

Виктор Мазур: Секрет успеха «Ромсат» — команда и грамотный менеджмент



Виктор МАЗУР, основатель компании «Ромсат»

В нынешнем году многопрофильный проектный дистрибьютор «Ромсат» отмечает четвертьвековой юбилей.

О тернистом пути компании, который, тем не менее, привел к успеху на сложном украинском рынке, мы поговорили с Виктором Мазуром — человеком, который стоял у истоков создания «Ромсат» и уже 25 лет остается ее владельцем.



— Компания «Ромсат» начинала как разработчик и производитель спутниковых приемников. Как появилась идея заняться подобным бизнесом в то время, когда все производство в стране активно сворачивалось?

«Ромсат» основали выходцы из научно-производственной сферы, а точнее, из «НПП Квант», что и определило профиль нашей деятельности на годы вперед. Вместе с Ярославом Роспой, с которым вместе работали на этом предприятии, мы начали активную деятельность по развитию частного бизнеса. Кстати, первый импульс к созданию компании дала государственная программа по

развитию спутникового телевидения «Квант». В ее реализации принимали участие такие организации, как Киевский радиозавод, выпускавший тюнеры, ПАО НПП «Сатурн», который занимался созданием медиаконверторов, а также АО «НПП Квант» (чьей задачей было производство спутниковых антенн). На первом этапе было решено использовать имеющийся опыт и наладить выпуск спутниковых параболических антенн из алюминия, производство которых мы развернули на собственной линии в Фастове.

Затем начали производить спутниковые тюнеры — также самостоятельно. Базовые комплектующие, конечно, были зарубежными, но сборка готовых устройств, вплоть до производства печатных плат, производились нашими силами. Это были в полном смысле слова украинские продукты.

— Организация производства требует вложений. Где вы взяли стартовый капитал в условиях начала 90-х и кто поддержал вас в нелегком деле запуска нового бизнеса?

Первым капиталом стали деньги, заработанные на установке спутниковых антенн. Для понимания — услуга стоила от \$5 до \$10 тыс. В какой-то момент пришлось продать даже собственную квартиру.

Но стартовый капитал — это одна сторона вопроса; с людьми всегда сложнее. Мне повезло, потому что с самого начала меня окружали

единомышленники. С Ярославом мы поверили в идею и решили рискнуть — о результатах можно судить спустя 25 лет. Огромный вклад в бизнес внесли Наталья Романишин (СЕО «Ромсат») и Станислав Лыпай (СТО «Ромсат»), Владимир Кондратюк (курирует операторский бизнес), Геннадий Легейда (ответственный за интеграторское направление), а также Игорь Гайович и Александр Давиденко.

— Производство было коммерчески успешным?

Поначалу да. Но очень скоро на украинский рынок проникла продукция крупных производителей из Польши и других стран, а затем появились дешевые китайские решения, что сделало мелкосерийное производство в нашей стране совершенно нерентабельным.

— Как же в таком случае вы удержались на рынке?

Во многом благодаря многопрофильности. Помимо производства, мы занимались также установкой спутниковых антенн, что в начале 90-х было непростым делом, требующем квалификации. Доходность в этом сегменте поначалу была высокой, что позволило за короткое время добиться существенного роста финансовых показателей компании. Потом, конечно, маржа начала снижаться, но к тому времени мы уже занимали прочные позиции на рынке.



«Ромсат» — начало

— Следующим шагом, очевидно, стало развитие дистрибьюторского направления? Какую роль сыграла эта сфера бизнеса для вашей компании?

Одну из основных — мы поставляли на украинский рынок спутниковые тюнеры известных мировых производителей, таких как Strong, а затем Расе и других. Цена этих устройств на внутреннем рынке в середине 90-х доходила до \$200–300, и при этом на них был устойчивый спрос, а главное — высокая маржинальность в 100–150% (вздыхает).

Важной вехой в истории компании стал 1995 год, когда мы по приглашению компании Расе посетили международную выставку в Лондоне. Денег хватило на перелет и скромное проживание, по городу передвигались пешком — транспорт стоил неслыханных 5 фунтов. Вся поездка стала для нас большой авантюрой и первым результативным выходом в мир.

