

Сергей Грознов

Кабельные операторы — притягательные проблемы собственного бизнеса



Если позволит дорогой читатель, то я расскажу одну выдуманную историю, которая никогда не происходила ни в одном городе, ни с одним человеком. Но она так похожа на правду о бизнесе кабельных операторов, что на ней можно и поучиться...

Эта история о человеке (давайте назовем его Вадим), который пять лет проработал в Москве, в компании, предлагающей все, что только можно, от компьютеров до телевидения, от web-сайтов до ERP-систем. Вадим как раз отвечал за направление телевидения, но компания почему-то все пять лет, что он там работал, никак не поддерживала это направление. Кончилось это тем, что Вадиму предложили перейти в отдел по продаже 1С. Ему это было совсем неинтересно, а потому, немного поразмыслив, Вадим договорился с начальником о сокращении его как ненужного сотрудника, взял четыре оклада и отправился в свой город. Нет, Вадим не устал от работы, он думал совсем о другом. Московские начальники не проявляли никакой инициативы и не поддерживали ее в подчиненных. Вадиму было душно жить в таком мире, и он решил попробовать свои силы в собственном деле. А где это можно сделать лучше, чем дома?

Дома Вадиму не нужно было тратить деньги на аренду квартиры, он изучил возможности техники, которые еще не полностью реализованы в его городе, и в конце концов, в своем городе у него было больше знакомых. Заняться же Вадим решил тем, в чем он уже стал разбираться, — телевидением. Единственной проблемой, которая оставалась,

была проблема денег. А точнее — их отсутствия. У Вадима денег не было вообще, кроме тех, что он получил, уезжая из Москвы. «Что ж, глаза бояться, а руки делают», — подумал про себя Вадим и стал решать проблему телевидения в соседнем доме. «Почему не в своем?» — спросит удивленный читатель. Все оказалось банально до невозможности: в своем доме он не смог договориться об аренде 1 кв. метра чердачного помещения для установки необходимого оборудования и подключении того самого оборудования к электросети дома. В соседнем же доме управляющая компания была другая, где работал его одноклассник, который после выпитых пяти кружек пива разрешил ему установить необходимое оборудование и обещал заранее сообщить, если наметятся какие-либо проблемы. Вадиму не

очень нравилась такая полулегальная схема, но вера в то, что он делает добро людям и при этом работает сам на себя, позволила ему смириться с этим небольшим упущением.

Итак, думал Вадим, антенны на домах стоят еще со времен социализма и даже в метровом диапазоне принимают сигнал с низким качеством. Эфирные каналы бесплатные, да и, как он слышал, даже с крупными операторами у них может не быть договоров. Сначала стоит попробовать предоставить людям сервис, лучший чем у них есть. Цену, правда, не сделаешь выше, чем плата за антенну, но и расходы будут только на закупку оборудования, а потом должны быть только доходы. В доме было 108 квартир. Вадим стал делать свой первый в жизни расчет окупаемости проекта.

Таблица у него получилась вот такая:

	Затраты (руб.)		
Антенный пост	3000	Количество квартир	108
Приемное оборудование, для перекодирования сигнала	50 000	Количество подключений	27
Кабель	25 000		
	78 000	Оплата в месяц	130

Месяц	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Количество абонентов	10	14	18	21	23	25	27	27	27	27	27	27
Доход	1300	1820	2340	2730	2990	3250	3510	3510	3510	3510	3510	3510
Накопительный итог	1300	3120	5460	8190	11 180	14 430	17 940	21 450	24 960	28 470	31 980	35 490

Осознав, что срок окупаемости проекта составит два года, которые еще нужно как-то прожить, Вадим решил, что подключать нужно не один, а сразу три дома, благо дома стояли рядом и требовалось только пробросить кабель с одного дома до другого.

В этом случае график рентабельности выглядел уже более привлекательно.

