до 400 и не создавать отдельной сети кабельного ТВ. Тем более что на текущем уровне развития IP-TV «Интерсвязи» практически ничем не отличается от кабельного ТВ (обыкновенная сетка вещания, нет опций «видео по запросу», «пауза» и др). Однако Леонид Вахрамеев принял другое решение. Во-первых, большинство телеканалов несогласно заходить в сети IP-TV. Во-вторых, аналоговое КТВ доступно для максимально широкого по возрасту и уровню доходов круга зрителей. В отличие от IP-TV, оно транслируется не на мониторе компьютера, а на экране телевизора. «Будущее за полноценным IP-TV, но массового спроса ни на этот продукт, ни на цифровое кабельное ТВ, в Челябинске на сегодняшний день нет. Поэтому решили, что «Интерсвязь» займется аналоговым кабельным ТВ, спрос на которое активно растет», – говорит Леонид Вахрамеев.

Сэкономить время позволили нематериальная мотивация и параллельное выполнение задач

Понятие «кабельное телевидение» в массовом сознании челябинцев существует в максимально обобщенном виде. По оценкам аналитиков ГК «Интерсвязь», жители столицы Южного Урала понимают, что, проведя в квартиру кабель, можно смотреть некое «другое» ТВ. Однако большинство из них не осознает, что операторы КТВ бывают разные, что наборы каналов у этих операторов тоже различные, и что сами-то каналы в предлагаемых пакетах бывают рейтинговые и нерейтинговые.

В январе 2009 г. сотрудники «Интерсвязи» начали присматриваться к техническим решениям конкурентов и вырабатывать собственное. Кроме того, надо было закупить оборудование, построить головную телевещательную станцию, сдать ее госкомиссии и получить разрешение на эксплуатацию, сформировать пакет самых рейтинговых телеканалов, подписать все необходимые договоры с их представителями в России, протянуть магистральную городскую сеть КТВ, оформить лицензию на собственный информационный канал.

Начали с осмотра площадок, на которых расположены спутниковые тарелки конкурентов (большинство операторов КТВ транслируют по кабелю телевизионный сигнал, полученный со спутника). Генеральный директор «Интерсвязи» ЭДУАРД КАЛИНИН сел за штурвал вертолета (пилот-любитель) и облетел территорию города. Выяснилось, что спутниковые тарелки одного из игроков стоят в центре города на специально оборудованной площадке, но всего лишь на двухметровой высоте и поэтому рискуют усиливать не только полезный сигнал, но и сигнал сотовых телефонов прохожих. Тем самым резко увеличивается количество помех. Параболические антенны другого оператора находятся также в Центре, но уже на крыше дома, однако крепятся на металлических тросах. В результате в ветреную погоду они качаются – сигнал периодически теряется. Другая компания надежно закрепила свои тарелки к крышам домов в разных частях города, и по сути единой антенной площадки у нее нет. Какой-либо четкой логики в количестве, географии и ориентации антенн игрока аналитики «Интерсвязи» найти не смогли, но предположили, что эксплуатационные издержки в данном случае выше, хотя бы потому что сотрудникам конкурента приходится ездить от антенны к антенне. Часть компаний просчиталась с размером тарелок: как и положено «по учебникам» купили антенны диаметра 90 см. На практике для устойчивого приема сигнала такого диаметра антенны достаточно лишь в 99,1% случаев. Об этом рассказали, сотрудники, которые в прошлом работали в компаниях-операторах КТВ, но несколько лет назад устроились в «Интерсвязь» (их опросили параллельно с облетом). В итоге купили восемь самых больших по меркам челябинского рынка КТВ спутниковых тарелок, диаметра 2,5 метра. Их за три дня прикрепили швеллерами к крыше 17-этажного дома, расположенного «на горке». Антенный пост должен обеспечивать приём 8 различных спутников. Список спутников:

- HOT-BIRD 6/7A/8
- EUTELSAT W4
- ЭКСПРЕСС АМ1
- ЭКСПРЕСС АМ22
- INTELSAT 904
- ABS-1
- ЭКСПРЕСС АМ2 (на момент выставления ТЗ с этим спутником ещё не было проблем - сейчас он не используется по известным причинам)
- ЯМАЛ 201