Здесь, в обстановке неформального общения, удалось установить немало полезных контактов, но главное — мы заключили ряд важных договоров с мировыми производителями, продукцию которых поставляем на украинский рынок до сих пор. Слабый английский и большое желание коммуницировать помогли договориться о выгодных условиях. В частности, мы получили хорошую отсрочку на оплату поставленной продукции. Это позволило быстро нарастить оборотный капитал в будущем.

— Как вам удалось пройти все кризисы, которые сотрясали экономику страны в эти 25 лет, и впоследствии наращивать бизнес?

Я бы сказал, что именно благодаря кризисам компания «Ромсат» приобрела свой нынешний вид. Каждое потрясение делало нас сильнее, поскольку мы умели не только извлечь уроки из произошедшего, но и быстро адаптироваться к изменениям на рынке.

Так, первым серьезным ударом стал кризис 1998 года, когда оборот нашего бизнеса сократился практически втрое, к тому же из-за внезапного отказа одного из заказчиков у нас на

складе остался большой объем различного телеком-оборудования, которое в условиях общего экономического спада продать было фактически нереально. В то время многие компании сталкивались с подобной ситуацией, после чего, преимущественно, прекращали свое существование.

Мы же в это трудное время занялись кардинальной трансформацией бизнеса — внедрили бюджетирование, структурировали логистику, четко распределили функции всех сотрудников, организовали профессиональное обучение для наших специалистов, руководители компании получили степени MBA. Изменений было много. В результате с начала 2000-х компания «Ромсат» фактически приобрела свой нынешний вид, превратившись из стартапа в успешный и стабильный бизнес.

Что касается оборудования, которое «подвисло» на складе, то, поскольку продать его без существенных потерь в цене было нереально, мы решили построить на его основе собственную операторскую сеть в Харькове. Эта идея дала старт еще одному направлению нашей деятельности — предоставлению телекоммуникационных услуг. Сегодня это сфера также приносит нам прибыль. Так что, выходит, мы сумели превратить сложную ситуацию в преимущество.

Затем были кризисы 2008 и 2014 годов, но мы также успешно выжили.

Каким образом? Во-первых, благодаря людям — костяк «Ромсат» составляют высококлассные профессионалы, работающие в компании с первых лет ее основания. К тому же в случае макроэкономического кризиса мы следуем трем принципам: сокращаем издержки, погашаем кредиты, временно урезаем капитальные инвестиции. Практика показала, что подобная стратегия себя оправдывает.

— Представим фантастическую ситуацию: вам предлагают вернуться на 25 лет назад в исходные условия. Вы можете выбрать любое направление бизнеса. Занялись бы вы снова тем, с чего начался «Ромсат», или предпочли бы иную сферу деятельности?

Как видите, «Ромсат» активно развивается уже 25 лет. Так что, наверное, изначальный выбор был сделан правильно. Но в годы становления компании вокруг было множество интересных возможностей, каждая из которых вполне могла бы привести к еще большему успеху. Очень перспективным рынком в смежной области была продажа контента. Интересным направлением также являлось студийное оборудование. В свое время можно было также включиться в борьбу на рынке мобильных телефонов, ведь в 90-х этот сегмент только начал развиваться. Где-то мы не смогли распознать перспективы, где-то, напротив, попали в восходящий тренд. Это бизнес.



Виктор Мазур и Владимир Кондратюк на выставке IBC, Амстердам, 2000 год

— Какими проектами компания «Ромсат» особенно гордится?

Имея традиционно сильный инженерный потенциал, «Ромсат» неоднократно реализовывал нестандартные проекты на базе новых для Украины технологий. Это были первые спутниковые сети телеканала «СТБ» и ГП «Укркосмос», волоконно-оптические системы передачи данных и системы DOCSIS в кабельных ТВ-сетях, мобильные станции радиоконтроля и автоматизированные системы для проведения испытаний. Кроме того, мы внедрили спутниковую систему вещания Verimatrix для компании «1+1», реализовали различные проекты для УкрЦСМ, Украинского государственного центра радиочастот и т.д. Это не считая зарубежных внедрений.

Но, безусловно, самым значительным проектом нашей компании было строительство за неполные полгода украинской национальной сети наземного цифрового телевизионного вещания в стандарте DVB-T2, аналогов которой нет в Европе. В рамках реализации мы развернули 166 технологических площадок. Для понимания масштаба отмечу, что общая стоимость проекта (с учетом всех компонент, а не только доли «Ромсат») составила более €100 млн.

