"МегаФон": "Мы перестаем работать с технологиями, а начинаем работать с клиентами"

С того момента, как "МегаФон" полностью приобрел 100% "Синтерры" за 745 млн. долл., прошло почти полгода. При этом, новый генеральный директор компании, г-н Солодухин, одновременно занимающий должность заместителя Генерального директора по развитию направления междугородней и международной связи компании "МегаФон", уверен, что "процесс объединения компаний вышел в практическую плоскость". Этот бывший военный, нисколько не потерявший свою выправку, считает, что бизнес "Синтерры" вполне можно встроить в корпоративную структуру "МегаФон" таким образом, чтобы объединенный оператор связи смог достичь максимального экономического эффекта.

Модификация оргструктуры

Одна из основных мыслей, которую Константин Солодухин искренне попытался донести до журналистов на сегодняшнем неформальном брифинге - уверенность в том, что "МегаФон" не просто "вливает" в себя "Синтерру", а меняется сам. "Это наш шанс адаптировать свою бизнес-модель в соответствие с требованиями рынка, - уверенно "рубит" он. - Наконец-то мы договорились о том, что такое универсальный оператор связи и каким образом объединенная компания будет двигаться к этой цели. Те рынки, на которых работала "Синтерра" для нас значимы". "Мы перестаем работать с технологиями, а начинаем работать с клиентами", - с полуулыбкой сказал г-н Солодухин.

Утверждается, что чистый синергетический эффект за вычетом рисков и затрат на объединение, по консервативной оценке "МегаФона", составит 4,53 млрд. руб. Подобные результаты будут достигнуты за счет экономии на операционных затратах, оптимизации развития сети, а также дополнительных доходов, которые возникнут в результате кросс-продаж.

Как оно будет на самом деле пока непонятно - генеральный директор компании посвятил достаточное время рассуждениям о кадровом потенциале "Синтерры" и заверил присутствующих, что никаких "чисток" в компании не планируется. Правда, он оговорился, что "рубить головы" все-таки планируется - дублирующие функции бухгалтерии, кадровиков, АХО, транспортной службы будут, конечно, "оптимизированы". "Коммерсанты" и "технари" же, видимо, останутся в неприкосновенности. Первые - видимо, до результатов стресс-тестирования их индивидуальных планов продаж в условиях перемен, а вторые - до того момента, как две сети ("Синтерры" и "МегаФон") не будут объединены в единое целое (подобный результат ожидается к лету 2011 года). Хотя, определенному сокращению, скорее всего, будет подвергнут персонал в обоих компаниях. "Уже сейчас есть подразделения, в которых есть только "выходцы" из "Синтерры", - говорит г-н Солодухин, - у сотрудников "МегаФон" весьма ограниченый опыт работы, к примеру, с магистральными сетями связи". Но особенной ясности в этом вопросе нет, правда, я не видел еще ни одной компании в стадии перемен, откуда бы не увольняли персонал "для оптимизации штатов". Кроме того, "за головами" активно охотятся конкуренты, играя на времени перемен и, вполне естественной, неуверенности в своем будущем большинства сотрудников "поглощаемой" компании.

Но вернемся к интеграции. В соответствии с новой "генеральной линией", которая утверждена 15 ноября, весь бизнес "МегаФон" будет разделен на четыре основных сектора: частные клиенты, корпоративные, операторский рынок, а также государственные заказчики. "До момента слияния, "МегаФон" играл на поле мобильных сервисов, - говорит г-н Солодухин, - а у "Синтерры" был значительный задел на рынке фиксированных сетей связи. Теперь появилась реальная возможность "закрыть" весь рынок возможных предложений: у нас есть все возможные услуги, которые представлены сейчас на телекоммуникационном рынке", - отметил он. Кроме того, добавлю от себя, и почти все технологии - от мобильной связи, выделенных каналов связи, до WiMAX и VSAT: коллекция получается хорошая.

Все филиалы "Синтерры", в ближайшей перспективе, должны слиться с региональными подразделениями "МегаФон" - возможно, компания сэкономит на арендной плате. Северо-Западный филиал является "первой ласточкой", процесс его присоединения закончится уже 1 февраля 2011 года, к этому моменту будут урегулированы все формальные и юридические моменты. Вторая очередь - это "Синтерра-Урал", ее "не станет" как отдельного юридического лица к первому июня. "Синтерра-Сибирь" закончит свое существование к концу 2011 года. С остальными подразделениями (к примеру, "Синтерра-Юг") все не так уж и гладко - там есть миноритарные акционеры, с которыми ведутся переговоры. Еще несколько юридических лиц Синтерра—Дальний Восток", "Синтерра-Поволжье" и "Синтерра-Кавказ" - будут просто ликвидированы.