Вадим также понимал, что и затраты не будут прямой линией, а также будут зависеть от количества абонентов, но пренебрег этим, просто чтобы понять, когда же он получит настоящую прибыль с задуманного.

Выход на окупаемость за девять месяцев его устраивал, и он начал свое дело.

Сказать, что Вадим не представлял, что такое «свое дело», — это не сказать ничего. Начнем с того, что Вадим сделал слишком радужное предположение о количестве квартир, которые захотят подключиться к «качественному телевидению». Он не просто расклеивал объявления о возможности получить качественное телевидение, а сам ходил и объяснял жильцам, почему это хорошо. Правда, однажды после таких походов на него написали жалобу, что якобы он сознательно испортил людям домовые антенны, чтобы заработать на их проблемах. К счастью, в это никто не поверил, и наш герой отделался лишь разговором с участковым да бутылкой коньяка, припрятанной на подключение 75-го абонента.

Многие абоненты через месяц-другой после подключения переставали платить. Вадим пробовал разное. Сначала он по вечерам ходил по квартирам и убеждал заплатить, затем стал отключать кабель от квартир неплательщиков. Однако он быстро выяснил, что наши люди оказались технически слишком грамотными и самостоятельно подключали себя обратно, а иногда еще и соседей. Зато он придумал очень хороший маркетинговый ход. Предлагая свою услугу, он сразу давал абоненту листочек с заявлением об отключении эфирной антенны и адрес, куда это заявление нужно отнести. Это позволило улучшить ситуацию с подключениями, хотя к концу года он так и не вышел на запланированное количество.

Новогодний праздник для Вадима все же был полным надежд и ожиданий. Он договорился о подключении еще четырех домов. Понял, что нужно предлагать не только эфирные каналы, но и что-то большее, еще не знакомое жителям его города. Затраченные деньги уже почти вернулись к нему, если не считать того, что сам он все еще проедал свои накопления. После того как домов у Вадима стало восемь, бизнес начал приносить прибыль. Хотя и количество дополнительных затрат увеличилось. Пришлось нанять соседского смышленного паренька-студента для вечерних обходов домов и выездов, благо проблемы слу-

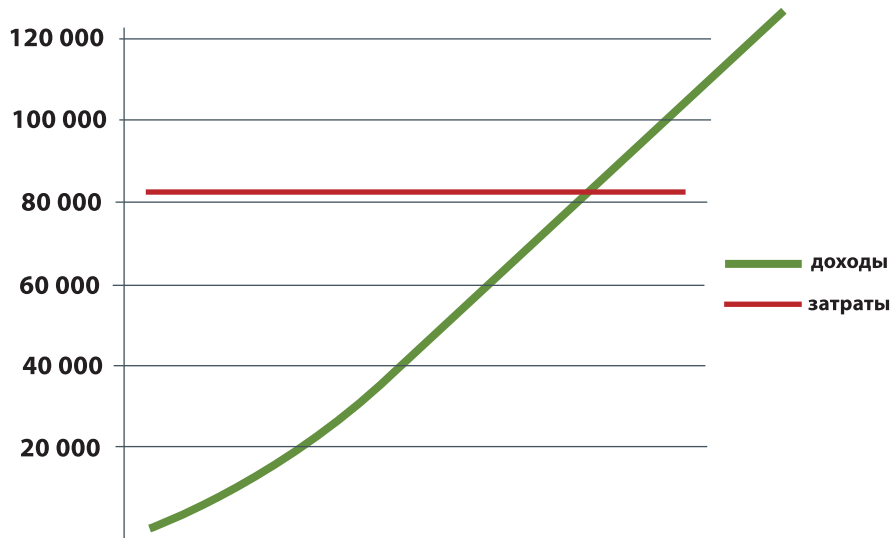


График рентабельности

чались в основном вечером, когда люди приходили с работы и садились смотреть телевизор.