К тому же наша компания продолжает выпуск оборудования под собственной торговой маркой Romsat — кроме популярных на украинском рынке цифровых эфирных тюнеров, мы предлагаем также телевизоры с разрешением UltraHD 4K.

— «Ромсат» также работает за пределами Украины. Каковы успехи на зарубежных рынках?

Наша компания в разное время развивала бизнес в Грузии, Азербайджане, Болгарии. В Грузии мы до сих пор активно реализуем комплексные проекты с нашим партнером ORBI Group, в Азербайджане бизнес развивался до 2014 года, после чего из-за экономических проблем внутри страны мы закрыли представительство. Что касается Болгарии, то здесь мы занимаемся классической дистрибуцией — «коробочной» поставкой аппаратных решений.

— Сегодня в числе партнеров «Ромсат» более сотни производителей. Как вам удается поддерживать экспертизу на достаточном уровне по всем продуктовым направлениям, ведь штат компании около 150 человек?

Во-первых, в компании «Ромсат» работают десятки высококлассных специалистов, каждый из которых ведет по несколько брендов, а во-вторых, мы не стесняемся приглашать к сотрудничеству экспертов на подряде, если понимаем, что их квалификация выше в тех или иных направлениях. Такая модель, на наш взгляд, является оптимальной, поскольку, с одной стороны, позволяет не расплывать ресурсы, концентрируя усилия на основных брендах, а с другой — не терять специфические проекты, возникающие эпизодически.

— В каких направлениях компания «Ромсат» имеет сегодня наибольший опыт и компетенции? Какие партнеры-производители являются основными?

Сегодня компания присутствует в рыночных сегментах оборудования и решений для телекоммуникаций, телевидения и систем безопасности, а также сопутствующей потребительской электроники. Нам интересны бренды, которые дают возможность долгосрочной реализации и развития наших компетенций. Именно в таком сотрудничестве мы видим будущее, независимо от того, кто является нашим партнером — именитый бренд или небольшая нишевая технологическая компания.

— Какова сегодня роль производственной составляющей в бизнесе «Ромсат»? У компании есть опыт выпуска абонентских ТВ-приставок и телевизоров. Кто занимался разработкой продуктов — это были собственные инженеры? И где осуществляется само производство?

Имея сильные позиции в дистрибуторском сегменте, мы постоянно ищем возможность применения наших компетенций в разработке и реализации как системных решений, так и конечных продуктов. В цикле разработка-производство обычно это результат кооперации наших инженеров и технологических партнеров.

Показательным примером востребованности таких внедрений был август 2018 года — первый месяц после отключения аналогового ТВ. Благодаря наличию производства в Украине «Ромсат» стал практически единственным, кто смог удовлетворить резкий скачок спроса на цифровые ТВ-приставки T2.

— Каковы планы дальнейшего развития компании? Производство новых продуктов? Расширение дистрибуторского портфеля? Выход на рынки ЕС?

В наше время, даже чтобы стоять на месте, нужно быстро бежать, а чтобы развиваться — необходимо бежать еще вдвое быстрее. Мы постоянно пробуем что-то новое, экспериментируем, запускаем новые направления, обновляем продуктовый модельный ряд. Где-то получается, где-то нет. Факторов очень много.

Касаемо экспансии на рынки ЕС я бы смотрел шире — нам интересны все рынки за пределами нашей страны. Рынки с возможностями для нас. Например, в ЕС мы фактически уже представлены.

На зарубежных рынках мы видим перспективу продвижения собственных наработок. Например, недавно делегация «Ромсат» вернулась из Дубая, где представляла наш новый бренд inext на известной выставке CABSAT. Медиаплееры и ТВ-приставки OTT/IPTV inext — это продукты, в которые мы активно инвестируем средства последние несколько лет. Уже в этом году потребители за пределами Украины смогут по достоинству оценить их функциональные возможности и высокое качество.

Но, при этом «Ромсат» остается украинской компанией и, прежде всего, акцентирует свое внимание на местном рынке. Это логично, поскольку мы прекрасно разбираемся в его структуре и понимаем тенденции. Нам важно обеспечить украинского потребителя актуальным ассортиментом предложений. Как собственных продуктов, так и за счет дистрибуторского портфеля. В целом же у нас большие планы и очень скоро вы о них узнаете. Будущее намного ближе, чем кажется.



Беседовал
Игорь КИРИЛЛОВ, СИБ