На региональном уровне отдельными блоками продаж будут представлены только массовый рынок, корпоративный и операторский. Все госпроекты остаются на федеральном уровне, на локальном уровне ими займутся специалисты из отделов по работе с корпоративными клиентами. Хотя все госконтракты "Синтерры" останутся "на этом" юридическом лице - так проще с организационной стороны, поскольку при ликвидации компании это может являться основой для объявления нового

тендера: вполне приличный кусок бизнеса решили гарантированно и изящно обезопасить от любых потрясений.

Технологическое развитие

Все службы обеспечения (прежде всего, эксплуатация, строительство и т.д.) оптимизируются в соответствии с новым "делением", но происходить это будет достаточно долго – только к середине 2011 года сети «Синтерры» и «МегаФон» будут объединены настолько, что будут управляться из единого центра. Вопрос с аутсорсингом сетей, кстати, получил ровно противоположное развитие - во всяком случае лозунг г-на Слизеня, бывшего гендиректора "Синтерры", о том, что "в компании должны остаться только продавцы" , новым руководством нисколько не поддержан. Эксплуатацию и поддержку сети на аутсорсинге оставят, но сетевое оборудование сдавать сторонним эксплуатантам категорически не готовы. То есть формально все закрывается обтекаемыми формулировками из серии "мы размышляем в этом направлении", но сталь в голосе нового гендиректора "Синтерры" достаточно красноречива: все контракты со "старыми" аутсорсерами будут пересмотрены "для соответствия требованиям "МегаФон". Разумеется, все логично - как же иначе. :)

По поводу магистральных линий связи однозначного ответа г-н Солодухин не дал. Он отказался сообщить сколько километров ВОЛС запланировано построить в следующем году, как и назвать цифру возможных инвестиций. Возможно, это будет ясно после принятия бюджета на следующий год - сейчас же это непонятно. Обозначил он только регионы - основной упор будет сделан на Урал и Дальний Восток, где "постоянно сохраняется потребность в переброске больших объемов магистрального трафика на значительные расстояния", - отметил он. Скорее всего, речь идет как о проектах по фиксированному ШПД, так и о постройке линий для развития мобильных сетей: все-таки 3G очень "прожорливая" с т.з. пропускной способности технология. И одними "связками" VSAT&UMTS уже не обойтись, даже если ставить по спутниковой станции на каждую трехсекторную БС. В целом, по мнению г-на Солодухина, для компании в отношении "магистралки" ситуация вполне благоприятна - конечно, ему бы хотелось, чтобы контрактов по аренде со сроком действия в 25 лет и невозможностью поднимать цену было больше, но это не всегда реально. "Мы стараемся уходить от ненадежной аренды, - отметил он, - лучше построить что-то свое, особенно если стоимость аренды может быть изменена даже раз в год, это потенциальные риски".

Спутниковый сегмент "Синтерры" продаваться не будет - "все эти мощности мы оставим для себя и будем использовать, в основном, для госпроектов", - отметил г-н Солодухин. Не секрет, что сейчас до трети госпроектов в сфере телекоммуникаций обеспечивается с помощью VSAT: на месте банально нет никаких других линий связи. Это, кстати, показали в свое время т.н. "путинские камеры" - многие из них, установленные летом во время пожаров даже в ЦФО, подключались к VSAT для отправки "картинки" на сайт премьер-министра РФ.

А вот с WiMAX-проектом ситуация куда как хуже. Несмотря на оптимистичные заявления г-на Солодухина о том, что "у нас идут работы с региональными партнерами", подобный проект явно не в фаворе у нового руководства "Синтерры". В настоящий момент в России действует всего 13 подобных мини-сетей WiMAX и около десятка "находятся в стадии проработки". Но их охват минимален - в каждой такой сети работает 1-2, редко 3 БС производства Alcatel-Lucent, у них нет взаимного роуминга (да и разбросаны они по всей России) и предназначены такие проекты, в основном, для улучшения "последней мили" для самых обычных операторов ШПД, которые работают на уровне небольших районных центров. То есть о массовом внедрении подобной технологии речи пока не идет. Правда, у "Синтерры" до сих пор сохраняются частоты в диапазоне 2,5-2,7 ГГц во многих (уже не во всех) городах с населением до 100 тыс. чел. - в принципе, при должном уровне технологической нейтральности и активации проекта по рефармингу (с помощью регулятора), их можно попробовать использовать для сетей LTE. Правда, эта перспектива весьма отдаленная, да и ширина канала разнится от региона к региону.