Пришлось установить и антивандальные ящики на площадках злостных неплательщиков, самостоятельно подключающих себе кабель. Вадим не раз пытался обратиться в органы, но предложить стражам закона, кроме месячной абонентской платы, было нечего, а этого явно недостаточно, чтобы заставить их делать свою работу. Также пришлось потратиться на усилители и договоры о «входе в дом». Хотя количество каналов в сети уже было больше тридцати, официально получить многие каналы он так и не смог, ведь у него не было никаких средств идентификации абонента и управления доступом.

А Вадим уже мечтал о переходе на «цифру»... Ему казалось, что это разом решит все его проблемы. Однако отключить всех своих абонентов он не мог, а опрос показал, что они упорно не хотят приобретать приемник. Как раз в этот момент его друг, тот самый, который помогал ему «войти» в первый дом, сообщил, что большое на-

чальство требует провести реконструкцию эфирных антенн на крышах домов. Это могло стать ударом по бизнесу, если бы не некоторая зависть друга к тому, что его покорно смотрит в глаза начальнику. Вадим предложил другу отдать свой бизнес, а взамен получил заказ на подключение домов района к качественному сигналу.

Вадим составил таблицу прибыли и затрат по проекту.

Проект был большой, но такой прибыли Вадим себе пока даже представить не мог. Полученная сеть доставки телесигнала переходила во владение его друга, но это не пугало Вадима. Окрыленный планируемыми успехами в бизнесе, он был готов почти на все.

Жизнь, как всегда, оказалась более многогранной. Во-первых, оказалось, что брать оборудование и сразу устанавливать его на объект он уже не может и ему нужно арендовать склад. Во-вторых, в некоторых домах уже была «чужая» кабельная сеть и вхождение новой, хоть и с «политической» защитой, стоило не только нервов, но и денег. Нанятым для вы-

Таблица прибыли и затрат

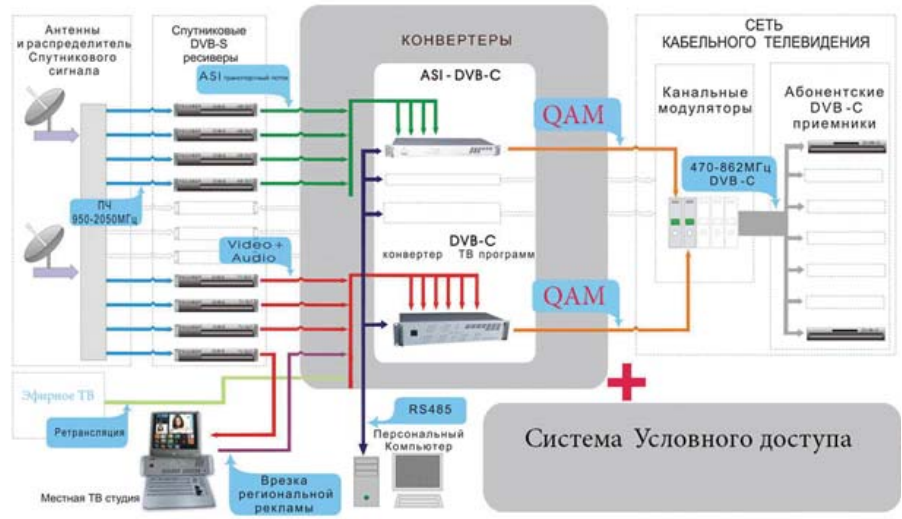
Количество домов	251
Среднее количество квартир в доме	160
Итоговое количество квартир	40 160
Затраты:	
• Кабель	-8 835 200,00р.
• Оборудование	-5 597 300,00р.
• Заработная плата	-1 280 000,00р.
Вложения в существующую кабельную сеть	-142 000,00р.
Оплата за работы	25 100 000,00р.
Итоговая сумма	9 245 500,00р.