Как выбирали оборудование

«Устройства для сети КТВ выбирали методом проб и ошибок, потому что единого мнения на этот счет нет даже у консультантов и независимых экспертов», – признаются в «Интерсвязи». Головная станция в своей установочной конфигурации должна обеспечивать приём и вещание 40 каналов в MPEG2, 10 каналов в MPEG4 и 10 каналов с эфира (в сумме 60 каналов). В итоге на ней включили 70 каналов. Кроме того, все модули DVB-приёма должны иметь CI-слот для установки CAM-модуля,чтобы обеспечить приём контента в произвольной кодировке. Обязательным условием было поставка комплексного решения от одного поставщика - обработки, передачи и мониторинга сигнала, начиная от DVB- и эфирных приёмников, заканчивая сумматорами (а в идеале -оптическим передатчиком). Заранее просчитывались возможности дальнейшего развития. Станция должна обеспечивать не только вещание аналогового сигнала в высокочастотном диапазоне для бытовых телевизоров, но и иметь возможность для расширения в целях внедрения услуги цифрового (DVB-C) вещания. Соответственно, в линейке оборудования выбранного производителя должно присутствовать оборудование для цифрового вещания, включая абонентские ресиверы. Ну и соответственно. Раз делом занимался ethernet-оператор, то и оборудование, требующее настройки, должно мониториться и конфигурироваться по сети (ethernet, IP). Выбор пал на оборудование немецкого производителя Blankom. Для ретрансляции спутниковых каналов были выбраны модули серии C-Line+ , которые представляют собой совмещённые в одном блоке демодуляторы спутникового сигнала (DVB-S) и высокочастотные модуляторы, формирующие уже аналоговый сигнал для трансляции в сеть. Соответственно, они называются трансмодуляторами. Объединение их в одном блоке очень удешевляет решение, правда накладывает некоторое ограничение, заключающееся в том, что между ними нет возможности "врезать" средства обработки сигнала (врезки логотипа, рекламы, бегущей строки и т.п.), но нам этого и не требовалось. Плюс к тому в одном блоке-трансмодуляторе не только объединены демодулятор и модулятор, а целых два демодулятора и два модулятора, что удешевляет решение ещё более.

Таким образом, себестоимость двух каналов, обрабатываемых одним таким сдвоенным трансмодулятором примерно втрое дешевле двух каналов, обрабатываемым отдельными модулями того же производителя (не говоря уже о других, способных конкурировать с ним по качественным характеристикам).

Единственным сходным по цене предложением было оборудование головной станции Astro V16, которая имеет схожую архитектуру - станция собирается из базовых блоков, в каждый из которых помещается до 8 двухканальных трансмодуляторов, а также в ней используется фирменная технология Direct Digital, позволяющая, как и у Blankom, выбирать из управляющего меню систему цветности, режим стерео и несущую частоту звука (B/G, D/K). Однако, срок поставки данного решения нас не удовлетворил - это бы отодвинуло дату запуска головной станции на пару месяцев.

Для приёма и трансляции эфирных каналов, суммирования и усиления сигнала, а также для удалённого управления и мониторинга станции было применено оборудование Blankom серии B-Line (в C-Line таких модулей не предусмотрено).

По оптоволокну аналоговый сигнал можно передавать на 2 частотах - с длиной волны 1550нм и 1310нм. Для передачи по оптоволокну было решено использовать оборудование, рассчитанное на длину волны 1550нм - на этой длине волны возможно передавать более мощный, соответственно, устойчивый к затуханиям сигнал. Плюс к тому, для волны 1310нм невозможно обеспечить промежуточное усиление в силу определённых физических ограничений.

Головной оптический передатчик: рассматривались RTM; SNR. Оптический передатчик выбрали самый брендовый - Scientific Atlanta Prisma II - этого производителя недавно приобрела компания

Cisco. По цене, кстати, также весьма оптимальное решение. Передатчик представляет собой модульную систему - общее шасси, в которое можно установить по два резервируемых передатчика, блока питания и модуля управления.