Нет ясности и по проекту ЦОДов - здесь в объединяющейся компании столкнулись два основных направления. Первое - это старый проект "Синтерры" "40 на 40", предполагающий строительство множества небольших ЦОДов в регионах России, подключенных к сети Интернет с помощью магистральных каналов связи этого оператора. С другой стороны, у "МегаФон" есть своя программа по строительству нескольких огромных центров обработки данных, в первую очередь предназначенных для размещения своего оборудования. Какая из них "победит" пока неясно - в любом случае, какой бы проект не стал приоритетным, в таких ЦИДах найдется место для пакета сетевых услуг, ориентированных на сторонних клиентов - как операторов связи и контент-провайдеров, так и крупных корпоративных клиентов. "ЦОДы для крупных заказчиков в России - слабо развитый сегмент бизнеса, - с легкой грустью констатировал г-н Солодухин, - мы будем ориентироваться на стандартный базовый набор сервисов от colocation до аренды каналов и серверного пространства". Кстати, проект по защите от DDoS, который развивали в "Синтерре", вроде бы чувствует себя хорошо - его настоящее имя так и не сказали, но заверили, что эта система будет продаваться госорганам как "единственная в стране работающая схема защиты чувствительных к работоспособности проектов, созданная в нашей стране", - отметил г-н Солодухин.

Весьма интересное для развития направление - это ШПД для частных клиентов. Ведь ни у "Синтерры", ни у "МегаФон" опыта работы с этим сегментом рынка, по большому счету, нет. Мы не берем в расчет небольшие прикупленные активы "Петерстар" и его проекты на Васильевском острове в Санкт-Петербурге, также Псковскую ГТС (30 тыс. клиентов), а также 30 тыс. клиентов ШПД в "Синтерра-Урал". По масштабам "Комстара" и "ВымпелКома" это ничтожные величины. Приобретать ли "Акадо" - пока непонятно, если "МегаФон" на это решится, то столичный рынок будет поделен между "Большой тройкой" как в фиксированном ШПД, так и в сотовой связи. С регионами - сложнее, здесь единой победы ни у кого нет, тем более что не стоит сбрасывать со счетов обновленный "Ростелеком" и "ЭР-Телеком".

Однозначного решения как развивать подобное направление (покупка или собственное строительство) представлено не было, как не был заявлен и размер вероятных инвестиций (традиционные отсылки к не принятому пока бюджету). Г-н Солодухин сформулировал только основные положения по интересным регионам: не очень высокая степень конкуренции, сильное влияние бренда "МегаФон", средний уровень проникновения фиксированного ШПД. При этом, о возможных приобретениях информации предоставлено не было: "Ко мне поступает 10-15 предложений о покупке небольших компаний в день. Ну и что? Это не же не показатель эффективности - сколько бумаг мы читаем, сколько компаний оцениваем, - уверен он. - Главное, что мы аккуратно отслеживаем ситуацию на рынке ШПД: нам нужен хороший момент, чтобы действовать". А вот по поводу пакетных предложений г-н Солодухин пока не уверен. Он считает, что рынок готов к этому только на развитых рынках (к примеру, в Москве), а в регионах этот вопрос "надо тщательно считать".

Для "частников" же будут развивать и проекты IPTV, но не на решении Microsoft Media Room, как это было раньше. Что-то другое есть "в заначке" у "Синтерры", но официально об этом заявлено не было. Г-н Солодухин только выразил дежурную уверенность в том, что видеоконтент в новых сетях есть, нужен и пользуется огромным спросом, что клиентская база за платное ТВ платить готова. Ну и что поставлять эти услуги будут на базе "Синтерра Медиа" - примерно по такой же модели, как сейчас эта компания работает с МРК "Связьинвеста", загоняя пакет программ, к примеру, на Северо-Западный регион. Правда, проект с помощневшим "Ростелекомом" может и не продлиться - компания уж точно сможет договориться с крупными контент-провайдерами о правах на вещание в своей сети и позволить себе платформу для IPTV. А "Синтерре" останется развитие проекта на будущих "частников" "МегаФон", а также предоставление пакета программ и другого контента (к примеру, VoD) небольшим игрокам рынка, для которых вход на этот рынок стоит слишком дорого (как в свое время это пытались делать в МТТ).

А вот по поводу бренда "Синтерры" ситуация, в целом, определилась - доминировать везде будет "МегаФон", особенно на рынке частных клиентов: в этом ситуация напоминает поглощение "Комстара" со стороны МТС, везде будут "одни яйца". Правда, "Синтерре" в отличие от "Комстар-ОТС" повезет - ее бренд останется на узком рынке проектов для госорганов, где он пользуется определенной узнаваемостью.

В целом, основное направление развития "МегаФон" в настоящий момент - концентрация на развитии внутри России. "Мы не приняли никакого решения о том, что мы никогда никуда не пойдем (в смысле - зарубеж - Прим. ред.), просто хорошие кейсы были только для России, - отмечает г-н Солодухин. - Мы готовы рассматривать и другие страны, но это вопрос качественного планирования. Пока что фокусировка на рынке РФ делает вполне осязаемой нашу основную цель - стать первым по выручке".