полнения работ новым сотрудникам потребовался не только инструмент, но и документы на работу на высоте. В шести домах вообще пришлось выкупать оборудование домовых сетей, т.к. договориться не получалось, а сроки проекта были очень жесткие. Однако самым неудобным было то, что деньги за работу полагались только после сдачи объектов, а сами работы нужно было на что-то делать. Пришлось Вадиму брать кредит в банке под залог родительской трехкомнатной квартиры. Кредит был варварским и «отъедал» 19,5% годовых, но лучшего быстро он найти не смог. Были, однако, и положительные моменты. К концу выполнения проекта Вадим понял, что монтажник, руководитель и логист никак не могут ужиться в одном человеке. И если монтажники у него уже были, а роль руководителя выполнял он сам, то вот человека, ответственного за закупку и доставку оборудования, пришлось искать. Вадим сделал это, параллельно создав на свое имя новую фирму — «Луч».

Сдав объект заказчику, Вадим понял, что доходы составили всего 5 850 000 руб. Но все равно это была гигантская сумма. На нее можно было купить две хорошие квартиры и просто сдавать их, получая пожизненный гешефт. Но Вадим был не такой. Все время выполнения проекта он думал о том, как он будет строить новую

DVB-C

Организация цифрового телевидения по кабельным сетям



цифровую сеть доставки телеканалов. Он уже владел своей компанией и даже вполне полноценным персоналом.

Схема организации кабельного вещания представлялась следующим образом: — см. схему выше. Кабель-

ных каналов хотелось сделать как можно больше, ведь это именно то, чем можно привлечь инертного абонента, расписав ему, как много возможностей по выбору желаемой передачи у него появится. Было понимание, где взять

МУЛЬТИСЕРВИСНЫЕ СЕТИ ПЕРЕДАЧИ ДАННЫХ И ТЕЛЕВИДЕНИЯ

ОПТИЧЕСКОЕ ОБОРУДОВАНИЕ

качество проверенное временем

Оптические усилители и передатчики



- Fx-OV32xx
- ES10XL-xxx



- OTM-1550
- EDFA-1550

Оптические приемники



- CXE810
- CXE852



- OR-862
- OR-862S
- OR-862S-2



Россия, 129344 г. Москва, ул. Искры, д. 9, корп. 2, тел./факс: +7(495) 221-81-88 (многоканальный),
E-mail: info@konturm.ru http://www.konturm.ru

40 каналов, и планы по трансляции еще 25.

А для реализации плана требовалось много нового оборудования...

Смета на оборудование получилась следующая:

Оборудование	Цена
Антенный пост	15 000,00р.
Спутниковые ресиверы	500 000,00р.
Конвертеры	420 000,00р.
Модулятор и скремблер	369 600,00р.
Дополнительное оборудование	350 000,00р.
Кабель	100 000,00р.
Абонентские приемники	1 680 000,00р.
Итого	3 434 600,00р.

Тратить столько денег на оборудование Вадим был не готов.

Пришлось часть товаров заказывать из Китая, через ставшего знакомым поставщика. Одновременно с этим он заставил логиста проштудировать все рекламные объявления, независимо от города их размещения. И напоследок прямой заказ кабеля достаточно крупным оптом позволил получить очень привлекательные цены. Кабель, конечно, загромождал склад, но зато его цена по сравнению с рыночной была чуть ли не вдвое ниже.

Вадим больше всего переживал о сроках поставки оборудования из Китая, однако оказалось, что беспокоиться нуж-

но было не об этом. А о том, что кабельный оператор должен иметь лицензию. Хотя стоимость лицензии и невысока, но получить ее оказалось крайне затруднительным, даже с помощью фирм, оказы-

вающих услуги по содействию. Конечно, можно было работать и без лицензии, но уж очень хотелось Вадиму сразу сделать все правильно и не иметь в дальнейшем проблем с законом. Хорошо еще, что, узнав о лицензировании побольше, Вадим оставил мысль о создании собственного городского канала. Получать вещательную лицензию было почти невозможно. Покашло время с доставкой оборудования и получением лицензии, Вадим активно занялся получением каналов для трансляции в свою сеть. Оказалось, и здесь проблемы поджидают на каждом углу. Мало того, что разные операторы вещали в разных системах условного доступа, так еще и профессиональные