Головной оптический усилитель, позволяющий разветвить сигнал аж на 32 линии, использовали самый "топовый" из всех доступных на российском рынке предложений. Это разработка фрязинского предприятия ИРЭ-Полюс, продающаяся под принадлежащей американцам маркой IPG. В усилителе используется 2-ваттный лазер (чтобы было понятно, при такой мощности плавятся оптические разъёмные соединения). Но поскольку сигнал разделяется на 32 линии, такая мощность просто необходима. Для требуемой мощности альтернатив по производителям вообще не было.

Параллельно с техническими работами, специальная группа менеджеров «пробивала» владельцев контента. Из рейтинга Gallup взяли 60 первых каналов и отправились в офисы их московских представительств заключать договоры. Переговорщики с утра до ночи настойчиво, а в некоторых случаях и назойливо, всеми доступными средствами добивались положительных решений. В течение месяца договоры с телеканалами были подписаны.

В сумме за месяц купили и смонтировали тонну оборудования. Сеть начали строить с развивающегося района города «Тополиная аллея». Старт строительства состоялся 15 марта. «Хотели стартовать 1 марта, но подвели поставщики оборудования, задержав сроки поставки на две недели», – огорчается Леонид Вахрамеев.

«Интерсвязь» выстроила очередность строительства сети КТВ по принципу «от противного»

Порядок строительства сети КТВ определили, ориентируясь на «Эр-Телеком». Эта компания на сегодняшний день лидирует в Челябинске по количеству подключенных к своему кабельному телевидению домов. Сети остальных операторов фрагментарны. «Эр-Телеком» в город зашел со стороны Металлургического района, соответственно в планах «Интерсвязи» этому району отведена последняя очередь. «Интерсвязь» повторяет схему «Эр-Телекома» задом на перед: «Тополиная аллея», улица Вострецова, третий, четвертый, шестой микрорайоны, Братьев Кашириных – Молодогвардейцев, Центр, Ленинский район, ЧТЗ. Смысл – экономия усилий. Подключить челябинцев там, где «Эр-Телекома» никогда не было, нет, или где он присутствует недавно, намного легче, чем в Металлургическом районе, где конкурент работает уже три года», – уверен Леонид Вахрамеев.

В общей сложности на старт-ап проекта КТВ «Интерсвязь» потратила около $2 млн. собственных денег. До конца года Леонид Вахрамеев планирует вложить в проект КТВ дополнительно около 5 млн руб. собственных средств. «К концу года в нашей сети кабельного ТВ будут десятки тысяч зрителей. Посчитали, исходя из того что у нас на сегодняшний день 120 тысяч пользователей Интернет, статистики, согласно которой в течение двух недель в каждом микрорайоне 50% наших клиентов подписывает заявление на подключение КТВ, стоимости монтажных работ и затрат на маркетинговую акцию «первые три месяца просмотра бесплатно», – объясняет Леонид Вахрамеев.

Массированная рекламная компания с привлечением всех способов продвижения запланирована на сентябрь, когда, по прогнозам г-на Вахрамеева, численность клиентов сети КТВ приблизится к 10 тыс. человек. По словам руководителей «Интерсвязи», это минимальная интересная для продвиженцев масса челябинцев, которая на фоне традиционной рекламной кампании способна с хорошей эффективностью в разговорах с соседями доказывать, что «их кабельное ТВ лучше». Во-вторых, примерно в это же время компания протянет магистральный кабель в Ленинский район, куда «Интерсвязь» технически в состоянии «продуть» только цифровой телевизионный сигнал – не нужно будет отдельно начинать рекламу цифрового кабельного телевидения.

ДОСЬЕ

Группа компаний «Интерсвязь» создана в 1997 г. В настоящее время в своей структуре объединяет восемь направлений: расчетно-сервисный центр, объединенное киберсообщество, компанию по эксплуатации сетей и передачи данных, строительную компанию, центр перспективного развития, телефонную компанию, газету высоких технологий, группу продвижения. В продвижении своих услуг «Интерсвязь» практически не использует традиционную рекламу, ставя целиком на вирусный маркетинг и повышение лояльности клиентов за счет проведения благотворительных акций и организации городских праздников. С января 2004 г. по июль 2009 г. количество клиентов «Интерсвязи» выросло с 3,5 до 120 тыс. человек. Сеть передачи данных провайдера уже покрывает около 90% городской территории.

Источник: «Интерсвязь»