карты, способные декодировать несколько каналов одновременно, получить было практически невозможно. А использование системы в режиме «один приемник — одна карта» значительно удорожает проект. Для обхода этой ситуации приходилось покупать абонентские карты и вставлять их в профессиональные приемники. Продавцы же контента «жлобствовали» по полной, заставляя покупать сразу пакет каналов. Сначала это не выглядело проблемой, а наоборот, вроде как позволяло набрать большое количество каналов для ретрансляции. Только вот каналы получались какие-то мусорные, а платить за оборудование для их ретрансляции нужно было здесь и сейчас. Впоследствии оказалось, что оператор продолжает вещать канал, даже если ему не платить, что позволяет откладывать платеж чуть ли не на годы, но ясно это стало потом, а первое время такие пакетные предложения вызывали бурю негодования. Коллеги по бизнесу сказали, что если он хочет официально выплескивать свое негодование, то стоит присоединиться к ассоциации «Ростелесеть».

Когда наконец система была собрана, первые абоненты, оставившие заказ заранее, получили сигнал в свои квартиры. Хитрость Вадима состояла в том, что такие заказы принимались только в высотных, одноподъездных домах, в народе именуемых «башнями». Это позволяло экономить на доставке сигнала.

Почему-то с переходом в цифровой формат вещания старые проблемы никуда не делись, абоненты продолжали нагло подсоединяться к кабелю, не платя абонентскую плату. Очень быстро нашлись люди, которые подключали себя сами, купив на рынке пиратский приемник или даже подключив компьютер через специальную плату. Именуемое оборудование поддерживало систему условного доступа X, но вот ее внедрение стоило дополнительных денег, а также подразумевало бесплатную раздачу карт доступа существующим абонентам. Проект внедрения СУД было решено проводить поэтапно. Сначала заключали договор на покупку скремблеров и серверов CAS, после чего уже можно было в договоре с владельцами контента писать, что сеть защищена. А затем добавлять новые каналы уже в закрытом виде, тем самым побуждая абонентов самостоятельно обращаться за картой для доступа к новым каналам. Пока проходило внедрение СУД, выяснилось, что есть проблемы с вещанием части каналов. Как выяснилось, это каналы, в которых оператор, их передающий, использует динамический битрейт. И если на купленном у разорившегося оператора б/у оборудовании Y все удалось настроить, сделав статический битрейт, превышающий скачки битрейта оператора, то с настройкой нового китайского оборудования были большие



проблемы. Зато китайское оборудование поддерживало стандарт MPEG-4, чем не могло похвастаться старое оборудование Y.

Бизнес рос. Главная цель была в наращивании количества абонентов. В городе Вадима уже было несколько кабельных сетей, хоть и не таких масштабных, как его, но все же имеющих свой сегмент рынка. Не обошлось и без разборок с конкурентами, которые почему-то считали некоторые дома своими, хотя в некоторых из них даже не были представлены. Вадим подозревал, что в таких домах неожиданные обрывы его кабеля и выход из строя его оборудования были «спонсированы» конкурентами. В одном доме в его кабель даже подали напряжение из розетки, что привело к выходу из строя не только приемников, но и другой техники абонентов. После того как Вадим написал заявление в полицию, где открыли дело, конкуренты в этом районе как-то притихли. Вадим за время продвижения своей сети выработал следующую стратегию борьбы как с «халявщиками», так и с конкурентами:

- Использование только своего кабеля. Конечно, такой кабель можно было заказать с завода, но большинство людей брали самый дешевый кабель с рынка. Поэтому Вадим строго-настрога запретил установщикам использовать «чужой» кабель при подключениях. Это позволяло точно определить, кто произвел подключение. В выписанных чеках всегда указывали марку кабеля, которым были выполнены работы, и если абонент предъявлял чужую работу, то ему указывали на документ.

- Максимально избегали прокладывать кабель снаружи. Вадим предпочитал «войти» в дом, пусть даже заплатив за это двойную цену, нежели вешать кабель с крыши в окно. В тех же случаях, когда без этого было не обойтись, кабель прибавлялся к стене специальным промышленным степлером с закругленными скобками, что также отличало работу его фирмы от конкурентов и «самопала».

- Если лестничные площадки и электрощиты это позволяли, везде ставились антивандальные шкафы.

- И конечно, проведение работы, которую он сам для себя называл «Акция “заложил соседа”». Работа эта заключалась в том, что он объяснял людям: если к ним кто-то подключится без дополнительного усилителя, то качество их сигнала сильно упадет, а за заявление о незаконном подключении выдавал пальчиковые батарейки, якобы для пульта дистанционного управления приемником. Все это, конечно, было не до конца правдой, но помехи в приеме спутникового сигнала и сбой в работе его системы многие абоненты списывали на «злых» соседей, которые любят в дождь подключаться к оплаченному абонентом кабелю.

Когда Вадиму стало казаться, что бизнес построен и приносит стабильную прибыль, в секторе платного телевидения стало происходить все и сразу.

Первым вынуждающим задуматься, событием стало распространение телевидения высокой четкости. Новые абоненты спрашивали всегда (а существующие почти всегда), когда появятся каналы в формате HD. На имеющемся оборудовании предоставить их было нельзя.

С ростом проникновения Интернета в его городе появились и IPTV-операторы, которые предлагали чуть больше, чем просто телевидение. Они заманивали абонента возможностью заказа фильмов для просмотра и управления приемником с мобильного телефона. В их рекламе также значились возможность записи фильмов на сетевое хранилище оператора и функция «приостановки» канала (TimeShift). Да и предложения по цене у IPTV-операторов казались более заманчивыми, ведь они предлагали сразу две услуги — Интернет и телевидение, — хотя и немного дороже, чем кабельное телевидение.

Еще одним прозвеневшим «колоколь-

чиком», заставившим задуматься о завтрашнем дне, стало постоянное снижение цен спутниковых операторов и увеличение числа каналов. Многие из абонентов Вадима имели загородные дачи, и большинство из них установили спутниковые антенны. Это было очень плохо, т.к. пока абонент не жил на даче, карточка спутникового оператора должна была либо простаивать, либо абонент устанавливал себе спутниковую тарелку и на городской дом, отказываясь от кабельного ТВ. Хорошо еще, что сами спутниковые операторы не имели нормальных установщиков в его городе, и Вадим, не растерявшись, открыл еще одну компанию, по установке спутниковых комплектов, где его же монтажники зарабатывали себе премию, пока не было заказов на установку кабельного. Заодно он узнавал все новости платного телевидения прямо от операторов.

Самым же неприятным стало появление в его городе гиганта кабельного телевидения. Оператор «Кое-кто» не поспешил на рекламу. Три красных попугая гордо призывали к высокой надежности и качеству, проверенному в миллионах «гнезд».

В общем, после двух месяцев бессонных ночей, с кошмарами, как тма пожирает ее себе как молодого, но уже зубастого щенка, пытающегося, разогнав волков, получить брошенный судьбой шмат мяса), Вадим дозрел.

Да, Вадим продал свою компанию. Я не буду говорить, кому он ее продал, чтобы не разглашать условия сделки, зато скажу, что суммы, полученной от продажи, Вадиму хватило на открытие другого бизнеса. Нет, это не был бизнес, связанный с телевидением, это была детская мечта Вадима, связанная с солнцем и морем. Вадим купил небольшой и очень старый отель в Греции, где он теперь и проживает. Но эта история уже для другого журнала. ■

